

2019

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 2020 conformément à l'article L 451-1-2 du code monétaire et financier.

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



SOMMAIRE

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	3
1.1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.2 DECLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.3 RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	3
1.5 EVENEMENTS RECENTS	4
2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE	5
2.1 ACTIVITE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE	5
2.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS	12
2.3 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL	13
2.4 DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	15
3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM	27
3.1 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	27
3.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	28
3.3 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	29
3.4 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	30
3.5 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	31
3.6 NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	33
3.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	97
4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA	103
4.1 BILAN DEVOTEAM S.A.	103
4.2 COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	104
4.3 NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA	105
4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	124
5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE	130
5.1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	130
5.2 SOCIAL ET DROITS HUMAINS	134
5.3 ENVIRONNEMENT	144
5.4 ETHIQUE ET CONFORMITE	149
5.5 SOCIETAL	153
5.6 ANNEXE	156
5.7 RAPPORT DE VERIFICATION	158
6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	162
6.1 ORGANISATION ET MISSIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE	163
6.2 REMUNERATION DES MANDATAIRES ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	171
6.3 PRESENTATION DE L'ACTIONNARIAT	176
6.4 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	179

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 2020

Stanislas de Bentzmann

1.3 Responsable du contrôle des comptes

Titulaires	Date du 1 ^{er} 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 Grant Thornton 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine représenté par Vincent Papazian	1999	AG statuant sur les comptes de 2022
	2014	AG statuant sur les comptes de 2019
Suppléants	Date du 1 ^{er} mandat	Date d'expiration du mandat en cours
Salustro Reydel S.A., Tour EQHO 2, avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris La Défense IGEC 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine représenté par Pascal Leclerc	2011	AG statuant sur les comptes de 2022
	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 2018 et 2019 :

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

1.5 Evénements récents

Face à la crise sanitaire sans précédent provoquée par la propagation rapide du Covid-19 dans le monde, le Groupe a rapidement mis en place une cellule de crise et un plan de continuité d'activité (PCA) pour s'adapter aux mesures de confinement et préserver la santé de ses collaborateurs. Pour assurer la continuité des activités de ses missions, le Groupe a recours au télétravail pour près de 85% de ses consultants. La proportion des équipes assurant actuellement des missions sur les sites des clients est limitée.

Les activités du Groupe sont impactées par le confinement en Europe, principalement en France, en Allemagne et au Benelux. Les autres pays du Groupe sont moins touchés du fait des activités clients moins sensibles, comme les télécom, la santé et le secteur public.

Additionnellement à la mise en congés des équipes impactées, le Groupe a également recours aux dispositifs d'activité partielle dans plusieurs pays, sous réserve de la validation en cours par les autorités locales.

Le démarrage de nouveaux projets a ralenti approximativement de l'ordre de 50% depuis le début du confinement mi-mars par rapport au budget. Le Groupe est en contact permanent avec ses clients pour adapter son activité.

Durant cette période, le Groupe accélère ses investissements avec ses partenaires dans l'innovation et la formation, et lance un plan de formation ambitieux pour ses collaborateurs avec un accès illimité aux catalogues de formation de ses partenaires stratégiques Google, AWS, Microsoft, ServiceNow et Salesforce et un programme de certification associé. Dans le même temps, le Groupe continue d'investir dans son Académie Kubernetes DevOps afin de certifier plusieurs centaines de collaborateurs sur la technologie open source. Ceci afin d'intensifier la montée en compétences des équipes sur des technologies qui contribuent le plus à l'accélération de la digitalisation de l'économie.

Pour faire face à cette situation, le Groupe conserve une situation financière solide. Pour rappel, au 31 décembre 2019, le Groupe possédait une trésorerie nette de 48 millions d'euros correspondant à 81,6 millions de trésorerie brute diminué de 33,6 millions de dettes financières pour l'essentiel à échéance en juillet 2021. A fin mars 2020, la trésorerie brute s'élève à 79,1 millions d'euros avec un endettement brut quasi stable. Le Groupe dispose par ailleurs de lignes de crédits confirmées, auprès de contreparties bancaires de premier rang, d'une durée résiduelle d'environ 4 ans et pour un montant total de 105 millions d'euros non tiré à date.

Face à l'incertitude, le Directoire, soutenu par le Conseil de Surveillance, a décidé le 9 avril 2020, de privilégier une approche prudente quant à la proposition d'affectation du résultat qui sera soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2020 et de ne pas distribuer de dividendes au titre de l'exercice 2019.

Compte tenu du contexte macroéconomique, le Groupe ne dispose pas à ce stade d'éléments fiables lui permettant de communiquer sur ses perspectives pour l'exercice 2020. Un point sur les prévisions sera réalisé le 19 mai 2020, lors de la communication financière du 1er trimestre 2020.

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

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

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

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

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, comprennent la Société et ses filiales (appelées « le Groupe ») ainsi que la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint.

Les états financiers ont été arrêtés par le Directoire du 9 mars 2020 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 5 juin 2020.

2.1.2 Activité et résultats de la société Devoteam SA

Le chiffre d'affaires s'établit à 297,2 millions d'euros en 2019, en croissance de 11,9% par rapport à 2018 en ligne avec les taux de croissance constatés au niveau du Groupe.

Le résultat d'exploitation s'établit à 10,8 millions d'euros, contre 8,8 millions d'euros un an plus tôt sous l'effet de la croissance de l'activité.

Le résultat net 2019 s'élève à 25,7 millions d'euros, à comparer à 27,8 millions d'euros en 2018. Il intègre :

- un résultat financier positif stable à 13,1 millions d'euros (vs 13,2 millions d'euros en 2018), impacté principalement par une augmentation des provisions sur titres de participation (-1,3 millions d'euros), une diminution des dividendes perçus (-1,6 millions d'euros) ainsi qu'une diminution des provisions sur comptes courants et risques filiales (+3,1 millions d'euros) ;
- un résultat exceptionnel positif qui s'établit à 4,9 millions d'euros (contre 6,4 millions d'euros en 2018), et qui s'explique principalement par une diminution des plus-values de cession de titres de participation (-4,4 millions d'euros) et par une baisse des charges liées à des litiges (+2,9 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 200,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 182,5 millions d'euros au 31 décembre 2018. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+25,7 millions d'euros) ainsi que des dividendes distribués (-8,2 millions d'euros) ;
- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 30,6 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 24,4 millions d'euros contre 19,5 millions d'euros un an plus tôt, en hausse de 4,9 millions d'euros, principalement sous l'effet de la croissance.

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 2019 est 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)	jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranche de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	2 861					241	3 713					1 667
Montant total des factures concernées en milliers d'euros (TTC)	25 971	223	36	74	271	605	50 948	2 222	2 883	533	4 468	10 106
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	14,6%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%	0,3%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							14,37%	0,63%	0,81%	0,15%	1,26%	2,85%

La ventilation par échéance des créances clients et dettes fournisseurs au 31 décembre 2018 était présentée comme suit :

	Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures reçues 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 émises 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)
(A) Tranche de retard de paiement												
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%

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** de l'exercice 2019 s'élève à 761,9 millions d'euros, en croissance de 16,8% par rapport à 2018, et de 10,4% à périmètre et taux de change constants. Les évolutions de périmètre ont un impact positif de 6,3 points sur la croissance, avec une contribution nette au chiffre d'affaires du Groupe de 40,8 millions d'euros.

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, s'établit à 79,0 millions d'euros sur l'exercice 2019, soit 10,4% du chiffre d'affaires. Sur l'année, les variations de périmètre minorent la marge d'exploitation à hauteur de 0,9 point.

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

En M€ et %	2019			2018		
	H1	H2	FY	H1	H2	FY
Chiffre d'affaires	373,3	388,6	761,9	306,5	345,9	652,4
Variation annuelle (en %)	21,8%	12,3%	16,8%	7,7%	17,7%	12,7%
Marge d'Exploitation	33,4	45,6	79,0	34,0	39,5	73,5
(en % du CA)	8,9%	11,7%	10,4%	11,1%	11,4%	11,3%

Le **résultat opérationnel** s'élève à 73,4 millions d'euros en progression de 13,8% par rapport à l'année précédente. Il inclut des coûts de restructurations pour 3,8 millions d'euros principalement en Allemagne et en France.

Le **résultat financier** s'établit à -3,4 millions d'euros. Il inclut principalement 1 million d'euros de charge d'intérêts sur notre emprunt obligataire, une charge de 0,6 million d'euros liée à la première application d'IFRS 16, ainsi que 0,7 million d'euros de coûts liés au financement court terme du Groupe (lignes de crédits confirmées et factor).

La **charge d'impôt** sur le résultat s'élève à 23 millions d'euros soit 32,6% du résultat avant impôt. Le taux effectif d'impôt est en légère augmentation par rapport à l'année précédente, principalement sous l'effet de l'impact fiscal de la réforme du CICE en France.

Le **résultat net part du Groupe** progresse de 9,0% à 41,6 millions d'euros.

Analyse du bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2019 :

En millions d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Variations	Principales explications de la variation
Actifs non courants	215,3	160,0	55,3	La variation s'explique principalement par la comptabilisation du goodwill lié à l'acquisition du groupe Avalon en Scandinavie pour 7,1 millions d'euros ainsi que la comptabilisation des droits d'utilisation des actifs loués consécutif à l'application de la norme IFRS 16 pour 44,7 millions d'euros (cf. note 2.1 des comptes consolidés).
Créances d'exploitation	287,6	264,5	23,1	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 et reste stable par rapport à l'année précédente.
Trésorerie *	81,6	74,6	7,0	Cf. ci-après
Capitaux propres attribuables au groupe	196,3	175,6	20,7	La variation s'explique par la constatation du résultat de la période pour 41,6 millions d'euros, déduction faite des dividendes versés -8,2 millions d'euros, des effets de périmètre pour -13,8 millions d'euros, des opérations liées aux actions propres et autres instruments de capitaux propres pour 1,0 million d'euros ainsi que d'un effet de change pour 0,1 million d'euros.
Participations ne donnant pas le contrôle	15,1	12,0	3,1	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.13 des comptes consolidés).
Passifs non courants	89,9	56,7	33,2	L'augmentation des passifs non courants provient essentiellement de la comptabilisation des dettes locatives liées à l'entrée en application de la norme IFRS 16 pour 33,5 millions d'euros.
Passifs courants	283,2	254,8	28,4	L'augmentation des passifs non courants s'explique principalement par la comptabilisation des dettes locatives liées à l'entrée en application de la norme IFRS 16 pour 11,7 millions d'euros ainsi que par la hausse du poste fournisseurs pour 5,8 millions d'euros et des dettes fiscales et sociales pour 9,4 millions d'euros en lien avec la croissance opérationnelle du Groupe.

* La **trésorerie** (hors placements financiers figurant sur la ligne « Actifs de gestion de trésorerie » et déduction faite de 0,1 million d'euros de découverts bancaires) augmente de 7 millions d'euros sur l'exercice pour s'établir à 81,6 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- Un **flux de trésorerie issu des activités opérationnelles** positif de 72,3 millions d'euros résultant d'une forte hausse de la capacité d'autofinancement (CAF) à 93,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (vs 69,9 millions d'euros en 2018) et d'une légère diminution du BFR à hauteur de -2,5 millions d'euros (vs -9,6 millions d'euros en 2018). Le délai de paiement clients (DSO) en fin de période reste stable et s'établit à 58 jours. A noter que la CAF de 93,5 millions d'euros inclut un effet positif dû à la première application d'IFRS 16 pour un montant de 12,9 millions en 2019 et que la période précédente n'a pas été retraitée.
- Un **flux de trésorerie issu des activités d'investissement** négatif de 23,7 millions d'euros sur l'année (vs. -45,6 millions d'euros en 2018) principalement sous l'effet :
 - des décaissements de l'exercice liés aux acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) pour 20,0 millions d'euros ;
 - des décaissements liés aux investissements opérationnels du Groupe pour 6,8 millions d'euros ;
 - des encaissements nets liés aux cessions de filiales pour 0,4 million d'euros ;
 - des encaissements nets de prêts pour 1,9 millions d'euros.

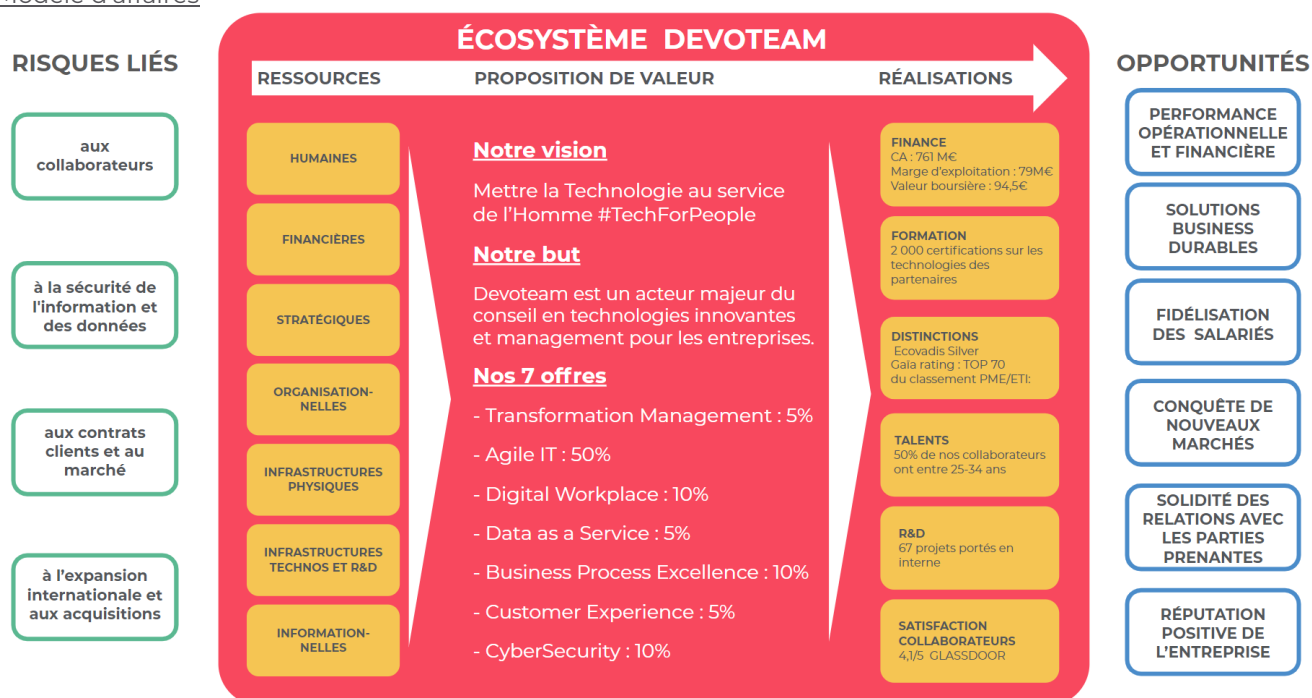
- Un **flux de trésorerie issu des activités de financement** négatif à 42,0 millions d'euros, incluant notamment :
 - un décaissement net de 8,0 millions d'euros lié à des transactions sur intérêts minoritaires ;
 - le remboursement des dettes locatives pour 12,7 millions d'euros suite à la première application de la norme IFRS 16 (période précédente non retraitée) ;
 - une réduction de l'encours de créances cédées pour 5,7 millions d'euros ;
 - le versement de dividendes pour 11,7 millions d'euros dont 8,2 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** (hors dettes locatives liées à l'application d'IFRS 16) s'élève à 48,0 millions d'euros et se décompose comme suit :

En millions d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Placements financiers court terme	0,1	0,2
Banques	81,5	75,3
Découverts bancaires (passif)	(0,1)	(0,8)
Trésorerie	81,6	74,6
Actifs de gestion de trésorerie	-	0,4
Emprunts obligataires	(29,9)	(29,9)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	-	(0,1)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1,9)	(3,4)
Dettes financières à long terme	(31,8)	(33,4)
Emprunts obligataires	(0,4)	(0,4)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(0,0)	(0,0)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1,3)	(0,9)
Dettes financières à court terme	(1,8)	(1,3)
Total dettes financières	(33,6)	(34,7)
Instruments dérivés	-	-
Trésorerie nette *	48,0	40,3
Fonds propres consolidés	211,4	187,6
Taux d'endettement net	-22,7%	-21,5%

* En 2019, la trésorerie nette comprend un impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours (net de dépôt de garantie) pour 11,5 millions d'euros contre 16,9 millions d'euros en 2018.

Modèle d'affaires



2.1.4 Progrès réalisés et perspectives d'avenir

Perspectives financières pour l'année 2020

A ce stade, Devoteam ne constate pas de changement de tendance d'activité par rapport au quatrième trimestre 2019. Néanmoins, le contexte macroéconomique incertain associé à l'épidémie du COVID-19 amène le Groupe à ne pas communiquer de prévisions chiffrées pour l'instant. Elles seront communiquées dès que l'environnement économique sera plus lisible.

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 rentabilité 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

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

2.1.6 Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'assemblée générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 de 25 681 889 € comme suit :

- Distribution d'un dividende de 1,00 € par action, soit 8 193 775 € (*) ;
- Report à nouveau créditeur du solde de 17 488 114 €.

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 3 juillet 2020 via l'ajustement du report à nouveau.

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

Année	Dividende par action
2016	0,60 €
2017	0,90 €
2018	1,00 €

(*) cf. paragraphe 1.5 du rapport de gestion

2.1.7 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.

2.1.8 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 359 478 € (vs 315 585 € au titre de l'exercice 2018). 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 opérationnelle. Pour mémoire la loi fiscale Française prévoit un plafond d'amortissement annuel par rapport au prix du véhicule qui est fonction des émissions de CO2 et qui est compris entre 9 900 euros et 30.000 euros.

2.1.9 Tableau des résultats de la Société des cinq derniers exercices

CAPITAL EN FIN D'EXERCICE	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Capital social	1 242 576	1 262 340	1 263 015	1 263 015	1 263 015
Nombre d'actions	8 196 149	8 327 907	8 332 407	8 332 407	8 332 407
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Chiffre d'affaires HT	173 439 481	189 471 479	217 908 500	265 602 014	297 196 163
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	8 546 296	9 456 174	14 095 051	33 432 650	30 882 266
Amortissements et provisions	1 155 775	(153 977)	(4 112 216)	4 992 836	2 095 549
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	(1 535 830)	(1 665 619)	830 413	651 627	3 104 828
Résultat après IS, amortissements et provisions	8 926 351	11 275 770	17 376 854	27 788 187	25 681 889
Résultat distribué	3 812 161	4 726 589	7 189 333	8 058 148	8 193 775
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	1,23	1,34	1,59	3,93	3,33
Résultat après IS, amortissements et provisions	1,09	1,35	2,09	3,33	3,08
Dividende attribué à chaque part	0,50	0,60	0,90	1,00	1,00
PERSONNEL	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Effectif moyen des salariés	1 304	1 358	1 453	1 663	1 801
Montant de la masse salariale	63 971 981	65 941 947	70 937 736	84 186 838	91 703 867
Montant versé au titre des avantages sociaux	28 333 224	29 482 461	31 677 313	38 154 578	40 379 688

2.1.10 Activité de recherche et développement

Le Groupe attache une grande importance à l'innovation technologique source d'enrichissement des offres à destination des clients mais aussi source de montée en compétences des collaborateurs du Groupe.

Les activités internes de recherche et développement notamment via Devoteam Research and Innovation » (DRI) en France sont décrites au paragraphe 5.2.2 du rapport de responsabilité d'entreprise.

Par ailleurs, 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."

2.1.11 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.

2.2 Filiales et participations

2.2.1 Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2019 sont détaillées en note 4.1 des comptes consolidés.

2.2.2 Contribution des secteurs opérationnels aux résultats du Groupe

Les secteurs opérationnels sont détaillés en note 3.19.

Résultats par région

En millions d'euros	2019	2018
France		
Contribution au chiffre d'affaires	352,0	319,4
Marge d'exploitation	46,2	50,1
En % du CA	13,1%	15,7%
Northern Europe & Benelux		
Contribution au chiffre d'affaires	204,7	163,2
Marge d'exploitation	16,9	13,9
En % du CA	8,3%	8,5%
Central Europe		
Contribution au chiffre d'affaires	81,6	61,9
Marge d'exploitation	4,5	6,8
En % du CA	5,5%	11,0%
Iberia & Latam		
Contribution au chiffre d'affaires	69,0	42,8
Marge d'exploitation	6,5	4,1
En % du CA	9,5%	9,7%
Rest of the world		
Contribution au chiffre d'affaires	56,8	43,2
Marge d'exploitation	7,1	4,2
En % du CA	12,5%	9,8%
Corporate & other		
Contribution au chiffre d'affaires	(4,0)	(3,1)
Marge d'exploitation	(2,5)	(7,2)
Divestments		
Contribution au chiffre d'affaires	1,7	25,1
Marge d'exploitation	0,2	1,7
En % du CA	11,8%	6,7%
Total		
Contribution au chiffre d'affaires	761,9	652,4
Marge d'exploitation	79,0	73,5
En % du CA	10,4%	11,3%

Après application d'IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019 sans retraitement des périodes précédentes.

Evolution du chiffre d'affaires par région

En millions d'euros	2019	2018
France	352.0	319.4
Taux de croissance	10.2%	
Taux de croissance PCC	10.2%	
Northern Europe & Benelux	204.7	163.2
Taux de croissance	25.4%	
Taux de croissance PCC	12.3%	
Central Europe	81.6	61.9
Taux de croissance	31.9%	
Taux de croissance PCC	0.4%	
Iberia & Latam	69.0	42.8
Taux de croissance	61.4%	
Taux de croissance PCC	8.8%	
Rest of the world	56.8	43.2
Taux de croissance	31.6%	
Taux de croissance PCC	27.5%	
Corporate & other	(4.0)	(3.1)
Divestments	1.7	25.1
Total	761.9	652.4
Taux de croissance	16.8%	
Taux de croissance PCC	10.4%	
Impact de change	0.1%	
Impact de périmètre	6.3%	

Dont impact des acquisitions significatives :

En millions d'euros	2019
Northern Europe & Benelux	22,7
Paradigmo, consolidé au 1 ^{er} juillet 2018	0,8
Jayway, consolidé au 1 ^{er} octobre 2018	17,2
Avalon Solutions, consolidé au 1 ^{er} avril 2019	4,6
Central Europe	19,4
Alegri, consolidé au 1 ^{er} septembre 2018	19,4
Iberia & Latam	21,6
New BIC, consolidé au 1 ^{er} juillet 2018	1,9
Bold, consolidé au 1 ^{er} septembre 2018	19,7

2.3 Informations concernant le capital

2.3.1 Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2019

En nombre d'actions	2019	2018
Actions émises au 1^{er} janvier	8 332 407	8 332 407
Exercice d'options, BCE et BSA	-	-
Actions émises au 31 décembre	8 332 407	8 332 407
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

2.3.2 Evolution de l'actionnariat

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

	31 décembre 2017			31 décembre 2018			31 décembre 2019		
	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
S.de Bentzmann ⁽¹⁾	1 101 232	13,22%	18,22%	1 066 230	12,80%	18,33%	1 025 640	12,31%	14,25%
G.de Bentzmann ⁽¹⁾	837 616	10,05%	14,84%	726 377	8,72%	13,96%	726 407	8,72%	10,90%
Lazard Frères Gestion	579 312	6,95%	5,75%	579 312	6,95%	5,67%	0	0,00%	0,00%
Amiral Gestion	551 043	6,61%	5,47%	551 043	6,61%	5,40%	203 703	2,44%	2,14%
Allianz	532 673	6,39%	5,29%	532 673	6,39%	5,22%	552 189	6,63%	5,82%
Tabag ⁽²⁾	470 402	5,65%	9,34%	418 402	5,02%	8,20%	416 749	5,00%	8,76%
Autres nominatif	316 006	3,79%	5,38%	229 099	2,75%	4,64%	164 375	1,97%	4,19%
Auto-détention	344 259	4,13%	-	274 259	3,29%	-	138 632	1,66%	-
Public	3 599 864	43,20%	35,72%	3 955 012	47,47%	38,58%	5 104 712	61,26%	53,94%
Total	8 332 407	100%	100%	8 332 407	100%	100%	8 332 407	100%	100%

(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) Détenu 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 2019

Clause	Pacte Dutreil 2019
Date de signature	29-août
Durée de l'engagement collectif	2 ans
Durée contractuelle du pacte	2 ans
Modalités de reconduction	Tacite reconduction pour une durée indéterminée
Pourcentage du capital visé par le pacte (date de signature du pacte)	20,00%
Pourcentage de droits de vote visés par le pacte (date de signature du pacte)	24,02%
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Messieurs Stanislas et Godefroy de Bentzmann
Signataires ayant des liens étroits avec les dirigeants	Enfants de Messieurs Stanislas et Godefroy 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. Godefroy de Bentzmann et Tabag

Aucun des principaux actionnaires n'a déclaré avec franchi de seuil tel que défini à l'article L233-7 du Code de commerce en 2019.

2.3.3 Opérations réalisées en 2019

Opérations sur actions propres

Au cours de l'exercice, la Société n'a effectué aucune opération sur ses propres actions. Au 31 décembre 2019, la Société détenait 138 632 actions, soit 1,66% du capital, pour une valeur d'achat de 1,3 million d'euros et une valeur boursière de 13,1 millions d'euros.

2.3.4 Evolution du cours de bourse

Le cours de l'action Devoteam a progressé de 14,55% en 2019 à comparer aux hausses de 31,91% de l'indice CAC Technology et de 19,03% de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2018	03/10/2019 (*)	26/07/2019 (*)	31/12/2019
Cours de bourse (€)	82,5	73,4	112,6	94,5
Capitalisation boursière (M€)	687,4	599,7	919,9	787,4

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

2.4 Dispositif de contrôle interne et gestion des risques

2.4.1 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.

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

2.4.2.1 Le Comité de Pilotage

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

- Le directeur des opérations ;
- Les deux membres du Directoire ;

Ce comité a la 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.

2.4.2.2 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.

2.4.2.3 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 comptables et de consolidation, de contrôle de gestion Groupe, juridiques 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 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 ;
- La direction juridique Groupe a la responsabilité du suivi et de la sécurité juridique du Groupe ;
- L'audit interne a pour mission de porter des appréciations et des recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du Groupe. Même s'il est rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier du Groupe, il rend compte de ses missions au Directoire et au Comité d'Audit.

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

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

2.4.2.4 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.

2.4.2.5 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 2019, l'organisation opérationnelle n'a pas évolué significativement, 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.

2.4.2.6 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 et de la direction des opérations a pour responsabilité supplémentaire d'étudier toute opportunité de croissance externe et assure aussi la communication financière.

Le secrétaire général du Groupe est responsable 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.

2.4.2.7 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.

2.4.3 Descriptif synthétique des procédures de contrôle interne

2.4.3.1 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.

2.4.3.2 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. Le cas échéant, 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 a généralement la 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 périmètre d'audit ont bien été audité.

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 audité, le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la direction juridique 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.

2.4.4 Facteurs de risque

La direction a procédé à une revue des principaux 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). Ces risques ont été regroupés par grande catégorie et par ordre d'importance décroissant à savoir :

- risques liés aux collaborateurs
- risques liés à la sécurité de l'information et des données
- risques liés aux contrats clients et au marché
- risques liés à l'expansion internationale et aux acquisitions

Ne sont présentés que les risques extra-financiers jugés significatifs. En outre, les risques financiers (risque de crédit, de liquidité, de marché, de change...etc.) sont présentés en note 8 des notes aux comptes consolidés, aucun de ces risques financiers n'a été jugé comme critique pour le Groupe.

L'évolution de l'environnement économique ou juridique pourrait faire apparaître des risques non identifiés à ce jour comme significatifs et qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière ou ses résultats.

2.4.4.1 Risques liés aux collaborateurs

En tant que Groupe délivrant essentiellement des services à haute valeur ajoutée, le capital humain constitue le principal actif du Groupe. La gestion des compétences, la performance et la qualité des profils des collaborateurs du Groupe sont essentielles pour délivrer les prestations demandées par les clients. Une insuffisance dans ce domaine pourrait avoir des effets défavorables significatifs dans la capacité du Groupe à vendre et délivrer ses services et pourrait entraîner des risques de perte de clients et de réputation. A ce titre plusieurs risques critiques sont identifiés à savoir :

➤ Recrutement et fidélisation :

Description du risque :

La capacité de production du Groupe repose essentiellement sur les collaborateurs du Groupe. Or, le Groupe 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. La capacité du Groupe à recruter et à conserver des collaborateurs qualifiés est un élément clé de son activité.

Dispositif d'atténuation du risque :

L'objectif du Groupe est de recruter les meilleurs talents afin d'apporter des prestations à forte valeur ajoutée à ses clients. A cet effet, le Groupe investit significativement dans ses processus de sélection, la gestion de l'expérience employés ainsi que la gestion des carrières. Plus particulièrement, le Groupe investit actuellement sur un nouvel outil HCM (Human Capital Management) qui deviendra le cœur du SIRH dans le but d'accompagner les collaborateurs dans leur intégration, leur développement et le suivi de leurs compétences. Le Groupe est très attentif au suivi des indicateurs liés à ce risque et notamment le taux d'attrition des ressources qui fait l'objet d'un suivi au plus haut niveau de l'organisation.

➤ Obsolescence des compétences

Description du risque :

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des technologies, le Groupe est exposé à la difficulté de délivrer des prestations utilisant les dernières technologies et ainsi ne pas pouvoir répondre aux exigences de ses clients. Il doit donc s'assurer que ses collaborateurs sont en permanence formés aux dernières innovations du marché afin de lutter contre l'obsolescence des compétences.

Dispositif d'atténuation du risque :

Depuis sa création, le Groupe a toujours investi très fortement sur la formation de ses collaborateurs que ce soit via des programmes de formations certifiantes externes ou au travers de sa formation interne «My Devoteam Academy », permettant de maintenir les compétences des collaborateurs en adéquation avec les besoins du marché et prendre les bons tournants technologiques. Par ailleurs, le département recherche et innovation (DRI) permet aux collaborateurs de participer à la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée tout en développant leurs compétences.

Le Groupe met actuellement en place un suivi très précis du nombre de certifications notamment dans le cadre du développement de ses partenariats stratégiques (Google, Aws, Microsoft ..etc.), véritable élément de différenciation et de développement futur.

➤ Taux d'occupation des ressources

Description du risque :

L'optimisation du taux d'utilisation des ressources est un élément clé de la gestion de la performance. Le risque est d'avoir un certain nombre de consultants sans projet, entre deux missions et donc d'avoir des dépenses sans revenu ce qui impacte fortement la performance financière du Groupe.

Dispositif d'atténuation du risque :

Ce taux dépend de la capacité du Groupe à ajuster en permanence la taille et le profil de ses équipes à la demande du marché. Il dépend aussi fortement du niveau et de la performance de l'activité commerciale. Ainsi, le Groupe s'assure en permanence de la correcte adéquation et planification des ressources au niveau d'activité actuel et attendu. Le taux d'utilisation des ressources est l'un des indicateur majeur suivi par le Groupe.

➤ Inflation salariale et pression tarifaire

Description du risque :

Dans le marché de l'emploi des ingénieurs informaticiens où actuellement l'offre est supérieure à la demande, les salaires des consultants ont naturellement tendance à augmenter plus vite que l'inflation des prix. Dans le même temps, la majorité des clients de Devoteam ont mis en place des grilles de tarifs en fonction des prestations vendues. Ces grilles sont régulièrement revues et font l'objet de négociations avec les clients lors de renouvellement des contrats cadres avec un risque de pression tarifaire. Il en résulte un effet ciseau entraînant potentiellement une érosion de la marge du Groupe.

Dispositif d'atténuation du risque :

Depuis 2012 et la mise en place du modèle opérationnel « Eagle », le Groupe s'est doté d'outils de suivi de l'effet ciseau notamment via la mise en place de liste de prix et de coûts standards permettant de monitorer au plus près les marges sur affaires. En parallèle, tel que décrit ci-dessus, le Groupe investit fortement sur les compétences de ses collaborateurs et sur ses offres afin de maintenir un haut niveau de valeur ajoutée pour les clients et ainsi maintenir un « price premium » afin de protéger les marges et la capacité d'investissement du Groupe.

➤ Risque lié au prêt de main-d'œuvre illicite

Description du risque :

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

Dispositif d'atténuation du risque :

Le Groupe est particulièrement attentif à ce risque et s'assure en permanence que le contenu des contrats signés avec les clients sont conformes aux règles et lois en vigueur et s'assure que le processus de suivi de l'activité des collaborateurs effectuant ce type de prestation est toujours strictement respecté (ordre de mission clair, compte rendu d'activité régulier, suivi et lien managérial...etc.).

Plus de détails sur la politique collaborateurs à la section 5.2 du rapport de responsabilité d'entreprise.

2.4.4.2 Risques liés à la sécurité de l'information et des données

Face à une complexité grandissante des systèmes d'information et à une multiplication des actions malveillantes visant les entreprises, la sécurité des systèmes d'information et la protection des données sont des enjeux majeurs pour le Groupe. Tout incident pourrait avoir un impact significatif sur la capacité du Groupe à poursuivre ses activités et avoir un impact réputationnel fort pouvant entraîner une baisse de l'activité.

➤ Sécurité des systèmes d'information

Description du risque :

L'activité du Groupe expose celui-ci à divers risques liés à son système d'information soit au travers d'attaques directes soit par effet de rebond visant à atteindre des données relatives à ses clients. Ces risques pourraient porter atteinte à la disponibilité, l'intégrité et/ou la confidentialité des données impactant directement les activités opérationnelles du Groupe, de ses clients ou partenaires. Par ailleurs, par la forte augmentation des technologies utilisées et leur démocratisation à l'ensemble des activités de l'organisation, le niveau de risque dans ce domaine est en constante progression. La sécurité étant devenue un élément différenciant stratégique sur le marché, avec un risque significatif de réputation.

Dispositif d'atténuation du risque :

Le Groupe est doté d'une équipe dédiée à la sécurité au sein de sa DSI, en charge de la politique de sécurité du Groupe que ce soit interne pour son propre système d'information ou que ce soit lors de l'exécution de ses prestations chez les clients. Cette équipe a la charge de la prévention, l'analyse et le traitement de l'ensemble des incidents relevant de la sécurité des systèmes d'information. Par ailleurs, et afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ce sujet, le Groupe propose à ses collaborateurs des formations dédiées à la sécurité ainsi que des campagnes régulières de sensibilisation aux bonnes pratiques. Enfin, le Groupe possède une offre de services et des spécialistes reconnus sur les sujets de cybersécurité (une des 7 offres du Groupe) et s'appuie donc aussi sur son écosystème interne pour s'assurer d'être en permanence au niveau de protection adéquat par rapport aux standards du marché.

➤ Protection des données

Description du risque :

Depuis l'entrée en vigueur du règlement européen n°2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD), renforce et unifie la protection des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne, principal territoire d'activité du Groupe. En tant qu'acteur du numérique, le Groupe est exposé au risque de violation de données personnels pour lui-même ou ses clients et partenaires avec pour conséquences des litiges potentiels, des dommages financiers ou amendes et poursuites judiciaires qui aura pour effet un impact négatif sur la réputation du Groupe.

Dispositif d'atténuation du risque :

Enjeu majeur pour le Groupe, la gouvernance, pilotée au plus haut niveau de l'organisation, est organisée autour d'un DPO et d'un réseau de correspondant dans chaque entité du Groupe en charge de piloter et sécuriser les obligations issues du Règlement. Le Groupe Devoteam a ainsi obtenu le label Gouvernance RGPD délivré par la CNIL sous le numéro 2018-241. Par ailleurs dans le cadre des projets avec les clients, les équipes juridiques, sécurité et DPO travaillent conjointement afin d'apporter un support dans l'analyse des risques de conformité juridique.

Plus de détails sur la politique sécurité des données à la section 5.4 du rapport de responsabilité d'entreprise.

2.4.4.3 Risques liés aux contrats clients et au marché

Le marché de l'informatique Groupe est cyclique et dépend fortement de la demande des clients et de leur satisfaction. Le Groupe est donc fortement exposé au risque de retournement de la conjoncture économique et à la satisfaction de ses clients.

➤ Risques liés aux contrats clients

Description du risque :

Les services fournis par le Groupe sont souvent au cœur de la transformation digitale des clients. Toute mise en œuvre inappropriée des projets 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, de pénalités, de retards de paiement ou la forcer à concevoir de nouveau le projet, générant ainsi un manque à gagner de chiffre d'affaires. Par ailleurs, dans le cadre des contrats aux forfaits, 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 sans contrepartie de chiffre d'affaires ainsi que d'éventuelles pénalités en fonction des conséquences négatives chez les clients.

Dispositif d'atténuation du risque :

Le groupe suit de façon régulière et attentive, via du management de proximité sur site client et des comités de pilotage réguliers avec les collaborateurs en présence des clients, la qualité de ses prestations. Il s'assure aussi que le risque de dépendance vis-à-vis d'un client reste faible (< 5% du chiffre d'affaires). Concernant les contrats aux forfaits, une procédure de contrôle interne spécifique aux forfaits permet d'apprécier les risques tout au long du cycle de vie de la prestation. Cette procédure est décrite au § 2.5.3.2 du rapport du Directoire sur l'activité et la gestion du Groupe.

➤ **Risques liés à la sous-traitance sur contrats clients**

Description du risque :

Dans le cadre des contrats avec ses clients, le Groupe peut être amené à faire appel à des sous-traitants lorsque les projets clients nécessitent une compétence particulière que le Groupe ne possède pas. Dans le cadre, le Groupe est soumis à une obligation de vigilance, encadrée par la loi, sur la situation sociale et fiscale de ses sous-traitants. Le Groupe doit aussi s'assurer que le personnel des sous-traitants reste sous l'autorité de leur employeur afin d'éviter le risque de prêt de main d'œuvre illicite.

Dispositif d'atténuation du risque :

Le Groupe a mis en place dans ses principales géographies, un processus strict de suivi de ses sous-traitants et notamment concernant la vérification de leur situation fiscale et sociale avant le démarrage des projets. Ce processus s'appuie sur des outils dédiés permettant l'industrialisation du suivi de ce risque.

Le Groupe s'assure aussi que les contrats signés avec les sous-traitants respectent les lois et règlements en vigueur notamment au regard du risque de prêt de main d'œuvre illicite.

➤ **Risques liés à la conjoncture économique**

Description du risque :

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 du Groupe est donc fortement liée à l'état de la conjoncture économique.

Dispositif d'atténuation du risque :

Le Groupe observe de façon attentive les évolutions macroéconomiques mondiales ainsi que l'évolution de la situation de ses principaux clients et les impacts potentiels sur son niveau d'activité. Il anticipe autant que possible les évolutions attendues du niveau d'activité de son secteur notamment au travers d'études sectorielles.

➤ **Risques liés à l'innovation technologique**

Description du risque :

Dans un environnement où les technologies évoluent très rapidement et où la transformation digitale bouleverse de nombreux business modèles, il existe un risque pour que le Groupe ne soit pas capable d'adapter son offre aux nouvelles évolutions et subisse ainsi une perte de compétitivité sur ses marchés.

Dispositif d'atténuation du risque :

Le Groupe a mis l'innovation au cœur de sa stratégie de développement, notamment au travers de ses partenariats stratégiques. La cellule stratégie et innovation du Groupe s'assure en permanence de l'adéquation des offres du Groupe avec les besoins du marché et assure une veille active du marché afin de détecter en amont les tendances business de demain.

➤ **Risques liés à la concurrence**

Description du risque :

Le marché 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 du Groupe 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.

Dispositif d'atténuation du risque :

Au travers de sa stratégie d'innovation et à son agilité, le Groupe surperforme régulièrement depuis quelques années le marché notamment en termes de taux de croissance de ses activités. Afin de rester parmi les leaders du marché, le Groupe s'assure en permanence de l'adéquation de ses offres avec les besoins du marché que ce soit en termes d'innovation technologique (cf. supra), de partenariats stratégiques ou de qualité de la formation de ses collaborateurs.

2.4.4.4 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 plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'international et est présent dans 18 pays d'Europe et du Moyen Orient. Cette stratégie engendre des risques, qui sont liés aux différences culturelles, opérationnelles et managériales entre le Groupe et les sociétés acquises ainsi que les risques liés à la qualité de l'intégration des sociétés acquises.

➤ **Risques liés à l'expansion internationale**

Description du risque :

A l'origine centré sur le marché Français, le Groupe réalise aujourd'hui la majorité de son chiffre d'affaires à l'international principalement en Europe de l'Ouest. Le Groupe opère sur ces marchés au travers de filiales en général issues d'opérations de croissance externes et souvent dirigées par les actionnaires vendeurs. Les risques pourraient se matérialiser par une baisse de performance des entités acquises et se traduisant par une dépréciation des actifs incorporels et goodwill attachés à ces entités.

Dispositif d'atténuation du risque :

Le Groupe a mis en place un dispositif de procédures de contrôle interne pour suivre l'activité des filiales étrangères au travers de revues mensuelles de performance, d'activité, de prévisions ainsi que de visites pays sous la supervision de la Direction des Opérations du Groupe. Le Groupe a par ailleurs déployé son modèle opérationnel « Eagle » dans la plupart de ses filiales permettant ainsi l'analyse des indicateurs opérationnels de ces entités et ainsi l'identification rapide des risques de baisse d'activité et/ou de rentabilité.

➤ **Risques liés aux acquisitions**

Description du risque :

Dans le cadre de sa stratégie, le groupe continue à renforcer ses activités en procédant à des acquisitions ciblées. L'acquisition de sociétés et leur intégration comportent certains risques, notamment liés à l'échec de l'intégration des opérations qui peut se traduire par la perte de clients importants, le départ de salariés clés des entreprises acquises, et la dégradation de leurs performances financières.

Dispositif d'atténuation du risque :

Les acquisitions sont sous la responsabilité du Directoire qui délègue le processus de sélection et de négociation à la cellule M&A du Groupe. Celle-ci s'assure de l'adéquation des cibles avec la stratégie d'acquisition du Groupe, supervise les dues diligences financières et opérationnelles nécessaires et mène l'ensemble des négociations jusqu'à la signature du contrat. Le Groupe a mis en place une cellule « post merger integration » (PMI), sous la supervision de la Direction des Opérations, en charge du pilotage de l'intégration de la société acquise dans l'écosystème opérationnel et financier du Groupe. Enfin, et afin de s'assurer de l'adhésion et de la fidélisation des personnes clés, les dirigeants de ces sociétés conservent souvent une part du capital permettant un alignement complet des intérêts.

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

Le Directoire

3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

3.1 Etat de la situation financière consolidée

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

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

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

3.2 Compte de résultat consolidé

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

3.3 Etat du résultat global consolidé

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

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

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

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

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

(1) Détail dans l'état du résultat global

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

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

(1) Détail dans l'état du résultat global

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

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 25 ans d'expériences ancrés dans les technologies innovantes et disruptives, le Groupe accompagne ses clients dans la transformation digitale de leur organisation et de leur business.

1.3 Événements majeurs de l'exercice 2019

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

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

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

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

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, comprennent la société et ses filiales (appelées « le Groupe ») ainsi que la quote-part du groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint.

Les états financiers ont été arrêtés par le directoire du 9 mars 2020 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 5 juin 2020.

Note 2 - Méthodes et principes de consolidation

2.1 Déclaration de conformité

Les principes IFRS retenus sont ceux qui ont été adoptés et ont fait l'objet d'une publication au *Journal Officiel de l'Union européenne* avant le 31 décembre 2019. Ils sont disponibles sur le site internet de la Commission européenne (https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr) et sont conformes aux IFRS de l'IASB.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Impacts en date de transition au 1^{er} janvier 2019 :

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

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

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré au 1^{er} janvier 2019 s'élève à 1,43%.

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

Impacts sur les comptes de la période :

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

2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

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

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

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

2.3 Recours à des estimations et au jugement

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

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

- Dans la détermination des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises (notes 3.1, 5.2) ;
- Dans la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement (note 3.12) ;
- Dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés « impairment » puisqu'ils sont fondés sur la détermination d'une valeur recouvrable sur la base des flux de trésorerie futurs estimés, des hypothèses de taux de croissance et d'actualisation (notes 3.2, 5.1) ;
- Dans l'appréciation des clauses de complément de prix (notes 3.2, 5.1) ;
- Dans l'estimation des provisions pour litiges (notes 3.11, 5.15) ;
- Dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (notes 3.10, 5.15) ;
- Dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (notes 3.18, 5.11, 6.7) ;
- Dans la valorisation des instruments financiers dérivés (note 3.7).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2019, les jugements significatifs exercés par la direction pour appliquer les méthodes comptables du groupe et les sources principales d'incertitude relatives aux estimations n'ont pas varié de façon significative par rapport à ceux ayant affecté les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

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

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

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

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

Acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010

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

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

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

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

Acquisitions à compter du 1er janvier 2010

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

2.4.3 Filiales

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

2.4.4 Entreprises associées et coentreprises

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

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

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

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

2.4.5 Elimination des opérations intra-groupes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Note 3 - Règles et méthodes comptables

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

3.1 Juste valeur

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

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

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

3.2 Regroupements d'entreprises et goodwill

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

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

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

Comptabilisation et évaluation

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

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

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

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

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

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

3.3 Immobilisations incorporelles et corporelles

3.3.1 Immobilisations incorporelles

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

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

3.3.2 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

3.4 Immeubles de placement

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

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

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

3.5 Actifs financiers non courants

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

3.6 Instruments financiers non dérivés

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

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

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

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

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

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

3.6.2 Autres actifs financiers courants

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

3.6.3 Actifs de gestion de trésorerie

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

3.6.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

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

3.6.5 Emprunts et dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement :

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

3.6.6 Autres passifs non courants

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

3.7 Instruments financiers dérivés

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

3.8 Capital

Actions ordinaires

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

Actions propres

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

3.9 Paiements fondés sur des actions

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

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

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

3.10 Avantages du personnel

3.10.1 Régimes de retraite à cotisations et prestations définies

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

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

3.11 Provisions

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

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

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

Dans le cas d'un regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit comptabiliser, à la date d'acquisition, un passif éventuel assumé, s'il s'agit d'une obligation actuelle de l'acquise résultant d'événements passés et dont la juste

valeur peut être évaluée de manière fiable. Et ce, même si ces obligations actuelles n'ont pas pu être comptabilisées en passif par l'acquéreur selon IAS 37 actuelle « provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » avant la prise de contrôle car la sortie de ressources n'était pas probable. Après la comptabilisation initiale et jusqu'à extinction, l'annulation ou l'expiration, un passif éventuel est évalué en retenant le montant le plus élevé entre le montant qui serait comptabilisé selon IAS 37 et le montant initialement comptabilisé.

3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

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

Prestations en régie

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

Prestations au forfait

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

Activité de revente

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

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

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

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

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

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

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

Répartition du chiffre d'affaires

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

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

3.13 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

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

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

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

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

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

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

3.14 Subventions

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

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

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

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

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

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

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

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

3.16 Autres produits et charges opérationnels

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

Ces autres produits et charges incluent notamment :

- Les charges ou provisions pour restructurations et/ou rationalisation liées aux regroupements d'entreprises intervenant entre la date d'acquisition et la fin de l'exercice suivant celui de l'acquisition ;
- Les charges de restructuration, autres que celles visées au point ci-dessus, afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe et ayant fait l'objet d'une communication aux tiers concernés ;
- Les indemnités de départ versées au « top management du Groupe », à savoir : managers en charge d'une entité opérationnelle (entité juridique ou entité autonome en termes de management et de reporting au sein de celle-ci) ou d'une fonction transverse ;
- Les plus ou moins-values de cession de titres de filiales ;
- Les plus ou moins-values de cession sur immobilisations corporelles et incorporelles et les pertes de valeur des actifs non financiers ;
- Les profits sur opérations réalisées à des conditions avantageuses résultant d'un regroupement d'entreprise ;

- Les coûts d'acquisition engagés dans le cadre de regroupements d'entreprise ;
- Les réévaluations à la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition des sociétés concernées ;
- La réévaluation à la juste valeur des immeubles de placement ;
- La mise à la juste valeur des actifs destinés à être cédés selon la norme IFRS 5.

3.17 Produits et charges financiers

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

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

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

3.18 Impôts sur le résultat

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

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

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

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

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

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

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

3.19 Secteurs opérationnels

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

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

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

Les régions ainsi créées sont les suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

3.20 Résultat par action

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

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

3.21 Actifs non courants détenus en vue de la vente

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

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

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

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

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

Note 4 – Périmètre

4.1 Périmètre de consolidation

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

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

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

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

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

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

4.2 Mouvements de l'exercice

4.2.1 Acquisitions

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

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

Actifs nets des sociétés acquises

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

Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions a été calculé comme suit :

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

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

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

Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation

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

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

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

Informations à périmètre comparable

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

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

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

4.2.2 Cessions et pertes de contrôle

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

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

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

Impact résumé des cessions et pertes de contrôle

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

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

5.1 Goodwill

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

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

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

Allocation du prix d'acquisition :

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

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

Au 31 décembre 2018, les mouvements étaient les suivants :

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

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

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

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

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

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

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

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

Clause de complément de prix

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

Evaluation de la valeur recouvrable des UGT

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

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

(1) Marge d'exploitation long terme.

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

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

(1) Marge d'exploitation long terme.

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

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	Total
Valeur brute			
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)
Au 31 décembre 2018	6 884	9 195	16 079
Amortissements et pertes de valeur cumulés			
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
Au 31 décembre 2018	(6 633)	(7 591)	(14 224)
Valeur nette au 31 décembre 2018	251	1 605	1 855

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

5.3 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

En milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immob. corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1 ^{er} janvier 2018	1 012	6 599	15 353	1 114	24 078
Variation de périmètre ⁽¹⁾	776	426	1 269	128	2 598
Reclassement IFRS 5	-	2	294	-	296
Acquisitions de l'exercice ⁽²⁾	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
Au 31 décembre 2018	1 934	7 709	20 713	1 422	31 778
Amortissements et pertes de valeur cumulés					
Au 1 ^{er} 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)
Au 31 décembre 2018	(722)	(5 870)	(14 486)	(1 017)	(22 094)
Valeur nette au 31 décembre 2018	1 212	1 840	6 227	405	9 684
Dont valeur nette au 31 décembre 2018 des locations financement	-	-	-	25	25

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

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

5.4 Droit d'utilisation des actifs loués

Droits d'utilisation des actifs loués

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

Dettes de loyers

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

5.5 Actifs financiers non courants

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

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

5.6 Participations mises en équivalence

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

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

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

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

5.7 Immeuble de placement

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

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

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

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

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

5.8 Autres actifs et passifs non courants

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

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

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

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

5.9 Autres actifs et passifs courants

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

Créances clients et actifs liés aux contrats

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

Calcul du délai moyen de règlement client (DSO)

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

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

Créances d'impôt courantes

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

Autres créances courantes

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

Charges constatées d'avance

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

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

Dettes fournisseurs

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

Dettes fiscales et sociales

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

Les autres dettes courantes

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

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

Passifs sur contrats

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

5.10 Autres actifs financiers courants et trésorerie nette

Autres actifs financiers courants

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

Trésorerie nette

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

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

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

(1) Les actifs de gestion de trésorerie au 31 décembre 2018 correspondaient à un contrat de capitalisation en euros signé en 2006 auprès d'un assureur de premier rang et qui remplit les caractéristiques permettant au Groupe de prendre l'option de traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9). Au 31 décembre 2019 cet actif a été monétisé dans son intégralité.

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

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

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

5.11 Impôts différés actifs et passifs

Impôts différés reconnus

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

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

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

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)
Reportes 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)
TOTAL	5 446	(102)	2	(76)	91	9	5 370	7 363	(1 993)

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

La Société a opté, à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale en France. A ce titre, les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2019 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam G Cloud, Devoteam Outsourcing, RVR Parad, S Team Management et Myfowo.

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

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

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

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

Echéancier des impôts différés avant compensation :

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

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>	2019	2018
Reports déficitaires non reconnus	8 990	9 152

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

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

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

5.12 Capitaux propres

5.12.1 Capital social

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

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

5.12.2 Actions d'autocontrôle

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

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

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

5.12.3 Résultat par action (RPA)

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

* Méthode de calcul en note 3.20.

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

5.13 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

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

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient :

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

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

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

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

5.14 Emprunts et dettes financières

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2018	Part à moins d'1 an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à plus de 5 ans
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	-	-
Total emprunts et dettes financières	35 543	2 191	33 352	-

Variation des emprunts et dettes financières

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

dont variation des dettes financières au TFT (1 064)

dont variation des concours bancaires courants au TFT (326)

Emprunt obligataire

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

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

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

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

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

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

Dette de location financement

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

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

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

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

5.15 Provisions

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

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

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

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites)

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

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites)

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

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

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

Passifs éventuels

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

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

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

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

5.16 Provisions pour engagements de retraite

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

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

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

Hypothèses de valorisation retenues

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

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

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

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

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

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

Variation de la juste valeur des actifs de régime

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

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

Sensibilité aux hypothèses (France uniquement)

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

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

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

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

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

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

Charges comptabilisées

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

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

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

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

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2019 est présenté en note 4.2. Selon l'instruction n°2007-05 du 2/10/07 de l'AMF, des comptes proforma sont à produire si le périmètre varie de plus de 25% au cours de l'année. Les impacts étant inférieurs à 25%, le Groupe n'a pas l'obligation d'établir de comptes proforma au 31 décembre 2019.

6.2 Secteurs opérationnels

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

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

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

* Cf définition en note 3.19

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

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

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

Informations par zone géographique :

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

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

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

* Cf définition en note 3.19

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

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

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

Carnet de commandes

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

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

Clients importants

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

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

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

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

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

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

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

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

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

Caractéristiques des plans et hypothèses de calcul

Juste valeur des actions accordées et incidence sur les états financiers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.4 Autres achats et charges externes

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

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

6.5 Autres charges et produits opérationnels

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

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

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

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

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

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

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

6.6 Charges et produits financiers

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

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

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

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

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

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

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

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

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

6.7 Charge d'impôt sur le résultat

6.7.1 Décomposition par nature d'impôt

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

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

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

Charges et produits d'impôts différés :

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

La variation d'impôts différés résulte principalement :

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

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

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

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

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

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

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

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

6.8 Résultat des activités abandonnées

Néant.

Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

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

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

7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Capacité d'autofinancement

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

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

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

Impôts payés

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

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'immobilisations

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

Acquisition et cession d'actifs financiers

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

Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée

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

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise

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

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

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

Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)

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

Remboursement des dettes locatives

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

Intérêts versés

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

Dividendes versés

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

7.4 Effets des variations de change sur la trésorerie

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

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

Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

Risque de crédit

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

Créances clients

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

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

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

Investissements des excédents de trésorerie

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

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

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

Cautions et garanties données

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

Risque de liquidité

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

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

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

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

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

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

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

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

Risque de marché

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

Risque de change

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

Les principales devises, autres que l'euro (EUR), sont respectivement la couronne danoise (DKK), le dirham émirien (AED), la couronne norvégienne (NOK) et la livre sterling (GBP), chacune représentant entre 2,3% et 5,5% des ventes du Groupe.

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

Risque sur actions propres

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

Gestion du capital

Actionariat salarié

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

Rachats d'actions

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

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

8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du Groupe

8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

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

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

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

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

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

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

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

8.3 Exposition du Groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Actifs décomptabilisés avec implication continue :

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

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

8.3.2 Risque de liquidité

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

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

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

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

8.3.3 Risque de change

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

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

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

Sensibilité

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

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

8.3.4 Risque de taux d'intérêt

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

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

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

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

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

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

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

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

9.2 Parties liées

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

Les rémunérations du directoire se décomposent comme suit :

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

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

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

9.2.2 Informations sur les entreprises associées et autres parties liées

Les ventes et les achats avec les parties liées sont réalisés au prix de marché. Le tableau suivant donne le détail du montant total des transactions conclues avec les parties liées au titre des exercices 2019 et 2018 :

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

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

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

SCI 73 rue Anatole France

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

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

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

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

9.3 Engagements hors bilan

9.3.1 Cautions données

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

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

9.3.2 Contrats de location simple

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

En milliers d'euros	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2019	804	215	-
31 décembre 2018	10 447	25 789	8 751

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

9.4 Honoraires des commissaires aux comptes

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

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

Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2019

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

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Directoire le 9 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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^{er} janvier 2019 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 exposé dans la note 2 « Méthodes et principes de consolidation » de l'annexe des comptes consolidés concernant les effets de l'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

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.

Evaluation 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 la contrepartie transférée 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 136 564 milliers d'euros au 31 décembre 2019, 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 l'état de la situation financière consolidée, 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 :

- 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 2020 à 2023 avec les projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
- une comparaison des projections de résultats 2019 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, du modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, et de 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 clés retenues dans les plans d'affaires et des paramètres financiers appliqués.

Reconnaissance du chiffre d'affaires pour les contrats de service au forfait et 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 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 tierces 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 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 avec des 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 en chiffre d'affaires 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, la transaction est alors comptabilisée sur une base brute.
 - 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, la transaction est alors comptabilisée sur une base brute. Dans le cas contraire, le Groupe agit en tant qu'agent dans la revente du droit d'accès à la plateforme et le chiffre d'affaires reconnu correspond à la marge réalisée.

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.

Nous avons également considéré la comptabilisation des ventes de licences tierces et de droits de souscription d'accès à des plateformes logicielles en mode « Cloud ou SaaS » comme un point clé de l'audit, notamment au regard de l'analyse « agent / principal » présentée ci-dessus requise par l'application de la 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 d'éditeurs tiers et de droits de souscription d'accès à des

plateformes logicielles en mode « Cloud ou SaaS ».

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.
- Concernant les ventes de licences tierces et de droits de souscription d'accès à des plateformes SaaS :
 - nous avons revu les critères retenus par le groupe pour la comptabilisation de ces ventes au regard des dispositions de la 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire arrêté le 9 mars 2020.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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 2019, KPMG S.A. était dans la 3^{ème} année de sa mission sans interruption et Grant Thornton dans la 6^{ème} 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 2020

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2020

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.

ACTIF <i>En milliers d'euros</i>	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Immobilisations incorporelles	3.1	13 745	13 424
Immobilisations corporelles	3.1	4 749	3 278
Immobilisations financières			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	184 713	169 455
Autres immobilisations financières	3.2	18 980	9 731
ACTIF IMMOBILISE		222 187	195 889
Clients et comptes rattachés	3.3	69 621	63 119
Autres créances	3.3	49 566	59 777
Valeurs mobilières de placement	3.7	863	2 472
Disponibilités		24 420	19 171
Charges constatées d'avance	3.3	3 947	3 943
ACTIF CIRCULANT		148 418	148 482
Ecart de conversion actif		343	376
TOTAL ACTIF		370 948	344 747

PASSIF <i>En milliers d'euros</i>	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capital social		1 263	1 263
Prime d'émission		52 933	52 933
Réserves légales		160	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		119 288	99 688
Résultat de l'exercice		25 682	27 788
Provisions réglementées		904	685
CAPITAUX PROPRES	3.9	200 230	182 517
Provisions pour risques		3 971	2 571
Provisions pour charges		2 430	5 320
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.4	6 400	7 891
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	30 446	30 446
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	43 753	31 519
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	31 886	31 114
Dettes fiscales et sociales	3.3	40 130	40 253
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	7 766	9 681
Produits constatés d'avance	3.3	10 226	11 199
DETTES		164 207	154 213
Ecart de conversion passif		111	126
TOTAL PASSIF		370 948	344 747

4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	297 196	265 602
Production immobilisée		102	
Subventions d'exploitation			
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		1 984	2 507
Autres produits		78	163
PRODUITS D'EXPLOITATION		299 360	268 272
Achats matières premières et marchandises			(32)
Autres achats et charges externes		(147 860)	(128 903)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 855)	(5 032)
Salaires et traitements		(91 704)	(84 187)
Charges sociales		(40 380)	(38 155)
Dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(1 551)	(1 017)
Dotation aux provisions sur actif circulant		(316)	-
Dotation aux provisions pour risques et charges		(543)	(686)
Autres charges		(1 363)	(1 411)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(288 572)	(259 423)
RESULTAT D'EXPLOITATION		10 789	8 849
Produits financiers		20 431	19 102
Charges financières		(7 359)	(5 926)
RESULTAT FINANCIER	4.5	13 072	13 176
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		23 861	22 024
Produits exceptionnels		7 352	11 614
Charges exceptionnelles		(2 426)	(5 199)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.6	4 926	6 415
Participation des salariés		-	-
Impôt sur les bénéfices	4.8	(3 105)	(652)
RESULTAT NET		25 682	27 788

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 25 ans d'expériences ancrés dans les technologies innovantes et disruptives, le Groupe accompagne ses clients dans la transformation digitale de leur organisation et de leur business.

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

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

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

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

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 », aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels en France et conformément aux dispositions du règlement n° 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables.

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 dégagée à l'occasion des opérations de fusions de Devoteam SA avec les sociétés :

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

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

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

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- Un taux d'actualisation des cash-flows futurs de 7,4% ;
- 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 7,10% et 13,40% selon les zones géographiques ;
- Un taux de croissance long terme de 2% (2,50% pour les marchés émergents) ;
- Un taux de rentabilité normatif compris entre 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 260 milliers d'euros et concernent l'acquisition de la société Globicon au Danemark.

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 :

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

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

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

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

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

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

A la clôture de l'exercice, le Groupe n'a pas effectué de tirages sur ces lignes de crédit et les clauses conventionnelles (covenants) 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 0,60% ;
- 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 2019, les engagements de retraite sont évalués à 2 430 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 Participation des salariés aux résultats

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

2.12 Résultat exceptionnel

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

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

NOTE 3 – INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

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	4 676	9			4 685
Fonds de commerce	47 419				47 419
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	-	376			376
Sous total	52 443	385	-	-	52 828
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-				-
Installations, aménagements et agencements	3 254	842			4 096
Matériel de transport	4				4
Matériel de bureau et informatique	4 673	1 812			6 485
Mobilier de bureau	1 726	304			2 030
Avances et acomptes sur immobilisations	-				-
Sous total	9 657	2 958	-	-	12 615
Total	62 100	3 343	-	-	65 443

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 2019 :

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	4 547	64		4 611
Fonds de commerce	34 124			34 124
Autres immobilisations incorporelles	348			348
Immobilisations en cours	-			-
Sous total	39 019	64	-	39 083
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-			-
Installations, aménagements et agencements	2 390	202		2 593
Matériel de transport	4			4
Matériel de bureau et informatique	3 054	1 164		4 217
Mobilier de bureau	930	121		1 051
Avances et acomptes sur immobilisations	-			-
Sous total	6 378	1 487	-	7 865
Total	45 397	1 551	-	46 948

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
Mali de fusion sur actifs financiers	8 416				8 416
Dépôts de garantie	859	226	59		1 026
Autres prêts ⁽¹⁾	521	10 520	1 438		9 603
Titres de participation	182 425	22 848	553	342	205 063
Devoteam Belgique	7 146				7 146
Devoteam Fringes	1 352				1 352
Devoteam Netherlands	20 519				20 519
Devoteam Consulting	27 618				27 618
Devoteam Consulting AS ⁽²⁾	11 371			(14)	11 357
Devoteam UK ⁽³⁾	3 762	2	196		3 568
Devoteam Middle East ⁽⁴⁾	367	3 099			3 466
Devoteam Outsourcing	2 908				2 908
Devoteam République Tchèque ⁽⁵⁾	5		-		5
Devoteam Maroc	3 499				3 499
Devoteam Italie	20				20
Devoteam Services	8				8
Devoteam Tunisie	8				8
Devoteam Gmbh	11 975				11 975
Exa ECS	1 050				1 050
Devoteam SA Pologne ⁽⁶⁾	3 399	1 537			4 936
Fornebu Consulting AS	9 696				9 696
Siticom Gmbh	100				100
Devoteam Consulting Holding	3 001				3 001
Steam Management	500				500
Keivox Enterprise Mobility	65				65
RVR Parad	1				1
Inflexys ⁽⁷⁾	70		42		28
Axance.com ⁽⁸⁾	2 860			(2 860)	-
Axance ⁽⁹⁾	-			2 860	2 860
Siticom ⁽⁹⁾	550	2 025			2 575
Devoteam G Cloud	10 207				10 207
Be Team	184				184
DPI ⁽¹⁰⁾	2 949	675			3 625
Axance Technology (ex DDF) ⁽¹¹⁾	115		115		-
Devoteam Business Service Excellence	220				220
Devoteam Cloud Services Spain	140				140
Technologies & Opérations	106				106
DFSJ	450				450
FI-Makers	167				167
Devoteam Globicon ⁽¹²⁾	2 633			356	2 989
HNCO AB ⁽¹³⁾	12		12		-
Devoteam Consulting Belgique ⁽¹⁴⁾	180	90			270
My-G	295				295
MyFowo.com	46				46
Energy Dynamics	9				9
D2SI	11 266				11 266
Devoteam NexDigital	188				188
Devomex Cloud Services	2				2
Devoteam Modern Applications ⁽¹⁵⁾	188		188		-
Alegri International Service Gmbh	24 713				24 713
Bold International	7 045				7 045
Bold Wealth	10				10
Sadesmagasinet Forvaltnings AB	6 788				6 788
Avalon Solutions AB ⁽¹⁶⁾	-	6 175			6 175
MEL ⁽¹⁷⁾	-	7 767			7 767
Devoteam G Maps ⁽¹⁸⁾	-	259			259
TMNS Gmbh ⁽¹⁹⁾	-	1 218			1 218
Créances rattachées à des participations ⁽²⁰⁾	2 802	22	2 695		128
Actions propres ⁽²¹⁾	400				400
Total	195 424	33 616	4 745	342	224 638

- (1) Ces mouvements concernent essentiellement les prêts accordés aux filiales du Groupe.
A la clôture de l'exercice, la valeur de ces prêts se décompose de la manière suivante :
Prêts Groupe : DPI pour 4 367 milliers d'euros, Drago Solution S.A.U pour 1 056 milliers d'euros et Axance pour 3 659 milliers d'euros ;
Prêts hors Groupe pour 521 milliers d'euros.
- (2) Mouvement lié à l'ajustement de l'earn out de Devoteam Consulting A/S.
(3) Cession de 4,40% des titres de Devoteam UK.
(4) Rachat de minoritaires de Devoteam Middle East.
(5) Cession de 5% des titres de Devoteam République Tchèque.
(6) Acquisition complémentaire de 38,40% des titres Devoteam SA Pologne.
(7) Cession de 12% des titres d'Inflexys.
(8) Reclassement de titres à la suite de la fusion par absorption d'Axance.com par Axance.
(9) Acquisition complémentaire de 10% des titres Siticom.
(10) Acquisition complémentaire de 3,29% des titres DPI.
(11) Cession interne des titres d'Axance Technology à Axance.
(12) Mouvement lié à l'ajustement de l'earn out de Globicon.
(13) Cession totale des titres HNCO AB.
(14) Souscription augmentation de capital de Devoteam Consulting Belgique.
(15) Cession totale des titres de Devoteam Modern Application à MEL.
(16) Acquisition de 87,50% des titres d'Avalon Solutions AB.
(17) Acquisition de 76,16% des titres de MEL.
(18) Souscription de 70% des titres de Devoteam G Maps dans le cadre d'une augmentation de capital consécutive à un coup d'accordéon.
(19) Acquisition de 100% de titres de TMNS GmbH.
(20) Dividendes à recevoir de Steam Management pour 2 400 milliers d'euros, Devoteam Tunisie pour 85 milliers d'euros et Devoteam République Tchèque pour 5 milliers d'euros.
(21) Nombre d'actions : 43 913, prix d'achat moyen : 9,12 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 92,84 €, 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 01/01/19	43 913	400
Achat d'actions	-	-
Vente d'actions	-	-
Solde au 31/12/19	43 913	400

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 ⁽¹⁾	15 773	4 804	96	20 480
Prêts	465			465
Actions propres	-			-
Total	16 238	4 804	96	20 945

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

Dotations : Devoteam Alegri pour 2 924 milliers d'euros, Devoteam Business Service Excellence pour 220 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 1 537 milliers d'euros et Devoteam ITC pour 123 milliers d'euros.

Reprises : Exa ECS pour 96 milliers d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Outsourcing pour 2 908 milliers d'euros, Devoteam Alegri pour 5 896 milliers d'euros, Exa ECS pour 954 milliers d'euros, MyFowo.com pour 46 milliers d'euros, Devoteam Business Service Excellence pour 220 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 4 936 milliers d'euros et Devoteam ITC pour 1 948 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 2019 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	Capital Social	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus brute	Valeur comptable des titres détenus nette	Prêts et avances consentis et non remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Devoteam Belgique	6 065	99,71%	7 146	7 146	-	-	1 657
Devoteam Fringes	60	100%	1 352	1 352	-	-	-
Devoteam Netherlands	20	80%	20 519	20 519	7 512	-	4 240
Devoteam Consulting	902	80,20%	27 618	27 618	3 388	-	1 203
Devoteam Consulting AS	67	90%	11 357	11 357	-	-	2 134
Devoteam UK	14	95,60%	3 568	3 568	4 356	-	-
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 908	-	375	-	-
Devoteam Middle East	234	76%	3 466	3 466	-	-	-
Devoteam République Tchèque	8	75%	5	5	-	-	1 121
Devoteam Maroc	37	51%	3 499	-	1 024	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	-	-	60
Devoteam Services	9	100%	8	-	457	-	-
Devoteam Tunisie	16	75%	9	9	233	-	-
Devoteam ICT A.S.	111	75%	2 664	716	134	-	-
Devoteam Gmbh	3 000	100%	11 974	11 974	1 734	-	-
Exa ECS	150	35%	1 050	96	66	-	-
VoxPilot	5 219	100%	-	-	394	-	-
Devoteam SA Pologne	1 001	100%	4 936	-	7 399	-	-
Fornebu Consulting AS	20	100%	9 696	9 696	-	-	1 032
Siticom Gmbh	286	35%	100	100	912	-	-
Devoteam Consulting Holding	3 000	100%	3 001	3 001	143	-	-
Steam Management	500	100%	500	500	-	-	2 400
Keivox Enterprise Mobility	129	36%	65	-	246	-	-
RVR Parad	50	95%	1	1	-	-	-
Inflexsys	188	8%	28	28	-	-	-
Axance	111	25,52%	2 860	2 860	3 659	-	434
Siticom	150	78,47%	2 575	2 575	-	-	1 569
Devoteam G Cloud	300	100%	10 207	10 207	-	-	-
Be Team	278	61,20%	184	184	199	-	-
Technologies & Opérations	150	70,47%	106	106	-	-	-
FI-Makers	250	66,96%	167	167	-	-	-
DPI	1 467	88,04%	3 624	3 624	4 366	-	-
Devoteam Business Service Excellence	300	73,33%	220	-	196	-	-
Devoteam Cloud Services Spain	203	68,97%	140	140	-	-	-
DFSJ	1 000	45%	450	450	466	-	-
Devoteam Globicon	75	90%	2 989	2 989	-	-	1 701
Devoteam Consulting Belgique	100	60%	270	270	183	-	-
My-G	50	100%	295	295	-	-	-
MyFowo.com	1 080	99,73%	46	-	680	-	-
Energy Dynamics	28	31,45%	9	9	175	-	-
D2SI	35	82,06%	11 266	11 266	-	-	1 395
Devoteam NexDigital	290	75%	188	188	201	-	-
Devomex Cloud Services	2	98%	2	2	-	-	-
Alegri International Service Gmbh	60	100%	24 713	18 817	4 965	-	-
Bold International	63	58%	7 045	7 045	-	-	232
Bold Wealth	-	58%	10	10	-	-	-
Sadesmagasinet Forvaltnings AB	5	75,01%	6 788	6 788	6 960	-	-
Avalon Solutions AB	10	87,50%	6 175	6 175	1 728	-	-
MEL	783	76,16%	7 767	7 767	-	-	-
Devoteam G Maps	50	70%	259	259	-	-	-
TMNS Gmbh	18	100%	1 218	1 218	317	-	-

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

3.3 Informations complémentaires sur les créances et les dettes

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

Créances <i>En milliers d'euros</i>	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Créances de l'actif immobilisé				
Créances rattachées à des participations	90	90	-	-
Prêts ⁽²⁾	9 603	2 115	6 750	738
Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	9 843	1 427	-	8 416
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	74	74	-	-
Créances clients et comptes rattachés	70 023	70 023	-	-
Autres créances ⁽³⁾	10 976	10 601	375	-
Compte courant groupe et associés	47 218	47 218	-	-
Charges constatées d'avance	3 947	3 947	-	-
Total	151 774	135 494	7 125	9 154

Dettes <i>En milliers d'euros</i>	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	30 446	446	30 000	-
Dettes auprès des établissements de crédit	5	5	-	-
Dettes financières diverses ⁽⁴⁾	43 747	43 747	-	-
Dettes fournisseurs	31 886	31 886	-	-
Dettes fiscales et sociales	40 130	40 130	-	-
Dettes sur immobilisations	-	-	-	-
Autres dettes ⁽⁵⁾	7 766	7 643	123	-
Produits constatés d'avance	10 226	10 226	-	-
Total	164 206	134 084	30 123	-

(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 en 2018.

(2) Dont 9 082 euros au titre de prêts aux entreprises liées.

(3) Dont 1 674 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.

(4) Dont 43 421 milliers d'euros au titre d'avances en compte courant consenties par les entreprises liées.

(5) Dont 260 milliers d'euros de dettes d'earn out.

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>	Au 1^{er} janvier 2019	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	Virements de poste à poste	Au 31 décembre 2019
Provisions						
Provisions pour pertes de change	376	343	376			343
Provisions pour départs à la retraite	2 587			157		2 430
Provisions pour restructuration	-					-
Provisions diverses ⁽¹⁾	4 929	750	1 215	837		3 627
TOTAL	7 891	1 093	1 591	994	-	6 400
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions sur comptes courants ⁽²⁾	10 596	95		1 988		8 703
Provisions clients douteux	86	315				401
TOTAL	10 682	410	-	1 988	-	9 104

(1) Dont 1 101 milliers d'euros provision pour litiges salariaux, 1 594 milliers d'euros sur le litige avec les minoritaires en Pologne, 751 milliers d'euros provision pour risques divers, 134 milliers d'euros provision liée au plan d'attribution gratuites d'actions (AGA) et 48 milliers d'euros pour risques groupe.

(2) Dotations : Devoteam Busines Service Excellence pour 41 milliers d'euros, Devoteam Services pour 1 millier d'euros et Devoteam SA Pologne pour 53 milliers d'euros.
Reprises : Devoteam Outsourcing pour 889 milliers d'euros, MyFowo.com pour 14 milliers d'euros, Devoteam Maroc pour 1 021 milliers d'euros et Media-Tel LLC pour 65 milliers d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Busines Service Excellence pour 41 milliers d'euros, MyFowo.com pour 15 milliers d'euros, Voxpilot pour 394 milliers d'euros, Devoteam Services pour 457 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 7 399 milliers d'euros, Keivox pour 246 milliers d'euros et Media-Tel LLC pour 150 milliers d'euros.

Passifs éventuels

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

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

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

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

3.5 Charges à payer

En milliers d'euros	2019
Fournisseurs factures non parvenues	5 310
Clients avoirs à établir	5 421
Personnel charges à payer	10 179
Organismes sociaux charges à payer	5 453
Etat charges à payer	726
Intérêts courus sur emprunt obligataire	446
Intérêts courus sur autres emprunts	40
Intérêts courus sur dettes financières diverses	5
Total	27 580

3.6 Produits à recevoir

En milliers d'euros	2019
Clients factures à émettre	20 883
Total	20 883

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 01/01/19	230 346	2 100
Actions propres remises aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions et d'AGA	(135 627)	(1 237)
Solde au 31/12/19 ⁽¹⁾	94 719	863

(1) Dont 94 543 titres pour une valeur de 862 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 2019, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 92,84 euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

3.7.2 Autres valeurs mobilières de placement

Néant.

3.8 Charges à répartir

Néant.

3.9 Situation nette

3.9.1 Capital social

Au 31 décembre 2019, 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 2019 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2019	8 332 407
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	-
Au 31 décembre 2019	8 332 407

Au 31 décembre 2019, 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 2019 est la suivante :

En milliers d'euros	Ouverture	Affect. résultat 2018	Aug. de capital	Réduc. de capital	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2019	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)	99 687	27 788				(8 188)		119 287
Résultat de l'exercice 2018	27 788	(27 788)						-
Résultat de l'exercice 2019	-						25 682	25 682
Autres provisions réglementées *	685				219			904
Capitaux propres	182 517	-	-	-	219	(8 188)	25 682	200 230

* Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition de 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	2019
France	286 395
Etranger	10 801
Total	297 196

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 2019.

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)

À compter du 1er janvier 2019, les rémunérations versées inférieures à 2,5 SMIC ne donnent plus droit au CICE. L'ancien dispositif a été remplacé par un allègement des cotisations sociales pérenne sur ces rémunérations. Les créances de CICE non encore imputées ou remboursées pourront être imputées sur l'impôt relatif aux trois exercices suivants.

4.5 Charges et produits financiers

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

Charges financières (en milliers d'euros)	2019
Dotations aux provisions sur immobilisations financières ⁽¹⁾	4 804
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant ⁽²⁾	439
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations ⁽³⁾	100
Charges liées aux participations	110
Intérêts sur opérations de financement ⁽⁴⁾	1 888
Autres charges financières	19
Total	7 360

Produits financiers (en milliers d'euros)	2019
Produits nets sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation	5
Produits liés aux participations ⁽⁵⁾	17 277
Reprise de provisions sur immobilisations financières ⁽¹⁾	96
Reprise de provisions sur actions propres	-
Reprise de provisions sur l'actif circulant ⁽⁶⁾	1 988
Reprise de provisions pour risques et charges ⁽⁷⁾	997
Autres produits financiers	68
Total	20 431

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

(2) Dont 95 milliers d'euros de dotation pour dépréciation des comptes courants filiales.

(3) Dont 100 milliers d'euros d'abandon de créances en compte courant.

(4) Dont charges d'intérêts sur emprunt obligataire pour 975 milliers d'euros et pertes sur cautions bancaires données aux filiales pour 462 milliers d'euros.

(5) Dont 16 521 milliers d'euros de dividendes reçus des filiales et 756 milliers d'euros d'intérêts perçus des filiales sur des prêts et des avances en comptes courants.

(6) Dont 1 988 milliers d'euros de dotation pour dépréciation des comptes courants.

(7) Dont 622 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)	2019
Sur opération de gestion ⁽¹⁾	127
Sur opération en capital ⁽²⁾	1 872
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques ⁽³⁾	427
Total	2 426

(1) Dont 48 milliers d'euros de coûts de restructuration correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement, 14 milliers d'euros relatifs à des pénalités sur contrats et 65 milliers d'euros à des pénalités diverses.

(2) Dont 689 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation et 1 183 milliers d'euros de mali sur actions propres.

(3) Dont 130 milliers d'euros de dotation aux provisions liés à des coûts de licenciement, 77 milliers d'euros au titre du litige avec les minoritaires en Pologne et 219 milliers d'euros de dotations aux amortissements dérogatoires.

Produits exceptionnels (en milliers d'euros)	2019
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital ⁽¹⁾	6 434
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques ⁽²⁾	918
Total	7 352

(1) Dont 6 434 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation.

(2) Dont 793 milliers d'euros de transfert de charges exceptionnelles liés à l'attribution d'actions gratuites de performance aux membres du personnel et 125 milliers d'euros de reprises de provision pour restructuration au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement. 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	375	426	129	136
Effort construction	366	407	126	130
Plus-values latentes sur VMP	-	-	-	-
Ecart de conversion passif	376	111	129	36
Provision pour pensions et retraites	2 587	2 430	668	628
Provisions comptes courants groupe	10 596	8 703	2 736	2 248
Provision risques divers	1 816	845	625	271
Participation et intéressement	-	-	-	-
Total allègements	16 116	12 922	4 413	3 449
Total accroissements	-	-	-	-

* 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 32,023%.

4.8 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dus		Résultat net
Courant	23 861	4 077	Crédit d'impôt	20 868
		(1 084)		
Exceptionnel court terme	4 926	112		4 814
Total	28 787	3 105		25 682

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 et à ceux liés au programme de mécénat de compétences.

4.9 Intégration fiscale

4.9.1 Périmètre d'intégration fiscale

La Société a opté à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2019 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 SAS	539 263 657	01/01/2018	Filiale
MyFowo.com SAS	493 895 296	01/01/2018	Filiale

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 2019 est comptabilisée dans le compte de résultat de la Société pour un montant de 291 milliers d'euros. La charge d'IS calculée sur le bénéfice d'intégration fiscale de l'exercice s'élève à 6 629 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	25,00%	Immédiate
Devoteam Consulting As	10,00%	A compter du 01/01/2021
Devoteam Globicon As	10,00%	A compter du 01/01/2021
DPI (Holding Drago Group)	11,96%	A compter du 01/01/2020
Siticom	21,53%	A compter du 01/01/2020 pour 15% et du 01/01/2021 pour le solde
Devoteam G Maps	12,00%	Immédiate
Technologies & Opérations	29,53%	Immédiate
Devoteam Customer Effectiveness	28,47%	Immédiate
FI-Makers	33,04%	Immédiate
D2SI	17,94%	A compter du 31/12/2021
Devoteam NexDigital	35,34%	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*	16,00%	A compter du 01/01/2022 pour la moitié et du 01/01/2023 pour le solde. Possibilité de report.
Jayway*	24,99%	A compter du 01/01/2020 pour un tiers, du 01/01/2021 pour un tiers et du 01/01/2022 pour le solde, avec possibilité de report d'un an
Avalon Solutions	12,50%	A compter du 01/01/2023 avec possibilité report d'un an
Devoteam Turquie*	25,00%	Immédiate

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

5.2 Engagements donnés

5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat d'actions, des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) ont été attribués aux salariés du Groupe. Au 31 décembre 2019, seules 43 161 actions gratuites sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

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

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

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

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 2019, 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 40 000 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 11 914 milliers d'euros.

5.2.4 Autres engagements donnés

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

Garanties données	Montant	Nature
Filiales		
Devoteam ITC A.S Turquie	55	Cautions lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Cautions lignes bancaires
Devoteam Services Maroc	200	Cautions lignes bancaires
Devoteam Middle East	6 787	Cautions lignes bancaires
Devoteam Consulting AS Danemark	811	Cautions lignes bancaires
Devoteam GmbH Allemagne	1 030	Cautions lignes bancaires
Devoteam Luxembourg	150	Cautions lignes bancaires
Total garanties filiales	9 433	
Autres		
Devoteam GmbH Allemagne	80	Cautions fournisseurs
Fondation Devoteam	60	Engagement versement subventions
Total autres garanties	140	
Total garanties données	9 573	

Ces cautions sont données dans le cadre normal de l'activité de nos filiales. Elles sont principalement destinées à garantir des lignes de crédit bancaires locales à durée indéterminée ainsi que des cautions 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.

Par ailleurs, conformément à l'article 479A du « UK Companies Act 2006 », Devoteam SA garantie les passifs de ses filiales Anglaises Devoteam UK Limited and TMNS Digitalisation Services Limited au 31 décembre 2019.

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 2019, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2019, l'effectif moyen s'établit à 1 801 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 2019 s'élèvent à 1 108 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 2019 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^{er} janvier 2015, le compte personnel de formation (CPF) qui se substitue au droit individuel à la formation (DIF). Le nouveau dispositif permet à tout salarié d'acquérir tout au long de sa vie professionnelle 20 heures par an jusqu'à 120 heures, puis 12 heures par année dans la limite d'un plafond de 150 heures. Les droits acquis au titre du DIF au 31 décembre 2014, et non consommés, peuvent être utilisés dans le cadre du nouveau CPF jusqu'au 31 décembre 2020.

NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

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

4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019 tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Directoire le 9 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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^{er} janvier 2019 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.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels concernent, notamment, pour le seul cabinet Grant Thornton le rapport en tant qu'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière, et des attestations sur ratios financiers établis à la demande de la société.

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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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.

Evaluation des titres de participation

(Paragraphe 2.3.1 et 3.2 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation figurent au bilan des comptes statutaires de Devoteam S.A. pour un montant net de 184 583 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 :

- o des entretiens avec la Direction ;
 - o une comparaison des projections de flux de trésorerie résultant du processus budgétaires et prévisionnels pour les exercices 2020 à 2023 aux projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
 - o une comparaison des projections de résultats 2019 utilisées dans le test de perte de valeur de l'exercice précédent avec les résultats réels afin d'en apprécier la fiabilité ;
 - o 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
 - o 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 :
- o apprécier le caractère approprié de la méthode d'évaluation retenue ;
 - o 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, 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 les textes légaux et réglementaires.

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 arrêté le 9 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté du rapport de gestion relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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 le cabinet KPMG et 20 juin 2014 pour le cabinet Grant Thornton.

Au 31 décembre 2019, KPMG S.A. était dans la 3^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Grant Thornton dans la 6^{ème} 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 2020

Paris La Défense, le 30 avril 2020

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

Devoteam souhaite affirmer son engagement aux lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) qui guide, tout comme le Pacte Mondial des Nations Unies et les Objectifs de Développement Durable (ODD), la politique RSE du Groupe à travers des indicateurs clés de performance. Ce rapport recense les résultats 2019 concernant cette politique RSE. Les références à ces engagements sont indiquées entre parenthèses à chaque chapitre et sont expliquées en annexe de ce rapport.

5.1 Gouvernance d'entreprise

Volet principal de l'ISO 26000, référentiel appliqué par le Groupe Devoteam, la gouvernance de l'entreprise véhicule le leadership nécessaire à la réussite de l'ensemble des actions RSE.

Créé en 1995, le Groupe Devoteam est dirigé par un Directoire composé de deux membres : Stanislas de Bentzmann, Président et Codefroy de Bentzmann, Directeur Général, fondateurs de Devoteam.

Le Groupe Devoteam 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 Directoire

« Acteur du changement comme une entreprise portant haut et fort le message de la digitalisation, le Groupe Devoteam exprime l'importance d'être une entreprise responsable, citoyenne et solidaire. C'est pourquoi le Groupe Devoteam s'engage à créer de la valeur partagée en proposant à ses clients des offres responsables tout en engageant ses propres collaborateurs à agir de façon éthique ».

5.1.2 Les valeurs du Groupe (GRI : G4-56)

Les valeurs du groupe Devoteam sont les fondements des objectifs de RSE en particulier face aux engagements auprès de nos collaborateurs et des qualités attendues, à savoir : le Respect des autres, la Franchise pour répondre concrètement aux enjeux du marché et la Passion à développer les compétences des talents.

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, highligh 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 RSE

Le service QSE/RSE est directement rattaché au Secrétaire Général du Groupe Devoteam, assurant ainsi une position transverse au plus haut niveau.



Roland de Laage, Secrétaire Général



Céline Ferreira, Directrice QSE & RSE



Cihan Kaya, Responsable RSE

L'année 2019 a été marquée par l'arrivée d'une directrice QSE/RSE, Céline Ferreira, afin de renforcer la position globale du Groupe, notamment en termes de Qualité. Un service dédié a été créé et adresse les démarches de façon transverse entre toutes les entités.

Fort de cette réorganisation, le Continuous Improvement Meeting (CIM) se tient mensuellement et réunit plusieurs acteurs transverses afin de favoriser l'amélioration continue au sein de l'organisation. Ainsi, les responsables juridique, social, achats, collaboration, communication, sécurité des SI et des données, RSE, qualité, audit interne, déontologie travaillent dans une dynamique commune en intégrant à chaque réalisation les prérequis attendus à tous les niveaux.

5.1.4 Prix, distinctions et labels (GRI : G4-15)

Depuis sa création, le Groupe Devoteam a reçu plusieurs distinctions récompensant les engagements pris en matière de développement durable.



- **Most Attractive Employeur (Universum)**

Le Groupe Devoteam est très fier d'être classé parmi les 120 employeurs les plus attractifs et d'avoir reçu le prix « Leadership Opportunities » d'Universum. Parmi 40 critères, 36 578 étudiants d'écoles de commerce et d'ingénieurs ont identifié notre ambition de faire d'eux de futurs leaders.



- **Happy trainees**

Selon l'évaluation des stagiaires et des alternants accueillis au sein du Groupe Devoteam, ce label met en relief la qualité des missions ainsi que celle de l'accompagnement. Pour l'année scolaire 2019-2020, le Groupe Devoteam obtient un taux de recommandation de 79,6% (77,0% en 2018).



- **Charte de la diversité**

Signataire de la Charte, le Groupe Devoteam montre son engagement à promouvoir la diversité et à mettre en avant un plan de lutte contre les discriminations. L'engagement du Groupe Devoteam dans l'acceptation de tous est affirmé par le respect des différences, une des valeurs clés du Groupe.



- **Pacte Mondial des Nations Unies**

Signataire du Pacte Mondial, le Groupe Devoteam s'engage à respecter les 10 principes énoncés par l'ONU en 1999. Entièrement adaptés au contexte de l'entreprise, ces principes directeurs dessinent la politique RSE du Groupe Devoteam.



- **Glassdoor**

En 2019, le Groupe Devoteam est classé dans les 20 "most attractive employer" en France d'après glassdoor, tous secteurs confondus. Glassdoor est une plateforme Internet où les employés anciens et actuels évaluent leur environnement de travail de manière anonyme.



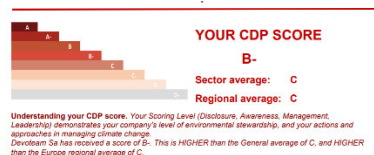
- **Ecovadis Sustainability Rating**

Preuve de son engagement en RSE, le Groupe Devoteam détient depuis deux ans le label Silver d'Ecovadis, plate-forme d'évaluation des performances RSE des entreprises à l'échelle mondiale, avec une progression significative en 2019 du volet Éthique des Affaires. Ce classement positionne le Groupe Devoteam parmi les meilleurs de sa catégorie (Top 9 % du secteur d'activité Programmation informatique, conseils et activités connexes évalué par Ecovadis).



- **Gaia Rating**

La progression du Groupe Devoteam à la 59^{ème} place du classement Gaia Rating, plate-forme d'évaluation extra-financière destinées aux investisseurs en France, atteste que le Groupe poursuit une politique RSE ambitieuse.



- **CDP, Carbon Disclosure Project**

Le Groupe Devoteam a obtenu B- pour son impact environnemental, note supérieure à la moyenne de son secteur d'activité et géographique. Cette notation reflète l'impact environnemental du Groupe Devoteam sur le changement climatique (approches et actions).

5.1.5 Modèle d'affaires et DPEF

Le modèle d'affaires de Devoteam figure au paragraphe 2.1.3 du rapport d'activité de l'exercice. Il est issu d'une analyse des risques financiers et extra-financiers qui peuvent impacter la performance du Groupe Devoteam. Une revue de ces risques est organisée annuellement afin d'en réviser l'approche et d'établir la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) avec une hiérarchisation des risques dont les principaux sont identifiés et détaillés au paragraphe 2.5.4 du rapport d'activité du Directoire.

Ce rapport présente les dispositifs mis en place afin d'atténuer les impacts liés à ces risques et les indicateurs de performance associés.

5.2 Social et Droits Humains (respect des principes 1 à 6 du Pacte Mondial + GRI : G4-HR5, LA4, HR4, HR6 + ODD 4, 5 et 8)

Signataire du Pacte Mondial et présent tant en France qu'à l'international, le Groupe Devoteam respecte et promeut les lois nationales et les conventions internationales du travail en affichant clairement et ouvertement ses engagements à soutenir :

- la négociation collective entre employeurs et représentations des salariés ainsi que la liberté syndicale (convention SYNTEC),
- le respect de la liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective,
- l'abolition de toute forme de travail forcé et obligatoire,
- fermement le non-recours au travail des enfants,
- l'implication de l'employeur dans l'évolution de carrières de ses collaborateurs notamment par le biais de formations.

La contractualisation avec des collaborateurs résulte d'un processus de recrutement transparent par lequel les deux parties décident de leur plein gré de collaborer et celle-ci est conclue par la signature d'un contrat de travail fixant les droits et obligations des deux parties.

En 2019, l'effectif total du Groupe Devoteam a progressé de près de 8,4 % par rapport à l'année 2018. Le périmètre des données sociales a progressé également de 94% à 99%.

INDICATEURS	31.12.2019		31.12.2018	
	Total	Sur périmètre	Total	Sur périmètre
Effectif	7562	7518	6975	6573
Exclus	44		402	

Le Groupe présente dans ce volet social ses résultats 2019 en termes de recrutement, de répartition des effectifs, de stratégie de formation interne et externe, de gestion des carrières et d'engagements sociaux au niveau national et international, autant de sujets essentiels pour une entreprise des services du numérique dont l'Humain (TechForPeople) est au cœur des préoccupations.

5.2.1 L'intégration par l'emploi (GRI : G4-LA1)

La stratégie de recrutement du Groupe Devoteam s'inscrit dans la politique RH de l'entreprise dont l'objectif est de recruter les meilleurs talents afin que ces derniers développent leurs compétences pour accélérer la transformation digitale des clients. Le choix stratégique, défini dans le projet Eagle For Value, est d'améliorer significativement la qualité des recrutements et d'investir sur eux à long terme. Grâce à cette approche, la qualité des recrutements renforcée permet une baisse du taux d'attrition au dernier trimestre 2019 à 26,8% et une augmentation nette de l'effectif de 554 collaborateurs sur l'année répartie comme suit :

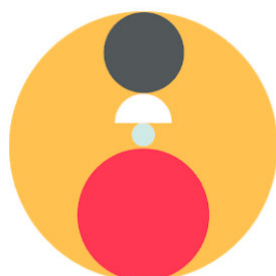
INDICATEURS	31.12.2019	31.12.2018
Mouvements des personnels	Répartition	Répartition
Total d'embauches	100%	100%
en CDI	85%	85%
en CDD	11%	12%
autres (1)	4%	3%

INDICATEURS	31.12.2019	31.12.2018
Taux attrition	30,40%	25,90%
Mouvements des personnels	Répartition	Répartition
Total de départs	100%	100%
en démission	62%	69%
en licenciement	12%	14%
en fin de CDD	8%	5%
en retraite	< 1 %	< 1 %
en décès	< 1 %	< 1 %
autres (2)	17%	11%

1. contrats d'apprentissage et alternance
2. ruptures conventionnelles et mobilité interne

Le Groupe Devoteam s'est doté d'un **outil de gestion des recrutements**, SmartRecruiters, permettant de tracer le processus de manière complète et de façon harmonisée au niveau du Groupe. Les données des candidats sont conservées conformément au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) et permettent aux équipes recrutement des différentes entités d'échanger des CV qui peuvent correspondre à leurs besoins. La mobilité interne et la cooptation sont aussi réalisées via cet outil.

Une attention toute particulière est également apportée à **l'adéquation des candidats avec la culture du Groupe Devoteam et les comportements attendus dans les métiers du conseil.**



Fair & Courageous



Ambition & Results



Learning & Innovating



Caring & Sharing

Ainsi, le Groupe Devoteam a mis en place une première évaluation psychométrique via l'outil CUBIKS. Les résultats de celle-ci sont discutés lors d'un premier entretien avec un chargé de recrutement et un manager. Une fois cette adéquation à la culture du Groupe validée, Devoteam tient à évaluer au mieux les connaissances techniques des candidats. Une seconde évaluation consiste à réaliser un test technique couplé d'un entretien approfondi avec le futur manager du candidat.

Cet entretien peut être complété finalement par une évaluation de la part d'un « Solution Leader » qui confirmera la capacité du consultant à intégrer une « core team Solution ».

Une réponse est envoyée au candidat sous 72h précédant une proposition d'embauche et la signature d'un contrat de travail. Elle marque le début du parcours d'« onboarding », dont la première action est la plantation d'un arbre, le « Blossom Engagement ». Cette plantation symbolise l'engagement du Groupe Devoteam envers l'environnement et l'engagement mutuel du nouvel arrivant avec le Groupe.

Le Groupe Devoteam a lancé au cours de l'année un projet sur un périmètre restreint qui vise à intégrer le nouvel arrivant dès la signature du contrat par voie digitale en accompagnant son arrivée via l'envoi d'informations sur le Groupe Devoteam. Ces envois incluent des mails d'informations réguliers pour garder le contact avec le candidat et un appel du manager pour évoquer le contenu des missions et la culture de l'entreprise. Ce projet a pour but de créer un lien avec le collaborateur avant son arrivée. Lors de son arrivée le candidat est invité à une journée d'intégration (Hey Team!).

L'ensemble de ce processus de recrutement permet au Groupe Devoteam de maintenir un haut niveau d'employabilité, qui reste sensiblement linéaire d'une année sur l'autre en termes de répartition d'âge et de sexe (cf. note 5.2.4).

Enfin, la répartition par zone géographique est similaire à l'année précédente. Elle met en évidence le fait que le Groupe Devoteam concentre sa stratégie de développement en Europe, et dispose d'une forte représentation en France.

INDICATEURS	31.12.2019		31.12.2018	
	Nombre	Répartition	Nombre	Répartition
Total	7 518	100%	6 573	100%
France	3 431	46%	3 073	47%
Europe	3 408	45%	2 943	45%
Reste du monde (1)	679	9%	557	8%

1-principalement le Maghreb, le Mexique et le Moyen Orient

Feuille de route de l'emploi

La politique sociale de l'entreprise dépend des nouvelles réglementations et de l'évolution du droit du travail. Plusieurs outils répondant à cette problématique ont été mis en place comme GSuite et Workplace et plus récemment SmartRecruiters côté ressources humaines.

Le Groupe souhaite se focaliser cette année sur le suivi et l'évolution des nouveaux indicateurs qui ont été déterminés afin d'identifier des leviers d'amélioration des prochaines années et de continuer à accompagner la croissance. Le Groupe a pour objectif de déployer une nouvelle application de « Human Capital Management » (HCM) : Workday. Cet outil, destiné à suivre l'accompagnement des collaborateurs dans leur intégration, le développement de leurs compétences et à assurer l'efficacité opérationnelle en interne, viendra remplacer Karma (la base de données RH actuelle) et aura pour but de devenir le cœur de l'écosystème du Système d'Information de gestion des ressources Humaines (SIRH).

Une équipe projet dédiée travaille sur les fonctionnalités qui seront déployées progressivement. La première version concernera essentiellement les processus RH standards et permettra aux collaborateurs d'accéder et de modifier plus facilement leurs données personnelles.

5.2.2 Suivi des formations et gestion des carrières (GRI : G4-LA9, LA11)

Depuis sa création, le Groupe Devoteam investit fortement sur la formation professionnelle continue. En effet, le Groupe accompagne ses clients dans leur transformation digitale et cela nécessite une mise à jour et un développement des compétences de ses collaborateurs en continu, afin de pouvoir répondre aux enjeux et aux besoins du marché. C'est pourquoi le Groupe met en œuvre une politique de formation ambitieuse en consacrant chaque année près de 2,6 % de sa masse salariale brute à la formation.

Cette politique traite plusieurs sujets :

- les formations certifiantes sur les technologies des partenaires du Groupe, gage de qualité auprès des clients ;
- les formations autour des méthodologies phare du marché et les formations comportementales liées au savoir-être.

Le Groupe Devoteam met en œuvre à la fois des formations externes dispensées par des partenaires, et des formations internes dispensées par les experts au sein de la Devoteam Academy.

Développer les talents fait partie de l'ADN du Groupe d'où le slogan : #WeareTalentmakers.

INDICATEURS	31.12.2019	31.12.2018
Dépenses de formation en % de la masse salariale ⁽¹⁾	2,60%	2,30%
Nombre total d'heures de formation	240 262 ⁽³⁾	140 048 ⁽²⁾
Nombre de certifiés (technologies des partenaires) ⁽⁴⁾	2 000	NA
Nombre de personnes formés à être Career Manager	23	18

1-Périmètre DEVOTEAM SA

2-Périmètre : Devoteam SA, G Cloud, Axance, Belgique, Pays-Bas (hors TMNS), Autriche, Allemagne, Siticom GmbH, Middle East

3-Périmètre du volet social du rapport RSE 2019

4-Partenaires : ServiceNow, Google, Red Hat, Microsoft, Amazon

En 2019, 79% des heures de formation était dispensées en interne, contre 85 % en 2018.

- **Devoteam Academy**

La Devoteam Academy est une « école de formation » certifiée Veriselect par Bureau Veritas, composée de professionnels de la formation ainsi que d'experts internes permettant d'optimiser la performance globale par :

- le développement continu de l'offre de formation ;
- la valorisation des experts internes ;
- la progression des compétences collectives et individuelles en adéquation avec l'évolution des métiers ;
- la création de parcours de formation homogènes, cohérents et adaptés au métier du consultant ;
- la création d'un espace de partage et de capitalisation.

La certification Veriselect permet un renforcement selon les hauts standards de la communauté de formateurs internes, avec pour effet de booster le taux d'accès à la formation mais également de transmettre les compétences techniques clés recherchées sur le marché.

En 2019, le Groupe a redéfini le parcours de formation des Career Managers qui occupent une fonction très importante dans l'entreprise. En effet, des consultants en mission auprès des clients prennent un rôle managérial en encadrant des équipes afin d'assurer au plus près la gestion des carrières. Ainsi, afin de les accompagner au mieux dans leurs fonctions, le Groupe a créé un programme sur 3 ans. Chaque année, le Career Manager suit des formations spécifiques comme les offres du Groupe, les fondamentaux du management, la formation sur la personnalité, l'organisation ou la gestion du temps. Depuis la création de ce parcours, le Groupe a formé 123 collaborateurs à la fonction de Career Managers, et 23 ont été intégrés en 2019 (vs 18 en 2018).

- **Devoteam Research and Innovation (DRI)**

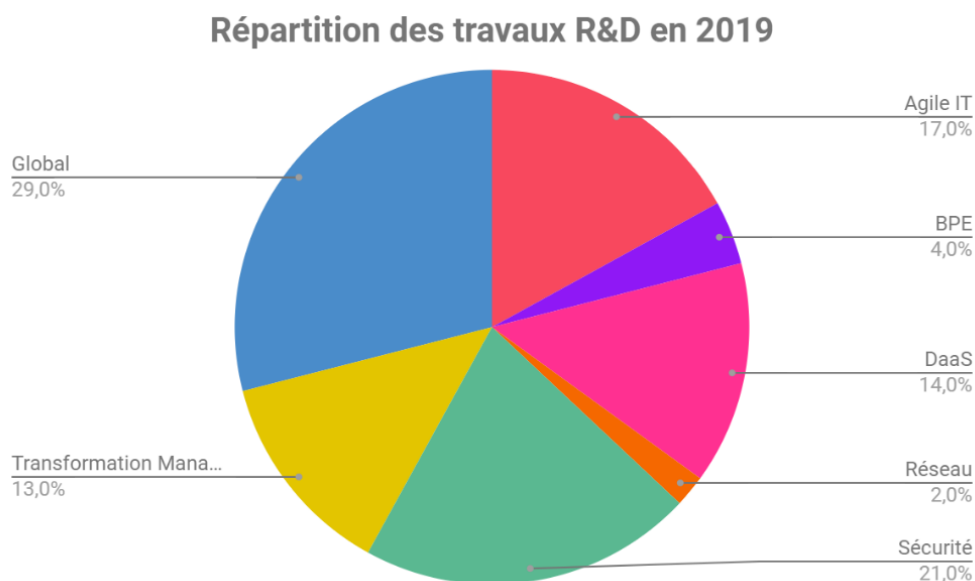
Créé en 2012, Devoteam Research and Innovation (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation, a la charge d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée en lien avec la stratégie du Groupe Devoteam.

En 2019, en coordination avec les experts et les retours clients, la DRI a élargi ses activités à :

- la publication de nouvelles internes ;
- la réalisation de laboratoire facilitant la montée en compétence des consultants ;
- la réalisation de démonstrateurs à usage internes et externes.

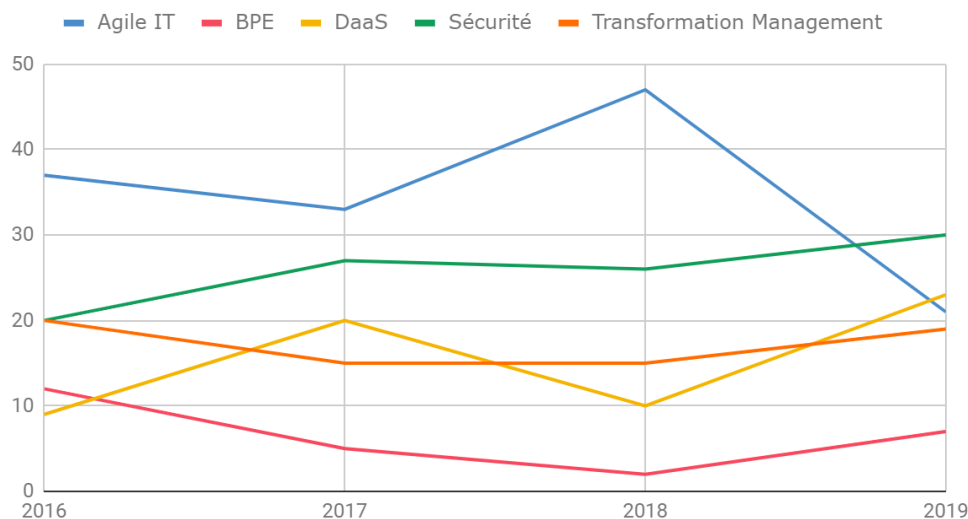
Ces activités, regroupées avec la veille réalisée, sont présentées sous le vocable "Global".

Sur le périmètre DRI en 2019, de nombreux sujets ont été portés et sont présentés dans le graphique ci-dessous :



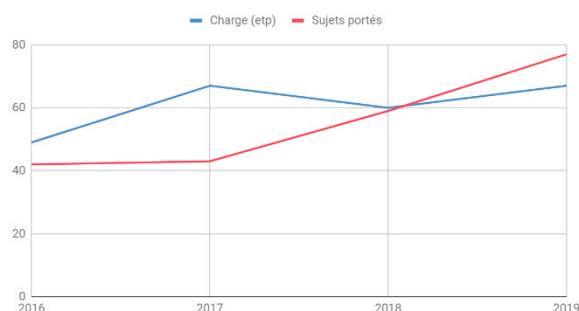
L'évolution de la répartition des offres depuis 2019 montre que si les travaux autour du Cloud ont été majoritaires jusqu'en 2018, la tendance depuis 2019 est à une diminution en volume de ces sujets (Agile IT) au profit des sujets Data, dont la partie IA demandée par les clients et des sujets métiers et fonctionnels associés aux offres BPE et TM.

Evolution de la part des offres dans les travaux



Enfin, l'évolution du volume de sujets et de l'effort de R&D est présenté dans le graphe et tableau suivants et s'explique par plusieurs raisons :

Effort en R&D



- En 2017, une charge importante a été mise en œuvre pour travailler sur le domaine Data en prévision de l'évolution des besoins clients ;
- Par la suite, des projets pluriannuels sont portés avec une vision prospective sur les offres ;
- Enfin le Groupe réalise depuis 2018 des projets plus appliqués d'outillage innovant pour les besoins clients, en particulier, les sujets sécurité se réalisent sur des durées plus courtes.

INDICATEURS	2019	2018
Charge en ETP	67	60
Nbre projets de recherche	77	59
Charge moyenne par projet	188 jours	220 jours

• **Enquête satisfaction collaborateur (ESC) (GRI : G4-58)**

Ce dispositif a été mis en place en 2013 dans le but de mesurer le niveau de satisfaction de tous les collaborateurs. Ces enquêtes sont renseignées mensuellement à la suite de la saisie des comptes rendus d'activité (CRA).

Trois questions sont posées aux collaborateurs dont les résultats en 2019 sont jugés satisfaisants, à savoir :

- Comment qualifiez-vous votre contexte projet ? résultat stable autour de 90% de collaborateurs satisfaits ;
- Comment qualifiez-vous la relation avec votre management le Groupe? progression de 0,4% en 2019 avec un résultat en fin d'année de 93,5% ;
- Comment qualifiez-vous globalement les liens que vous avez avec le Groupe? résultat stable autour de 92% de collaborateurs satisfaits.

Le système de notation s'échelonne de 1 à 4 (4 étant la meilleure note). Un commentaire libre peut également être ajouté.

Toutes les réponses inférieures à 3 sont signalées automatiquement par mail aux « Human Ressources Business Partners » (HRBP) et aux responsables hiérarchiques. Les insatisfactions font l'objet d'un plan d'action correctif par les HRBP et le manager avec un échange par téléphone, par mail ou par l'organisation d'un entretien.

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 et par séniorité.

Enfin, un rapport est envoyé mensuellement à tous les managers, les directeurs de secteurs, les HRBP et la direction générale pour un suivi constructif.

Feuille de route de suivi des carrières et formation

En 2019, constatant un ralentissement des réponses à l'ESC et un maintien global stable des taux de satisfaction, une nouvelle procédure de suivi des évaluations des collaborateurs a été développée pour un déploiement dès janvier 2020. Cette enquête, MyDevoMood, sera adressée trimestriellement et comportera plus de questions afin de couvrir de façon plus réaliste les ressentis des collaborateurs et cadrer les actions de façon pérenne. Par souci de transparence, les résultats seront communiqués via Workplace.

5.2.3 Conditions de travail (GRI : G4-LA5)

5.2.3.1 Equilibre entre vie privée et vie professionnelle

- **Accord Télétravail**

Le télétravail offre **plus de souplesse et de flexibilité** aux collaborateurs, il permet une meilleure conciliation de la vie personnelle et professionnelle. Il est de plus la **solution de continuité d'activité** choisie par le Groupe et a permis, en France, de maintenir une excellente qualité de service malgré des grèves de transports d'une ampleur importante en décembre 2019.

Dans le prolongement de l'accord sur la mise en place du télétravail au sein du Groupe, Devoteam SA a signé en 2017 avec les partenaires sociaux une prorogation pour une durée de deux ans. En 2019, il a été décidé d'élargir ce dispositif aux autres entités du groupe en France. Aussi, **13 sociétés du Groupe** sont désormais couvertes par un accord ou une charte relative au télétravail régulier ou occasionnel.

Le télétravail régulier peut être exercé en principe 2 jours par semaine, choisis d'un commun accord entre le salarié et le manager et fait l'objet d'une signature d'avenant qui peut être reconduit tous les semestres. Cette pratique représente moins de 10% des demandes en raison des activités de service au client, qui s'accommode plus avec le télétravail occasionnel. 70% des demandes concernent les consultants en mission client et 30% les collaborateurs de la structure.

- **Droit à la déconnexion**

En 2018, la Direction a mis en place une charte sur le droit à la déconnexion pour toutes les entités du Groupe : **chacun est acteur de sa propre déconnexion**. Associé au contrôle par le biais du CRA qui permet de suivre le respect du temps de repos, le Groupe s'applique à sensibiliser ses collaborateurs sur ces pratiques essentielles au bien être en entreprise.

Pour aller plus loin, la Direction a également mis en place un **module de e-learning** sur le droit à la déconnexion reprenant les principes énoncés dans la charte, accessible à tous via My Devoteam Academy, afin que tous soient sensibilisés et aient conscience de cette notion de droit à la déconnexion et du bon usage des outils numériques.

- **Don de jours**

Dans la continuité de l'accord d'entreprise du 14 mai 2018 relatif au don de jours pour enfant et conjoint gravement malade, un nouvel accord a été signé le 21 octobre 2019 entre Devoteam et les partenaires sociaux. Cet accord, signé pour trois ans, proroge le dispositif en faveur de collaborateur :

- ayant à charge un enfant âgé de moins de vingt ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident rendant indispensable une présence soutenue et des soins contraignants ;
- s'occupant de la personne avec qui il est en couple et qui serait atteinte d'une perte d'autonomie d'une particulière gravité ou présentant un handicap ;
- dont l'un des parents est en perte d'autonomie ou présente 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, Devoteam 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.

En 2019, six campagnes d'appel aux dons ont été lancées générant **le don de 96 jours**, preuve d'une solidarité forte entre salariés.

INDICATEURS	2019	2018
Nombre de campagnes de don de jours	6	NA
Nombre de jours donnés par les salariés	63	NA
Nombre de jours abondés par le Groupe Devoteam	33	NA

- **Le droit à l'information**

Le Groupe a toujours favorisé la communication entre collaborateurs afin de promouvoir le partage des connaissances. Il a opté pour un réseau social interne appelé « Workplace by Facebook » depuis 2018, permettant aux collaborateurs de partager des nouvelles, des expériences, de participer à des quiz et de planifier des événements comme il est possible de le faire sur le réseau social Facebook. Il est réservé aux collaborateurs du Groupe et leur permet de consulter les actualités du Groupe et de leur entité de rattachement.

Par ailleurs, le Groupe Devoteam organise chaque année près de 150 événements conviviaux ou festifs permettant aux collaborateurs de se retrouver et de partager des moments privilégiés. Certains sont davantage dédiés aux consultants en mission (kick-off semestriels, afterworks), d'autres, aux collaborateurs de structure (plénières, garden party) adressant ainsi toutes les typologies de collaborateurs. L'objectif premier est l'adhésion des collaborateurs aux valeurs du Groupe Devoteam et le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

5.2.3.2 Santé et sécurité au travail (GRI : G4-LA6)

Au cours de l'année 2019, le taux d'absentéisme en France est resté stable à 3,59% contre 3,68% en 2018.

A titre de référence, les sociétés françaises affichent un taux moyen en 2018 de 5,1%*, le Groupe peut donc être fier de sa politique de santé et sécurité au travail qui s'articule autour de plusieurs actions destinées à la prévention des risques psychosociaux.

(* : Source : 11e baromètre de l'absentéisme du groupe de conseil Ayiming)

Le Groupe déploie une politique RH de proximité de manière à pouvoir identifier plus facilement et plus rapidement les difficultés potentielles rencontrées par les collaborateurs. A celle-ci s'ajoute une analyse de risques globale, le document unique d'évaluation des risques (DUER), incluant les risques sanitaires, ceux liés à l'environnement de travail (open-spaces, risque incendie), ceux encourus par les collaborateurs en mission chez le client, et les risques extérieurs.

Afin d'assurer une ambiance de travail sereine, les responsables RH et les managers se rendent régulièrement sur les sites clients pour rencontrer les consultants et les sensibiliser aux règles de bonne conduite face au :

- risque de délit de marchandage ;
- risques liés à l'environnement de travail (posture, travail en open-space pour réduire le bruit par exemple, source de stress).

En 2019, 20 managers ont été formés à la gestion des risques psychosociaux (RPS).

Le Groupe Devoteam met à disposition une procédure d'alerte pour les collaborateurs souffrant de RPS ou détectant un RPS chez un collègue. Celle-ci permet la bonne prise en charge des alertes remontées.

En complément, les salariés doivent indiquer chaque semaine s'ils n'ont pas pu bénéficier de leur temps de repos journalier et hebdomadaire. Chaque alerte est remontée, au manager, au RH et au service affaires sociales qui en sont informés puis un rendez-vous est organisé dans les 8 jours qui suivent l'alerte pour comprendre pourquoi le collaborateur n'a pas bénéficié de son repos. Ainsi sont mises en place des actions pour qu'une telle situation ne se reproduise pas. A ce jour les alertes remontées en 2019 ont toutes été traitées.

Depuis 2019 le Groupe permet aux collaborateurs d'accéder à la plateforme Simundia qui leur permet d'être mis en relation avec des psychologues professionnels. Ce service est totalement confidentiel, anonyme et gratuit, et permet au collaborateur de bénéficier d'un accompagnement à distance pendant 6 séances d'une heure prises en charge entièrement par l'entreprise. Ce service est réactif et permet d'être mis en lien en moins de 48h avec un psychologue expert selon les thématiques telles que la gestion du stress et des émotions, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le retour au bureau après absence, la surcharge de travail ou la confiance en soi. Les consultations se font par visioconférence ou téléphone et s'adaptent aux contraintes horaires.

INDICATEURS	31.12.2019	31.12.2018
Nombre de personnes suivies via la plateforme Simundia	16	NA
Taux de satisfaction de l'accompagnement	93%	NA

Enfin, les enquêtes de satisfaction présentées précédemment sont également un bon indicateur de l'état d'esprit des collaborateurs et permettent d'identifier des leviers de travail pour une meilleure harmonie au travail.

Feuille de route des conditions de travail

Le dispositif de don de jours sera déployé dans les autres entités du Groupe en France dans le courant de l'année 2020.

En 2020 se tiendront également les élections pour les représentations syndicales au sein du Groupe. Ainsi, succédant au CE, CHSCT et DP, le nouveau CSE (Comité Social et Economique) sera désigné.

Enfin, le Groupe construit actuellement un module e-learning ouvert à tous les collaborateurs via My Devoteam Academy afin de leur permettre de comprendre ce qu'est un RPS, d'identifier s'ils sont en risque et leur indiquer les personnes vers qui se tourner dans ce cas pour remédier à la situation.

5.2.4 Lutte contre les discriminations et politique Diversité (GRI : G4-LA12 et HR3)

Depuis sa création en 1995, le Groupe 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.

Les valeurs du Groupe expriment la volonté d'agir dans ce sens, c'est-à-dire refléter la diversité dans les effectifs. Elles incitent à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles. Le Groupe souhaite ainsi favoriser la cohésion et l'équité sociale et affiche aujourd'hui la **présence de 69 nationalités** différentes sur le périmètre français.

- **La mission Handicap, une chance pour tous (GRI : G4-LA8)**

Fort du 3ème accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, le Groupe s'implique au quotidien dans des démarches dont les indicateurs présentés concernent les entités sous accord Handicap.

INDICATEURS ⁽¹⁾	31.12.2019		31.12.2018	
Situation de handicap ⁽¹⁾	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Collaborateurs recrutés	11	-	13	-
Emploi direct (collaborateurs déclarés)	56	1,90%	54	1,61%
Postes aménagés	11	16%	8	-
Achats socialement responsables				
Dépenses prestataires ESAT / EA ⁽²⁾	127 931 €		106 368 €	
Emplois indirects	0,25%		0,23%	

1. Effectif assujetti : entités sous accord

2. Etablissement et Service d'Aide par le Travail / Entreprise Adaptée

Ainsi le Groupe a pour objectif de recruter 21 personnes en situation de handicap sur chaque période d'accord (3 années) et de les maintenir dans l'emploi (aménagement matériel, horaires, temps de travail, mutation avec aide au déménagement, etc.). Ce sont 24 collaborateurs qui ont été recrutés en 2 ans seulement grâce à l'investissement interne de la mission handicap sur plusieurs actions :

- suivi de l'accord d'entreprise (par exemple 10 collaborateurs ont pu bénéficier d'absences médicales accordées par Devoteam, représentant 15,5 jours d'absence sur l'année 2019) ;
- sensibilisation auprès des recruteurs et HRBP (100% sont formés par un cabinet expert sur le recrutement et le suivi des personnes en situation de handicap) ;
- sensibilisation systématique lors du séminaire d'intégration ;
- lien et action avec la médecine du travail ;
- actions de communication interne.

La mission Handicap est également investie au travers d'actions externes comme le développement des prestations avec les établissements et service d'aide par le travail (ESAT) et les entreprises adaptées (EA) permettant d'augmenter l'impact positif des achats du Groupe.

En parallèle, au regard de la difficulté à recruter des personnes en situation de handicap avec les niveaux de formations exigés, le Groupe accompagne également des demandeurs d'emploi pour les aider à monter en compétences notamment en finançant **pour 14 personnes annuellement** des formations au Centre de Formation Handicap à Paris, « Many Rivers », dans les domaines suivants :

- Les techniques et stratégies de recherche d'emploi ;
- La bureautique ;
- L'anglais ;
- La communication interpersonnelle.

Chaque année, ce centre permet 60% de retour à l'emploi dans les 6 mois suivant la fin de la formation.

Focus sur les actions de communication interne :

L'objectif de cette démarche est de sensibiliser les collaborateurs aux difficultés engendrées par les handicaps visibles ou invisibles (déficit de la mémoire à court terme, fragilité musculaire, malvoyance, dyslexie, douleurs physiques, souffrance psychique, surdité, diabète, TMS, dépression, anxiété, cancer, épilepsie) pour les inciter à échanger avec le responsable de la mission Handicap ou entre eux pour évoquer des expériences vécues et les conséquences de tels handicaps sur le quotidien. Plus **de 250 collaborateurs du Groupe** ont participé aux  v nements organisés en 2019 :

- une action de sensibilisation au handicap qui a réuni 45 collaborateurs à Levallois-Perret et 60 à Toulouse autour d'un jeu pédagogique ;
 - Le « HandiPassport » qui a réuni 36 collaborateurs autour de 10 thèmes ;
 - Le « DevoHandiQuiz » autour des handicap en « DYS ». 121 personnes ont participé au quiz et ont pu approfondir leurs connaissances sur des maladies encore peu connues (Dyslexie, Dyspraxie). Ceci contribue à déconstruire les idées reçues sur le handicap et favoriser l'intégration des personnes concernées.
- **EGALITEAM**, un mouvement pour l'égalité des chances (GRI : G4-LA13)

EGALITEAM est une initiative menée au sein de l'entité Devoteam Management Consulting et a été fondée en 2019. Elle vise à mobiliser face aux inégalités au travail afin d'assurer à chacun les mêmes chances et opportunités professionnelles.

Sa mission est de développer le sentiment de bien-être de tous les collaborateurs dans leur diversité par la promotion interne et externe des valeurs qui rassemblent le Groupe Devoteam.

Le collectif, composé d'une quinzaine de volontaires et soutenu par la direction, a mené plusieurs actions de sensibilisation depuis sa création, notamment :

- une conférence "Mixité,  galit  - Où en sont les hommes ?" animée par Marie-Christine Mah as, experte sur les thématiques de genres ;
- une animation autour de la coupe du monde féminine de football (Afterwork, paris sportifs) ;
- le sponsoring d'équipes sportives féminines étudiantes pour promouvoir le sport au féminin mais aussi pour attirer de nouveaux talents féminins.

Ces actions visent à attirer de nouveaux talents féminins au sein du Groupe Devoteam, aujourd'hui encore moins présents dans le secteur du numérique en raison de la surreprésentation masculine au sein des écoles d'ingénieurs.

INDICATEURS	31.12.2019		31.12.2018	
	Nombre	Répartition	Nombre	Répartition
Mouvement personnels				
Total Genre	7 518	100%	6 573	100%
Femmes	2 007	27%	1 686	26%
Hommes	5 511	73%	4 887	74%
Total Age	7 518	100%	6 573	100%
18 - 24	504	7%	486	7%
25 - 34	3 741	50%	3 257	50%
35 - 44	1 899	25%	1 673	25%
45 - 54	1 005	13%	867	14%
>55	369	5%	290	4%

La répartition par tranche d'âge reste stable en raison de l'activité de l'entreprise relative aux technologies récentes et aux programmes de formation pour les ingénieurs juniors comme les Knowledge Up Program (programme de formation sur 3 ans).

En outre, l'activité principale du Groupe étant le conseil en transformation digitale, la grande majorité des collaborateurs travaillent directement chez les clients (principalement les grands comptes) et cela représente environ 80 % des collaborateurs, ces changements d'expérience sont majoritairement recherchés par les publics plus jeunes. Les 20 % restant travaillent depuis les locaux du Groupe.

Feuille de route de la lutte pour la diversité

La mission handicap envisage de créer une formation interactive à destination des commerciaux et des managers.

En parallèle, l'initiative Egaliteam se poursuit cette année autour de trois grandes trajectoires :

- Démontrer l'importance, tant dans le bien-être des collaborateurs que dans la performance de l'entreprise, de la diversité des profils à tout niveau hiérarchique ;
- Produire et analyser des indicateurs de mixité en interne publiés chaque semestre à la suite des comités carrière ;
- Mettre en place un plan d'actions visant à sensibiliser les collaborateurs aux inégalités sociales dans le monde du travail et transformer les processus internes pour les rendre plus inclusifs et performants.

Enrichie de ses premières expériences de lutte contre les inégalités femmes/hommes, Egaliteam souhaite élargir son périmètre en intégrant des actions autour d'autres sujets liés à la diversité.

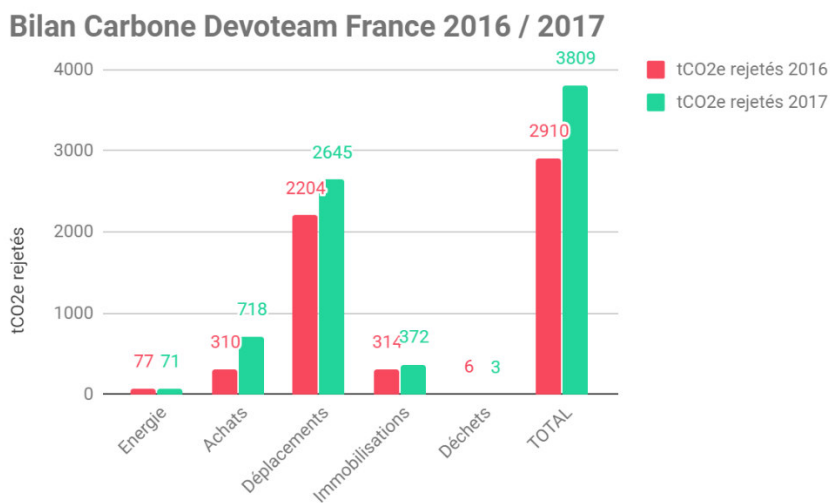
5.3 Environnement (respect des principes 7 à 9 du Pacte Mondial + ODD 7, 11 et 13)

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 indicateurs clefs de performance énoncés ci-dessous concernent le périmètre France qui représente 46 % de l'effectif et autant en chiffre d'affaires, permettant ainsi d'avoir une bonne représentativité de l'impact d'un collaborateur du Groupe sur l'environnement. En outre, des initiatives sont menées à l'international pour sensibiliser les équipes aux enjeux environnementaux. Le gaspillage alimentaire n'est pas traité car non applicable.

5.3.1 Le Bilan Carbone (GRI : G4-EN3, EN4, EN15, EN16, EN17)

Le Groupe Devoteam a élaboré un bilan carbone complet au cours de l'année 2018 qui traite des émissions de l'année 2017 et dispose ainsi d'un état des lieux précis des facteurs d'émissions. Ainsi a pu être établi un plan d'actions ambitieux afin de réduire son impact sur l'environnement.

En 2017, le Groupe a réussi à mieux maîtriser son empreinte carbone en réduisant ses émissions liées à la consommation d'énergie et à la production de déchets. Les déplacements et achats ont augmenté en raison de la croissance. Le ratio par collaborateur augmente donc de 1,39 à 1,42 tCO₂e.



• Note méthodologique

Les résultats du bilan carbone affichés ci-dessus proviennent du périmètre France pour l'année 2017. En effet, la méthodologie consiste à collecter les données disponibles auprès des services achats, comptabilité et services généraux.

De plus, un questionnaire sur les déplacements domicile-travail a été adressé à tous les collaborateurs afin de connaître l'impact carbone de leurs déplacements. Plus de 900 collaborateurs ont répondu, parmi 2 333 collaborateurs sollicités. Les données provenant du parc automobile y ont été ajoutées.

Feuille de route du Bilan Carbone

Un nouveau bilan carbone sera réalisé au cours de l'année 2020 sur les émissions 2019. Le Groupe souhaite d'ailleurs étendre en 2021 le périmètre géographique de ce bilan aux autres pays pour sensibiliser les collaborateurs à leur impact sur l'environnement et répondre localement à un enjeu global.

En 2020, l'évaluation des risques environnementaux (montée des eaux, réchauffement climatique) sera incluse à tous les DUER.

5.3.2 La gestion des déchets (GRI : G4-EN23)

• Déchets de bureau

Dans le cadre de sa politique de gestion des déchets, afin de recycler et valoriser les déchets, le Groupe s'est engagé avec Elise, entreprise adaptée dont la particularité est qu'au moins 80 % de son effectif se compose de personnes en situation de handicap. Ainsi, le choix de ce fournisseur a un double impact :

- favoriser (de façon indirecte) l'emploi de personnes en situation de handicap ;
- valoriser et suivre les impacts liés aux déchets.

Les collaborateurs ont bénéficié en parallèle d'une action de sensibilisation de la part du responsable d'Elise sur le tri sélectif. Le Groupe s'est engagé à mettre en place le tri des déchets dans l'ensemble de ses bureaux en France et à réaliser un audit. Aujourd'hui 90% du périmètre France est couvert.

Ainsi, en 2019, la quantité de déchets recyclés est de :

INDICATEURS	2019		2018	
	Quantité recyclée	CO2e non rejeté	Quantité recyclée	CO2e non rejeté
Canettes	259 kg	6 863 kg	153 kg	4 055 kg
Bouteilles/Gobelets plastiques	661 kg	7 271 kg	496 kg	5 439 kg
Papier / Carton	3 382 kg	1 015 kg	3 048 kg	915 kg
Verre	321 kg	10 kg	NA	NA
Piles	10 kg	NA	NA	NA
Mégots de cigarettes	46 kg	NA	NA	NA

Source : Elise, Bilan Carbone Ademe et Cy-Clope en France

INDICATEURS pour le papier	2019	2018
Quantité totale commandée	3 445 kg	4 658 kg
Taux certifié	100%	100%

Le suivi du tri sélectif a permis de constater que la quantité de papier recyclée est très proche de celle achetée par les entités françaises du Groupe. De plus en 2019, la consommation de papier a baissé de 26 % par rapport à 2018, résultat de la mise en place d'un système de contrôle d'accès aux imprimantes.

- D3E (Déchets d'Equipements Electroniques et Electriques)

Le Groupe Devoteam a conclu un accord avec l'entreprise adaptée ATF Gaia pour recycler les D3E. L'augmentation significative de déchets enlevés est due au recyclage de d'un stock important de matériel informatique mis au rebut en 2019.

Déchets	2019	2018
Quantité totale de D3E enlevés par un prestataire externe	3 800 Kg	1 299 Kg

Feuille de route de la gestion des déchets

Le Groupe souhaite :

- recycler 90% du papier acheté en 2020 ;
- réduire drastiquement la consommation de gobelets en plastique d'ici la fin de l'année 2020 ;
- optimiser la gestion des déchets suite aux préconisations de l'audit réalisé en 2019.

5.3.3 L'énergie (GRI : G4-EN3, EN4, EN6)

L'activité du Groupe n'implique pas la consommation d'eau et d'électricité en dehors de l'usage normal des bâtiments occupés pour son activité. En 2019, le Groupe Devoteam s'est doté d'un outil appelé Citron traçant la consommation énergétique des bâtiments en France. Cet outil permet au Groupe de suivre très précisément la consommation d'électricité de ses infrastructures.

Le Groupe a également mis en place de nombreuses actions depuis trois ans afin de diminuer sa consommation d'énergie en France comme l'installation de LED, d'un interrupteur central au niveau de chaque étage et de minuteries afin d'éteindre les lumières en fonction d'une programmation ainsi que le changement de fournisseur d'énergie proposant 100% d'énergie verte certifiée en mars 2018.

Ces actions ont permis de maîtriser l'augmentation de la consommation d'énergie à 1 024 212 kWh en 2019 malgré la croissance de la surface des locaux occupés en France.

INDICATEURS pour le papier	2019	2018
Consommation d'énergie	1 024 212 kWh	1 009 423 kWh

Par ailleurs, le Groupe Devoteam a fait réaliser fin 2019 un audit énergétique sur les trois principaux bâtiments accueillant des collaborateurs. Ce rapport ne révèle pas d'anomalies majeures, et les recommandations faites par le prestataire seront soumises au Secrétaire Général afin de décider des actions à mener.

Feuille de route de l'énergie

En 2020, le service RSE et les services généraux vont :

- présenter la restitution de l'audit énergétique et les obligations liées au décret tertiaire aux membres de la direction ;
- optimiser la gestion de l'éclairage de tous ses bâtiments afin de faire des économies d'énergie ;
- installer un régulateur de température dans les locaux du Groupe en France afin de mieux répartir la chaleur dans les bâtiments.

5.3.4 La gestion des déplacements (GRI : G4-EN30 et EN31)

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 fait l'objet d'un suivi.

Pour le périmètre Français, l'émission de CO2 des véhicules de la flotte automobile est plafonnée à 130 g/km par véhicule de location. Ainsi, au 31 décembre 2019 les données restent stables (moyenne de 105 g/km contre 104 g/km en 2018) à un niveau inférieur au seuil des malus (131 g/km) mais reste supérieur au seuil des bonus (90 g/km). Les émissions de CO2 se sont élevées à environ 475 tonnes de CO2 en 2019 (438 tonnes en 2018) sur un total d'environ 4,6 millions de kms parcourus (4,2 millions en 2018). Le nombre de personnes disposant d'un véhicule de fonction est en augmentation par rapport à 2018 et la transition du parc automobile vers une motorisation à l'essence au lieu du diesel impacte également ces données.

Les déplacements professionnels en avion des collaborateurs français se sont élevés à un peu plus de 3,8 millions de kilomètres (contre 3,2 millions de kilomètres en 2018) et représentent environ 722 tonnes de CO2 émis en 2019 (contre 582 tonnes de CO2 en 2018).

Enfin, pour le périmètre français, les émissions de CO2 en 2019 liés aux déplacements en train sont de 7,8 tonnes de CO2 pour 1,8 millions de kilomètres parcourus (contre 9 tonnes de CO2 pour 1,6 millions de kilomètres en 2018).

Indicateurs Déplacements professionnels	2019	2018
Véhicules de fonction		
Moyenne des émissions	5,5 g/CO2/km	5,3 g/CO2/km
Emission totale associée	475 000 kg éq. CO2	438 000 kg éq. CO2
Avion		
Emission totale associée	722 000 kg éq. CO2	582 000 kg éq. CO2
Distance annuelle parcourue	3 800 000 km	3 200 000 km
Train		
Emission totale associée	7 800 kg éq. CO2	9 000 kg éq. CO2
Distance annuelle parcourue	1 800 000 km	1 600 000 km

Conformément aux engagements de bonnes pratiques, le Groupe incite ses collaborateurs à réduire leurs déplacements. Constatant une hausse du nombre de déplacements en avion au cours du second semestre 2019, la politique de déplacements a été révisée dans le but de limiter les déplacements en avion, train et voiture et de privilégier l'usage des conférences téléphoniques ou de la visioconférence dès lors que les

conditions le permettent. Ces mesures permettent au Groupe de réaliser des économies à la fois financières et énergétiques et aux collaborateurs de gagner du temps. L'impact écologique des trajets en train diminue d'année en année, son usage est donc privilégié à l'avion quand cela est possible.

Feuille de route de la gestion des déplacements

Les déplacements des salariés (déplacements domicile-travail et déplacements d'affaires) constituent l'essentiel des émissions de CO2 du Groupe comme l'atteste le bilan carbone, c'est pourquoi un plan d'action a été rédigé pour en réduire l'impact :

- réduire les émissions de CO2 liées aux véhicules de la flotte automobile sur un périmètre test restreint grâce au partenariat avec l'entreprise WeNow ;
- remplacer les voitures de la flotte par des véhicules propres (hybrides ou électriques) pour atteindre au moins 10% du parc automobile d'ici la fin de l'année 2022 ;
- réviser le seuil d'émission de CO2 par véhicule conformément aux nouvelles normes ;
- Inciter les collaborateurs à privilégier les visioconférences afin de réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels.

5.3.5 Les achats d'équipements (GRI : G4-EN31)

Le Groupe souhaite réduire son impact environnemental dans sa chaîne d'approvisionnement et dans l'utilisation de ses équipements. Une charte d'achats responsables est en vigueur et de nombreuses actions engagées pour le réduire :

- maintenir un partenariat avec DreamAct, société engagée dans la vente de goodies responsables, chaque commande donnant lieu à un don à une association. L'activité relations écoles a généré à elle seule l'achat de 9000 unités (3000 boîtes à bonbons, 240 gourdes, 3000 jeux de cartes, 2500 ecocup, 500 pistolets à eau, 7 coupe-vent, 35 T-shirts) ;
- équiper les imprimantes d'un système d'impression manuel nécessitant l'utilisation d'un badge, ce changement a permis d'éviter l'impression de 194 000 pages en 2019 ;
- installer des équipements pour faciliter les conférences téléphoniques ;
- réparer les ordinateurs et téléphones portables afin de prolonger leur durée de vie ;
- acheter des produits électroniques certifiés EnergyStar (ordinateurs, écrans, chromebox) et du papier PEFC ou Eco-Label ;
- paramétrer les imprimantes de manière à imprimer en recto-verso et en noir et blanc ;
- travailler avec des fournisseurs engagés et respectueux de l'environnement.

INDICATEURS	2019	2018
Achats environnementalement responsables		
Taux Produits électroniques certifiés (EnergyStar, etc.) achetés	75 %	80 %
Papier certifié PEFC ¹ / Eco-Label	100	100

1. Programme for the Endorsement of Forest Certification

Feuille de route des achats d'équipements

- Former d'ici la fin de l'année 2020 tous les acheteurs aux achats responsables (ISO 20400)

5.3.6 La compensation carbone

Le Groupe Devoteam souhaitant agir concrètement sur l'environnement, le service RSE et les équipes recrutement ont lancé la démarche « Blossom Engagement ». Cette démarche, incluse dans le processus de recrutement, a pour but de sensibiliser tous les nouveaux arrivants au développement durable et plus particulièrement à la compensation carbone. Lors de chaque nouvelle embauche de collaborateur, ce dernier s'engage à planter une graine d'arbre dans un pot physique et à planter un arbre virtuellement sur le site du partenaire Reforest'Action. La majorité des filiales du Groupe ont accepté de prendre part à cette

initiative. En 2019, les nouveaux entrants au sein du Groupe ont planté 540 arbres à travers le monde grâce au site partenaire.

Cette compensation représente plus de 10% de l'impact environnemental de chaque collaborateur (source Reforest'action).

En outre, deux initiatives ont été lancées par la filiale portugaise du Groupe Devoteam (BOLD) :

- la participation à la campagne nationale intitulée "Un arbre pour la forêt" qui vise à reboiser les espaces verts dévastés par les incendies de l'été. Le Groupe Devoteam a donc acquis, au nom de chacun des collaborateurs, 555 arbres qui ont été plantés dans les zones les plus touchées ;
- de rejoindre l'engagement de Lisbonne « Capitale Verte Européenne » 2020, défini dans le Pacte des maires pour le climat et l'énergie de l'Union européenne.

Feuille de route de la compensation carbone

- Développer la liste d'actions environnementales à mettre en œuvre d'ici 2030 au Portugal ;
- Etendre l'initiative Blossom Engagement à toutes les filiales du Groupe d'ici la fin de l'année 2021.

5.3.7 Les ruches, un engagement pour la biodiversité

Conscient des problématiques environnementales et particulièrement concerné par la biodiversité, le Groupe Devoteam essaie de répondre, à son échelle, à ces questions primordiales en exploitant des ruches sur les toits des bâtiments du siège social. Le miel produit est distribué chaque année aux collaborateurs.

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 la biodiversité.

5.4 Ethique et conformité (respect du principe 10 du Pacte Mondial, ODD 16)

Les actions liées à la stratégie « Éthique des Affaires » sont menées à l'échelle internationale et concernent toutes les entités.

5.4.1 Lutter contre la corruption (GRI : G4-SO4)

La lutte contre la corruption, au sein du Groupe, est l'affaire de tous et en 2019, plus de la moitié des managers du Groupe a été formée à la lutte contre la corruption en entreprise, sur la base d'un programme de formation élaboré en interne via My Devoteam Academy.

Le Groupe est coté en bourse à Paris et présent dans plus de 18 pays. Il applique toutes les lois et règlements en vigueur localement dans chacune des entités françaises et étrangères et a mis en place en 2019 un dispositif d'alerte éthique qui 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.

Ce dispositif est à la disposition de toutes les parties prenantes internes et externes à l'entreprise et disponible sur le site Internet. Conformément aux dispositions légales, il peut être utilisé par toute personne physique qui signale, de manière désintéressée et de bonne foi, un fait dont elle a eu personnellement connaissance, directement ou indirectement, qu'elle estime constituer un crime, un délit ou toute violation

grave et manifeste d'une loi, d'un règlement applicable ou toutes conduites ou situations contraires aux politiques et chartes en vigueur dans l'entreprise.

En 2019, aucune alerte n'a été enregistrée par ce dispositif et aucune poursuite judiciaire n'a été lancée à l'encontre du Groupe Devoteam concernant un fait cité.

Feuille de route de Lutte contre la corruption

Continuer à sensibiliser et former les dirigeants et managers clés du Groupe à la lutte contre la corruption à et proposer un parcours de formation interactif grâce à My Devoteam Academy.

5.4.2 Contrôle de la relation avec les tiers (GRI : G4-HR4)

Le Groupe considère 2 catégories d'achats :

- 25% en achats productifs : achats de prestations de services permettant au Groupe Devoteam d'assurer des projets chez les clients ;
- 75 % en achats hors productifs : achats permettant à l'entreprise de fonctionner en interne (par exemple : consommation électrique, goodies ou organisation d'événements).

Le Groupe s'est doté d'un outil de contrôle assurant l'exhaustivité des engagements communs et des documentations obligatoires. Les engagements RSE sont d'ailleurs intégrés au contrat. Le Groupe veille à respecter les lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et le parrainage en lien avec un marketing responsable, tout en restant vigilant aux données collectées sur ces fournisseurs et sous-traitants et assure la conformité selon le GDPR.

Feuille de route de la relation avec les tiers

- Rédiger une charte de déontologie pour renforcer les engagements pris par les collaborateurs et fournisseurs dès la signature de leurs contrats avec le Groupe. Elle définira les droits et devoirs des parties prenantes pour le bon fonctionnement contractuel et la conformité avec les dispositions réglementaires. Elle sera annexée au règlement intérieur.
- Réaliser des audits auprès des principaux fournisseurs et des contrôles qualité sur les sous-traitants.

5.4.3 Les chartes en vigueur

Afin d'être conforme aux nouvelles réglementations, le Groupe élaboré pour ses collaborateurs des chartes dans le but d'entériner les règles de conduite. Les principales chartes attestent des engagements clés et sont annexées au règlement intérieur depuis 2019.

- **La charte informatique** définit les conditions d'utilisation et d'accès au système d'information du Groupe.
- **La charte anti-corrupcion** définit et illustre les différents types de comportements à proscrire et susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Dans le respect de la loi Sapin 2, elle est validée par la direction du Groupe et par les instances représentatives du personnel depuis le mois d'avril 2019. Cette charte a été adoptée par l'ensemble des filiales du Groupe à l'étranger, en plus des chartes locales déjà existantes.
- **Le code de conduite (Code of Conduct)** définit les règles éthiques, les valeurs et les principes ancrés dans les pratiques d'exploitation. Il est signé par l'ensemble des managers du Groupe et présente 8 grands principes dont 3 règles indiscutables, à savoir :
 - le respect des principes éthiques communs dans les affaires ;
 - le Code of Conduct communiqué et approuvé ;
 - les sanctions à appliquer pour non-respect.
- **La charte d'achats responsables** explique les engagements du Groupe mais aussi ce qu'il attend des entreprises avec lesquelles il collabore. Ayant la volonté de travailler et interagir avec les

entreprises responsables, cet engagement mutuel de satisfaire ces ambitions et de collaborer dans une dynamique d'amélioration continue est rappelé systématiquement à la signature du contrat.

- **Le programme de conformité du Groupe** animé par le service d'audit interne, rattaché au conseil de Surveillance du Groupe est responsable de l'activité conformité, du processus conformité et de son amélioration permanente, notamment sur l'implémentation de la loi Sapin II qui oblige à sécuriser davantage les opérations et à renforcer les dispositifs de contrôles internes.
- **La lettre d'affirmation interne** (Internal Representation Letter) affiche l'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.
- **La déclaration des transactions entre parties liées** (une transaction entre le Groupe et un tiers lié à un collaborateur du Groupe) est signée annuellement par les directeurs généraux, opérationnels, financiers et tous les principaux managers, celle-ci garantit un engagement fort en matière de prévention des conflits d'intérêts.

5.4.4 La Sécurité de l'Information

Par son activité (réalisation de missions IT pour tout type d'organisations et d'entreprises avec accès à leurs informations), le Groupe est particulièrement exposé par effet de rebond aux risques liés à son propre système d'information. Inversement, le Groupe peut également être par effet de rebond un vecteur d'attaque concernant les informations clients. Ces risques concernent à niveau égal les trois critères fondamentaux de la sécurité, à savoir la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données, toutes ayant capacité à impacter directement les activités opérationnelles du Groupe, de ses clients et de ses partenaires.

Les risques liés à la sécurité de l'information étant en constante croissance, en raison de la forte augmentation des technologies utilisées et de leur démocratisation à l'ensemble des activités de chaque organisation, le niveau d'attente dans ce domaine est très important. La sécurité de l'information devient un facteur stratégique différenciant vis à vis de la concurrence, avec un impact (positif ou négatif) significatif sur la réputation.

Ainsi en 2019, le service Sécurité de l'Information interne du Groupe Devoteam a déployé plusieurs actions concernant son fonctionnement, à savoir :

- Une équipe sécurité dédiée à temps complet traitant des sujets tels que :
 - o la classification et la sécurisation des actifs ;
 - o la prévention et la gestion des incidents de sécurité ;
 - o la sécurisation de ses missions et la mise en application au besoin de mesures de sécurité spécifiques aux différents contexte mission des partenaires et clients.
- Un rapport hebdomadaire à la Direction de l'état de la sécurité du Groupe.
- Le passage obligatoire de formations dédiées à la sécurité pour tous (plus de 85% des effectifs en France ont été formés via la capsule Data protection) et l'utilisation régulière de campagnes de sensibilisation aux bonnes pratiques (les règles de la sécurité chez Devoteam, et la publication mensuelle de la « Vie De Sécurité » sur Workplace rendant l'information ludique).

Feuille de route de la Sécurité de l'Information

De nombreux projets sont aujourd'hui en cours pour renforcer la démarche « sécurité » du Groupe dont :

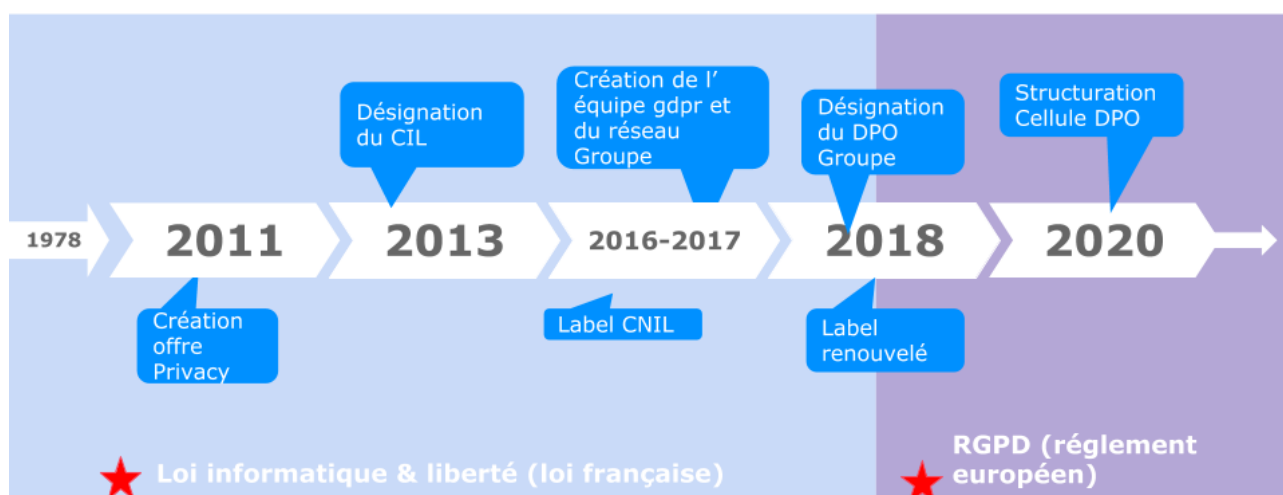
- l'intégration de la sécurité by design dans le SDLC des projets internes ;
- l'investissement pour de nouvelles solutions, leader aux derniers classements Gartner, visant à mieux sécuriser le parc d'actifs (ordinateur, téléphones) et l'environnement Cloud (mail, dossier de partage) en vue de limiter l'effet de rebond ;
- la rédaction et la validation de nouvelles politiques de sécurité de l'information groupe, couvrant l'ensemble des domaines de la norme ISO 27001 et rédigées exclusivement sur la base des standards récents du NIST et de l'ISO ;

- l'amélioration du processus sécurisé d'intégration et de suivi de mission des collaborateurs en prestation client.

5.4.5 La sécurité des données personnelles

La protection des données personnelles est un enjeu majeur qui suit une évolution continue au sein du Groupe.

Panorama de la protection DCP chez DEVOTEAM



Le Groupe Devoteam a obtenu le label Gouvernance RGPD délivré par la CNIL sous le numéro 2018-241 valable jusqu'au 24 mai 2021).

Depuis 2018, la gouvernance autour de la protection des données personnelles est organisée par le délégué à la protection des données (DPO) systématiquement impliqué en amont 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) afin de répondre à toutes ses questions et coopérer avec elle en cas de contrôle.

Un contact RGPD a été nommé dans chaque entité afin de garantir que les obligations issues du Règlement soient mises en œuvre (notamment la tenue du registre des traitements et les réponses aux demandes d'exercice des droits des personnes).

En 2019 les procédures et les règles de protection des données personnelles ont été renforcées. Un comité de prise en compte de la sécurité dans les projets a été créé (CAS) permettant de respecter le principe de « Privacy By Design ». Les équipes juridiques, sécurité et DPO conseillent les métiers et analysent la conformité juridique et les risques que peuvent comporter un projet.

INDICATEURS	2019
Conformité des projets	24 (dont 10 dossiers importants)
Réalisation d'analyse d'impact	4
Demandes droits des personnes	10
Assistances des filiales	4
Chantiers	14

5.5 Sociétal

Le périmètre traité par le volet « Sociétal » est la France.

5.5.1 Le service RSE du Groupe

Le service RSE apporte son soutien aux équipes opérationnelles afin de faciliter le déploiement des offres relatives au développement durable. Il répond aux appels d'offres et participe aux soutenances. Il organise également des événements de sensibilisation.

Ainsi, le 14 février 2019, le Groupe Devoteam a accueilli une campagne de don du sang, invitant ses collaborateurs à la solidarité auprès de l'EFS. Plus de 50 volontaires ont donné leur sang, dont la moitié était des premiers donneurs.

Le service RSE s'attache également à faire interagir les différentes actions solidaires de façon transverse. L'évènement Yes We Care WEEK a pu voir le jour fin d'année 2019 pour la première fois en collaboration avec la Fondation Devoteam et la Mission Handicap. A cette occasion, le Groupe a organisé une journée spécifique de rencontre afin de sensibiliser les collaborateurs à ces enjeux et a lancé une campagne de dons en partenariat avec le Label Emmaüs qui a permis de récolter plus de 140 kilos de dons à travers toute la France.

Feuille de route du service RSE Devoteam

Afin de conserver une dynamique transverse, le service RSE va instaurer dès 2020 une communauté française dont les objectifs seront de soutenir le déploiement des offres, d'apporter de l'aide à l'avant-vente, d'organiser des événements et publications du Groupe grâce à l'intervention d'experts. Quatre entités du Groupe ont d'ores et déjà répondu présent pour le lancement de cette communauté d'experts.

Une interaction avec le comité de pilotage est en cours de mise en place et un déploiement international du service est envisagé pour avoir une meilleure visibilité sur les bonnes pratiques en matière de développement durable au sein du Groupe. Le service RSE va également proposer le lancement de la communication sur le progrès (COP) pour présenter de manière synthétique et ludique les résultats de ce rapport.

5.5.2 La Fondation du Groupe Devoteam

La Fondation est née en 2007 avec l'objectif d'apporter un soutien financier (mécénat) à toutes actions humanitaires, caritatives et associatives intervenant dans les domaines de l'informatique, de la solidarité et de la santé. A ce titre, elle soutient les projets à but non lucratif et d'intérêt général portés par des collaborateurs de l'entreprise à travers un appel à projets annuels.

En 2019, en plus de cet appel à projet, le programme « TechforPeople » a été développé pour offrir aux collaborateurs la possibilité de mettre leurs compétences technologiques au service de l'intérêt général via un programme d'engagement solidaire.

5.5.3 L'appel à projets de la Fondation

En 2019, après l'analyse de 35 dossiers de demande de soutien, le jury de l'appel à projets a sélectionné 27 lauréats. Ainsi une dotation globale de 49 000 euros, répartis entre les dossiers, a pu contribuer à la réalisation de projets solidaires.

5.5.3.1 Lancement du Microdon

En septembre 2019, le Groupe a donné la possibilité à ses collaborateurs d'agir concrètement pour la Société en mettant en place, en partenariat avec Microdon, une plateforme de don pour des associations. Le don est compris entre 0,01 € et 15 € et il est prélevé directement sur le salaire net. En complément de ce don, la Fondation du Groupe Devoteam abonde du même montant.

5.5.3.2 Programme d'engagement solidaire #TechforPeople

En 2019, le programme #TechforPeople de la Fondation est lancé et développe, pour tous les consultants du Groupe, différents formats d'engagement solidaire pour mettre leurs compétences en technologie au service de la transition digitale, nécessité pour les structures à but non lucratif pour 2 raisons :

- atteindre l'excellence opérationnelle, c'est à dire baisser leurs coûts de structure et optimiser les moyens opérationnels ;
- maximiser leur impact social et sociétal, c'est à dire augmenter le nombre de leurs bénéficiaires et les bénéfices reçus par ces derniers.

En 2019, plus de 100 collaborateurs ont participé au programme #TechforPeople, soit plus 1 439 jours-homme d'engagement solidaire au bénéfice de plus de 30 associations, à travers différentes actions :

a) Les missions de mécénat de compétences

Le mécénat de compétences a pour objectif de guider les acteurs de l'économie sociale et solidaire dans leur transformation digitale. Les consultants les accompagnent pour résoudre leurs problématiques technologiques ou organisationnelles, stimuler leur croissance et ainsi maximiser leur impact.

En 2019, l'équivalent de 1 287 jours-homme ont été réalisés auprès d'une vingtaine d'associations.

b) Les Labs

Les labs ont pour objectif de résoudre un défi technologique ou organisationnel lié au développement d'entrepreneurs sociaux lors d'un atelier d'intelligence collective et collaborative. Ces labs sont organisés en collaboration avec Makesense, pour sélectionner les entrepreneurs bénéficiaires, préparer et animer les ateliers.

En 2019, 3 Labs ont été organisés à Paris : 9 projets accompagnés, 103 collaborateurs participants, 11 collaborateurs co-animateurs des ateliers. 70% de ces projets ont par la suite bénéficié de mécénat de compétences.

c) Les coups de mains

Ce dispositif a pour objectif d'apporter une aide très ponctuelle d'expertise auprès d'associations. Il peut s'agir par exemple de programmes permettant de faire monter en compétences "digitales" les salariés.

- Réserver une place dans les formations internes ou externes à des associations. Ainsi, l'entité Catalix by Devoteam a intégré 2 salariés de structures à but non lucratif à la formation "IA start" sur une journée. L'entité Axance a ouvert les formations de son tronc commun à 3 structures qui ont pu former 2 salariés chacune ;
- Faire des dons de matériels : la DSI du Groupe propose de collecter et distribuer les ordinateurs fonctionnels mais plus utilisés pour les distribuer aux associations. En 2019, 100 ordinateurs ont été donnés à 5 structures d'intérêt général ;
- Faire intervenir les experts du Groupe lors d'ateliers ou de conférences organisés par des associations.

Au total, 96 jours-hommes ont été réalisés auprès de 8 structures d'intérêt général.

INDICATEURS	2019	2018
Fondation le Groupe Devoteam		
Appel à projets - Nombre de projets associatifs aidés	27	35
Appel à projets - Montant total distribué aux associations	49 000 €	76 000 €
Mécénat de compétences	1601 j/h	NA
Mécénat de compétences - Nombre d'associations accompagnées	40	NA
Mécénat de compétences - Nombre de consultants engagés	111	NA
Lab #TechforPeople - Nombre d'entrepreneurs aidés	9	NA
Lab #TechforPeople - Nombre de collaborateurs participants	103	NA
Coup de main - Nombre de don d'ordinateurs	100	NA

Feuille de Route de la Fondation

L'ambition principale de l'année 2020 est d'augmenter l'impact de la Fondation et du programme #TechforPeople en France en :

- territorialisant son action auprès des équipes basées en région,
- augmentant le nombre de collaborateurs impliqués et le nombre de jours-hommes consacrés à ces activités.

Le second axe de développement concerne une internationalisation des actions de la Fondation vers d'autres pays du Groupe, en tenant compte des spécificités légales et culturelles des différentes géographies.

5.5.4 Relations Ecoles

En 2019, le Groupe Devoteam, en partenariat avec l'ONG Planète Urgence, a soutenu deux projets solidaires lors de la 1ère édition du Challenge Humanitech. Deux voyages de quinze jours pour cinq étudiants ont ainsi été financés :

- au Cameroun pour former les populations locales à la création, gestion d'un site web et aux réseaux sociaux ;
- au Togo pour initier les résidents à l'outil informatique et au logiciel Excel.

Deux dons de 1500 euros et de 500 euros ont été accordés aux étudiants classés en 3ème et 4ème position pour soutenir le projet qu'ils avaient choisi.

Le Groupe a été partenaire du Challenge Innov'Handicap à l'EPF. Cet événement regroupe l'ensemble des élèves de 4^{ème} année d'école d'ingénieur afin qu'ils participent au défi 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.

Ces différents événements contribuent à l'image de marque du Groupe permettant d'attirer les nouveaux talents.

Relations Ecoles	2019	2018
% de recrutement sur les écoles cibles	30	40
Nombre d'écoles cibles	50	40
Nombre d'événements consacrés aux écoles	235	250

5.5.5 De la RSE à la création de valeur partagée

Conscient des enjeux de la RSE et plus généralement du développement durable, le Groupe tient à être force de proposition afin de répondre aux problématiques sociétales. Ainsi, le Groupe souhaite répondre, à travers son business model, aux enjeux globaux et être créateur de valeur partagée.

5.5.5.1 Une gouvernance pour un développement durable plus engagé

En 2019, le Groupe a instauré un comité de pilotage se réunissant mensuellement avec des acteurs français et danois dans un premier temps dans le but d'accompagner la création de valeur par une approche offres et ainsi répondre aux attentes des parties prenantes dans le futur. Une étude à l'échelle internationale est lancée afin de positionner Devoteam en tant qu'expert environnemental de l'IT dans le but d'agir concrètement à la baisse des émissions de CO2.

5.5.5.2 Un progiciel engagé

Dans le cadre la lutte contre la corruption et la maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans la chaîne d'approvisionnement, le Groupe propose des modèles d'affaires innovants via RVR Parad, filiale du Groupe et éditeur d'un progiciel de gestion des risques, contrôle & conformité, audit et continuité d'activité. Ainsi, RVR Parad a lancé 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.

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 à 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.* »

5.5.5.3 Une offre pour la protection des données personnelles

L'offre Data Privacy s'inscrit dans l'offre globale cybersécurité du Groupe, tant en France que dans 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 des clients du Groupe. Avec une stratégie de cybersécurité intégrée à leur plan de transformation digitale, les clients peuvent répondre aux exigences de conformité et atteindre leurs objectifs de réduction de coûts.

L'équipe « Data Privacy » du Groupe Devoteam, dont le manager est le délégué à la protection des données personnelles (DPO) du Groupe, apporte aux clients son expertise acquise lors de nombreuses missions. Cette offre a connu une croissance de 25% de son chiffre d'affaires en 2019. Elle est composée de 17 personnes et sera amenée à croître en 2020.

D'après le World Economic Forum, deux des 10 risques les plus importants de 2019 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. Le Groupe Devoteam propose donc une offre aux entreprises permettant d'atténuer ce risque.

5.6 Annexe

Sont référencés dans ce rapport :

Les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies :

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
3. Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
5. Abolir de façon effective le travail des enfants
6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession
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
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Les Objectifs du Développement Durable suivants :

ODD4 : Education de qualité

ODD5 : Egalité entre les sexes

ODD7 : Energie propre et d'un coût abordable

ODD8 : Travail décent et croissance économique

ODD11 : Ville et communauté durable

ODD13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

ODD16 : Paix, justice, et institutions efficaces.

Les lignes directrices du GRI suivantes :

G4-EN3 : Consommation énergétique de l'organisation

G4-EN4 : Consommation énergétique en dehors de l'organisation

G4-EN6 : Réduction de la consommation énergétique

G4-EN15 : Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)

G4-EN16 : Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie

G4-EN17 : Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)

G4-EN19 : Réduction des émissions de gaz à effet de serre

G4-EN23 : Poids total de déchets, par type et par mode de traitement

G4-EN30 : 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

G4-EN31 : Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type

G4-LA1 : Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique

G4-LA4 : Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective

G4-LA5 : 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

G4-LA6 : 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

G4-LA8 : Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats

G4-LA9 : Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle

G4-LA11 : Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle

G4-LA12 : 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

G4-LA13 : Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels

G4-HR3 : Nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place

G4-HR4 : 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 menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit

G4-HR5 : 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

G4-HR6 : Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes

G4-SO4 : Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption.

5.7 Rapport de vérification

Exercice clos le 31 décembre 2019

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°3-1080¹, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (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.

¹ Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

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 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 incluses 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 présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses 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 consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes² ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants³, nous avons mis en œuvre :
 - 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 contributrices⁴ et couvrent entre 15 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

² **Informations qualitatives** relatives aux parties suivantes : « Prix, distinctions et labels » ; « Suivi des formations et gestion des carrières » ; « Conditions de travail » ; « Lutte contre les discriminations et politique Diversité » ; « Le Bilan Carbone » ; « Ethique des affaires » ; « La sécurité des données personnelles ».

³ **Informations quantitatives sociales** : effectif total et répartition par genre, âge et région géographique ; nombre total d'embauches et répartition ; nombre total de départs et répartition ; 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 CO₂ liés aux déplacements. **Informations quantitatives sociétales** : dépenses prestataires ESAT et unités bénéficiaires.

⁴ Devoteam France, BOLD by Devoteam.

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 janvier et avril 2020. 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 2020

L'un des Commissaires aux Comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Papazian
Associé

Tristan Mourre
Directeur

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Chers actionnaires,

Le présent rapport est établi pour l'exercice 2019 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 2019. 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 prend également en compte les modifications apportées à l'article L.225-37-3 du Code de commerce par l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 sur la rémunération des mandataires sociaux.

Ce rapport 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, 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 ;
- Présenter les actionnaires de Devoteam

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 2019, 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 2019, aucun départ ni aucune arrivée au sein du Conseil de Surveillance n'a été constaté. Une démission de l'un des membres du Conseil de Surveillance a toutefois été enregistrée. Elle ne sera effective qu'à partir de sa validation en Assemblée Générale en 2020.

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 2019 :

Nom et année de naissance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale	Autres mandats en cours ou expirés au cours des 5 dernières années (date d'expiration) *
Roland de Laage de Meux (1959)	17 juin 2016	AGO 2020	Secrétaire Général de Devoteam	France : néant Etranger : DV Fringes (A), DV SA (A), Voxpilot Ltd (A), membre du CS de DV Netherlands, DV Technology Consulting Tunisie (G), DV Consulting Maroc (P), QPCM (DG), DVS Maroc (G), DVT Tunisie (G) Externes : Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A), SNC Imbelaage (gérant), Cinehotel d'Epinay (gérant), Canalt Gestion (A), SCI LOSSERAND 76 (CS) Expirés : DV Belgium (A, 2014), DV AB (A, 2014), DV IT & consultancy (A, 2014), DV AusystemsSpa (A, 2014), DV NV/SA (A, 2015)
Michel Bon (1943)	17 juin 2016	AGO 2020	Consultant indépendant	En cours : Phitrust (A), Sonepack (P) Expirés : RLD (A, 2016), Les Éditions du Cerf (P, 2013), Lafarge (A, 2013), SONAE (A, Portugal, 2015), Sonepar (A, 2018)
Valérie Kniazeff (1968)	17 juin 2016	AGO 2020	Présidente d'ALCIMED	En cours : CentraleSupélec (A), Demeter (P)
Vincent Montagne (1959)	17 juin 2016	AGO 2020	Président de Média Participations	En cours : ESL Holding (CS), Mage invest (P), groupe Média Participations (divers mandats dont manager, Président et Administrateur), Sages (VP), Secom (A), Siparex Associés (A), Ulysse Invest (P), ELECTRE (CS) Expirés : SITC (A, 2016)
Elisabeth de Maulde (1952)	17 juin 2016	AGO 2020	Consultante indépendante	En cours : Les Nouveaux Robinson (PCS, a pris fin en juin 2019), Cofluence Consulting (P, expiré en janvier 2019)
Yves de Talhouët (1958)	20 juin 2013	AGO 2021	Président de Faïencerie de Gien	En cours : Tinubu (A), Axway SA (A), Kwerian (A), Tabag (DG), Pont aux Choux SAS (P) Expirés : Tabag SARL (G, 2012), Union Prod (PDG, 2014)
Carole Desport (1961)	19 juin 2015	AGO 2021	Senior Vice President - Global Accounts OBS	En cours : N/A Expirés : 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 Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance**

Cette charte concerne le fonctionnement du Conseil. Les contraintes de critères sur la diversité appliqués aux recrutements des collaborateurs sont présentées dans le rapport RSE 2019 du groupe au paragraphe 2.4. Lutte contre les discriminations et politique Diversité du rapport de responsabilité d'entreprise.

• **Mise en œuvre de la Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance**

Au cours de l'exercice 2019, 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 2019, 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 :

- Prise en compte de la démission d'Yves de Talhouët en tant que membre du Conseil de Surveillance. Pour le remplacer, il coopte la société TABAG, qu'il représente. Le Conseil prend acte que cette démission et cette nomination devra être ratifiée par à l'Assemblée Générale du 5 juin 2020 qui statuera sur les comptes 2019.

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	20	AG de 2020	Membre non-indépendant
Yves de Talhouët	Membre	2001	18	AG de 2021	Membre non-indépendant
Michel Bon	Président	2006	13	AG de 2020	Membre non-indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	11	AG de 2020	Membre indépendant
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	7	AG de 2020	Membre indépendant
Carole Desport	Membre	2015	4	AG de 2021	Membre indépendant
Valérie Kniazeff	Membre	2016	3	AG de 2020	Membre indépendant
Bertrand de Bentzmann	<i>Président d'Honneur</i>	-	-	-	N/A
Georges Vialle	<i>Censeur</i>	-	-	-	N/A

6.1.1.4 Réunions du Conseil de Surveillance

En 2019, le Conseil s'est réuni à trois reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 93% sur l'année (une absence de Monsieur de Talhouët, une absence de Monsieur Montagne en tout sur l'année 2019).

Au cours de ces trois séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- L'approbation des comptes 2018 ;
- Le rapport du Président sur les comités d'audit et de rémunération, ainsi que sur les procédures de contrôle interne ;
- La lecture et l'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 2018 ;
- La présentation du rapport du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle ;
- Le budget 2019 ;
- La présentation et des réflexions autour des différents projets d'acquisitions présentés au cours de l'exercice 2019 ;

- La présentation des résultats du 1^{er} trimestre 2019 via le rapport du Directoire au Conseil de Surveillance ;
- Le renouvellement de l'autorisation de caution, avals et garanties aux filiales du groupe Devoteam ;
- L'information sur les consultations du Comité d'Entreprise de Devoteam SA ;
- La lecture et l'examen du rapport du Directoire sur les comptes du 1^{er} semestre 2019 et le compte rendu du Comité d'audit sur ces mêmes comptes semestriels ;
- La lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 3^{ème} trimestre 2019 ;
- Des questions diverses, incluant les réflexions autour du plan stratégique « Eagle 2 », la confirmation des objectifs annuels à communiquer au marché, et le planning des conseils en 2020 ;
- La démission d'Yves de Talhouët en tant que membre du Conseil de Surveillance, et sa cooptation de la société TABAG pour le remplacer, société représentée par lui-même, sous réserve de la ratification lors de la prochaine Assemblée Générale statuant sur les comptes 2019.

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 2019, 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 de Devoteam S.A. (statuts modifiés par Assemblée Générale Mixte du 18 mai).

Le rôle du président du Conseil de Surveillance est de diriger les séances du Conseil. Il a la 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 2019 :

- Carole Desport, Présidente du Comité d'Audit (taux de présence de 100% au cours de l'année) ;
- Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance (taux de présence de 100% au cours de l'année).

Tous les membres du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière et comptable.

Au cours de l'année 2018, Monsieur Michel Bon a perdu son indépendance en tant que membre du Conseil de Surveillance, en raison de son ancienneté au sein de celui-ci. 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. Lors du Conseil de Surveillance du 11 mars 2019, il a été décidé que Madame Carole Desport devienne présidente du Comité d'Audit à compter de ce jour, en remplacement de Monsieur Michel Bon, qui est resté membre du Comité d'Audit.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2019. 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 2018 et du 1^{er} semestre 2019 ;
- 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 impacts de l'entrée en vigueur des nouvelles normes IFRS 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 de la norme IFRS 16.

6.1.1.8 Les Comités du Conseil : Le Comité des Rémunérations

Mode de fonctionnement du Comité

En 2019, le Comité était composé de deux membres :

- Vincent Montagne, Président du Comité des Rémunérations (taux de présence de 100% au cours de l'année 2019)
- Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance (taux de présence de 0% au cours de 2019).

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 déterminé 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 une seule reprise en 2019. Le taux de participation est de 50%.

Lors de cette séance, 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 2019 ;
- Proposition de la rémunération fixe des membres du Directoire pour 2019 ;
- La rémunération des administrateurs.

Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil de Surveillance de Devoteam perçoivent des rémunérations annuelles 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.

Le Groupe Devoteam applique 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^{er} Juin 2016, qui le légalise. A ce titre il consulte ses actionnaires à chaque Assemblée Générale Ordinaire Annuelle sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.

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 2019 :

- 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 9 décembre 2019, afin de discuter les premières hypothèses du plan stratégiques, en particulier le Market & Techno Trends, les grandes directions stratégiques et le renforcement de la dimension Partenariat avec les acteurs de la technologie. Une

présentation de ces premières hypothèses a été faite au comité et une discussion sur les principaux arbitrages restant à réaliser a permis de prendre en compte l'avis du Comité. Un prochain Comité Stratégique est prévu fin Mars afin de partager le plan Stratégique avant sa publication en avril.

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

- En France :
Directeur Général de Devoteam SA
- A l'étranger :
Cogérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg)
Administrateur de Devoteam Consulting AS (Danemark)
Membre du Conseil de Surveillance de Devoteam Netherlands
Membre du conseil de surveillance de Devoteam Holding BV (Pays-Bas).

Stanislas de Bentzmann

- En France :
Président de Devoteam SA
- A l'étranger :
Cogérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg)
Président de Devoteam N/V SA (Belgique)
Administrateur de Devoteam Consulting AS (Danemark)
Administrateur de Devoteam Fringes S.A.U (Espagne)
Administrateur de 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 du Conseil de Surveillance d'Atlantico.

6.1.2.4 Réunions du Directoire

En 2019, le Directoire s'est réuni à cinq reprises et les points significatifs abordés ont été les suivants :

- Approbation de conventions d'ouverture de crédits dans le cadre du projet de refinancement avec les banques suivantes : Société Générale, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Ile-de-France, BNP Paribas & HSBC ;
- Proposition du renouvellement de l'autorisation de cautions, avals et garanties au profit des filiales de DEVOTEAM
- Examen et arrêté des comptes sociaux ainsi que des comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Proposition d'affectation du résultat ;
- Etablissement du Rapport semestriel de gestion du Groupe et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2019
- Etablissement et arrêté des documents liés à la prévention des difficultés des entreprises (Loi n°84-148 du 1er mars 1984)
- Présentation des résultats du 1^{er} trimestre et du 3^{ème} trimestre 2019
- Proposition d'allocation de rémunération annuelle aux membres du Conseil de Surveillance ;
- Autorisation à donner au Directoire pour procéder à des rachats d'actions ;
- Projet d'acquisition de la société « Avalon Solutions » en Suède ;
- Projet d'acquisition de la société « G company » aux Pays-Bas ;
- Prise de participation dans la société MEL ;

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 Middlednext en 2007.

En 2019, le groupe Devoteam se trouvait en non-conformité au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF sur les deux points suivants :

Titre	Principe	Conformité 2019	Commentaire 2019	Plan d'action 2020
Le Comité d'Audit	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	En 2018, à la suite de la perte d'indépendance de Michel Bon et au départ de George Vialle, le Comité d'Audit est désormais composé de 2 membres, et le taux d'indépendance est de 50%.	Réflexion autour de la nomination d'un nouveau membre indépendant au sein du Comité des Comptes.
L'indépendance du président du comité d'audit	À la suite d'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 en 2018, conforme en 2019	En 2019, Carole Desport a été nommée présidente du Comité d'Audit en remplacement de Michel Bon, qui reste membre du Comité d'Audit. Le Président du Comité d'audit est donc indépendant.	n/a

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 avaient été identifiés relativement à l'exercice 2019 :

Sujets AMF	Recommandations	Conformité 2019	Commentaire
Pistes de réflexion en matière de gouvernement d'entreprise 2.8 Les comités du conseil et leur présidence	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.	Non conforme en 2018, conforme en 2019	En 2019, Carole Desport a été nommée présidente du Comité d'Audit en remplacement de Michel Bon, qui reste membre du Comité d'Audit. Le Président du Comité d'audit est donc indépendant.
Gouvernement d'entreprise 6. Les comités spécialisés du conseil 6.3 Le(s) comité(s) des nominations et des rémunérations	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.	Non conforme (2 membres au comité des rémunérations, dont un non-indépendant)	Voir plans d'actions 2020 tableau de conformité AFEP-MEDEF.
Administrateurs indépendants Quota d'administrateurs indépendants	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 écarter explicitement la recommandation du code et indiquer sa non-application	Non conforme (50% d'administrateurs indépendants fin 2019)	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.

Aucun nouveau point de non-conformité n'a été constaté en 2019.

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	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	748 636	598 636	751 528	601 528	178 199	170 584
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-	-	-	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	748 636	598 636	751 528	601 528	178 199	170 584

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			
	2018		2019		2018		2019		2018		2019	
	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	119 700	119 700
Rémunération variable	370 000	325 000	220 000	370 000	370 000	325 000	220 000	370 000	40 250	40 687	32 000	41 750
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15 000	0	0
Avantages en nature (voiture)	3 636	3 636	3 636	3 636	6 528	6 528	6 528	6 528	4 041	4 041	3 996	3 996
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	12 000	12 000	12 000
Dotation PIDR	na	na	na	na	na	na	na	na	3 108	0	2 888	0
TOTAL	748 636	703 636	598 636	748 636	751 528	706 528	601 528	751 528	178 199	190 528	170 584	177 446

La rémunération fixe des membres du directoire est de 275 000 euros (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 14 juin 2019 sous la 6^{ème} et 7^{ème} résolution.

En 2019, 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 2019 des membres du directoire sont les suivantes :

- 70% sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs reposant 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 reposant sur trois critères :
 - La mise en œuvre et à la généralisation du programme Eagle dans les nouvelles acquisitions ;
 - Le partage des expériences et des connaissances à travers le Groupe ;
 - L'élaboration d'un programme destiné à favoriser l'adhésion des hauts contributeurs du Groupe à l'avenir de la société.

La réalisation des critères et le montant de rémunération variable annuelle qui en découle ont été établis par le Comité des Rémunérations le 2 mars 2020 et validés par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 9 mars 2020. Elle s'est établie à 220 000 € soit 80% de la rémunération variable cible.

	Poids	Paiement
Objectifs quantitatifs	70%	68%
Objectifs qualitatifs	30%	109%
Paiement en % de la rémunération variable cible	100%	80%

Au titre de l'exercice 2019, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 68% et la partie qualitative à hauteur de 109%, soit un variable total de 220 000 €.

L'objectif de variable 2019 de Monsieur de Laage était de 40 000 €, reposant sur les critères suivants :

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

Au titre de l'exercice 2019, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 80% et la partie qualitative à hauteur de 80%, soit un variable total de 32 000 €.

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

Rémunération des membres du directoire pour l'année 2020

Le conseil de surveillance réuni le 9 mars 2020 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 2020 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 70% sur l'atteinte d'une marge d'exploitation cible et pour 30% sur la croissance organique du chiffre d'affaires. Compte tenu de la crise sanitaire liée au Covid-19 et de l'impossibilité d'en mesurer les conséquences sur la rentabilité et la croissance du Groupe, le Conseil de Surveillance pourrait être amené à déroger à l'application de ces paramètres quantitatifs si l'impact devenait significatif.

Les objectifs qualitatifs sont assis sur trois critères liés à la mise en œuvre du prochain plan stratégique, l'installation de l'organisation par partenaire et la mise en place d'un programme d'actionnariat (ou équivalent) pour les cadres clés.

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.

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

Tableaux 6 : actions de performance devenues disponibles pendant l'exercice

Nom du Dirigeant	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Date d'attribution
Roland de Laage de Meux, Secrétaire Général	17/06/2016	5 000	Oui*	17/06/2016

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

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 31/12/19	75 000
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	25 000
Nombre d'options et de BCE restants en fin d'exercice	-

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 31/12/2019	129 627	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	52 373	6 839
Actions de performance restantes en fin d'exercice	-	43 161

* 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
Stanislas de Bentzmann - Président du directoire Nommé par le CS du 5 septembre 2016 Fin de mandat : AGO 2020		x		x		x		x
Godefroy de Bentzmann - Directeur général Nommé par le CS du 5 septembre 2016 Fin de mandat : AGO 2020		x		x		x		x
Roland de Laage de Meux - Secrétaire général Nommé par l'AG du 17 juin 2016 Fin de mandat : AGO 2020	x			x		x		x

Tableau 11 : récapitulatif des opérations réalisées en 2019 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	4 079	100,7
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Néant	Néant	Néant	Néant
Thierry François – CFO	Néant	Néant	Néant	Néant
Sébastien Chevrel – Group COO	Acquisition	Actions	213	26,6
Roland de Laage de Meux – Secrétaire Général – membre du Conseil de Surveillance	Néant	Néant	Néant	Néant
Tabag, membre du Conseil de Surveillance	Acquisition	Actions	300	99,8
	Cession	Actions	491	105,6

6.2.1.5 Ratio sur les multiples de rémunération des mandataires sociaux

Mandataires sociaux	Rémunération brute mandataires sociaux	Rémunération brute moyenne des salariés (*)	Rémunération brute médiane des salariés (*)	Ratio sur rémunération brute moyenne (*)	Ratio sur rémunération brute médiane
Stanislas de Bentzmann	598 636	48 906	44 000	12,2	13,6
Godefroy de Bentzmann	601 528	48 906	44 000	12,3	13,7
Roland de Laage de Meux	170 584	48 906	44 000	3,5	3,9

* Entités du périmètre France (hors D2SI, Devoteam G Cloud et Be Team)

Le périmètre retenu pour l'application de l'article L. 225 - 37 - 3-6° du Code de commerce est celui des entités Françaises du Groupe (hors sociétés D2SI, Devoteam G Cloud et Be Team) représentant environ 90% des effectifs en France et 41% des effectifs du Groupe. Les éléments de calcul retenus pour la rémunération moyenne et médiane est la rémunération théorique brute (fixe et variable) annuelle en équivalent temps plein des collaborateurs présents toute l'année.

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 :

Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2018 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en €)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	52 000		52 000	
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	8 000		9 000	
Vincent Montagne	11 500		11 500	
Roland de Laage de Meux	12 000	178 528	12 000	165 446
Yves de Talhouët	11 000		10 500	
Elizabeth de Maulde	11 000		10 500	
Carole Desport	12 000		12 000	
Valérie Kniazeff	10 000		10 500	
Georges Vialle	12 000		12 000	
TOTAL	139 500	178 528	140 000	165 446

6.3 Présentation de l'Actionnariat

6.3.1 Evolution de l'actionnariat

Au cours de l'exercice 2019, aucun franchissement de seuil à la hausse comme à la baisse n'a été déclaré. La structure du capital ainsi que son évolution sont présentées au paragraphe 2.4 du rapport de gestion du Directoire.

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 31/12/19	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital ⁽²⁾	Dilution en DV ⁽²⁾
AC par émission d'actions et de valeurs mobilières ou incorporation de réserve avec maintien du DPS ⁽¹⁾	18/05/2018 (12ème R)	500 000 €	26 mois	Non utilisée	3 333 333	40,0	35,15	0,71	0,65
AC par émission d'actions ou de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	18/05/2018 (13ème R)	125 000 € et 80 M€ le montant nominal max de VM représentatives de créances donnant accès au capital	26 mois	Non utilisée	833 333	10,0	8,8	0,91	0,8
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 utilisée	833 240	10,0	8,8	0,91	0,8
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 utilisée	833 240	10,0	8,8	0,91	0,8
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 utilisée	333 330	4,0	3,5	0,96	0,85
Attribution gratuite d'actions ou d'actions de préférence	14/06/2019 (11ème R)	74 992 €	38 mois	Non utilisée	499 944	6	5,3	0,94	0,83
Emission d'Options de souscription	14/06/2019 (12ème R)	24 997 €	38 mois	Non utilisée	166 648	2	1,76	0,98	0,86

(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 2019

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 réglementées.

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 dont nous avons été avisées ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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 DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées 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 Sarl, le 5 novembre 2013

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et co-gérants de la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl.
- Nature et objet :
Dans le cadre de la création d'une centrale de trésorerie du groupe, cession des comptes courants actifs et passifs détenus par Devoteam S.A. sur ses filiales au profit de Devoteam Holding Sarl.
- Modalités :
Le transfert doit s'effectuer après acceptation des filiales concernées et sur la base d'une valeur de marché déterminée par un expert.
- Motivation :

Devoteam projette de créer une centrale de trésorerie pour optimiser les flux de trésorerie du groupe.

Paris La Défense, le 30 avril 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Pierre Valensi
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2020

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Vincent Papazian
Associé

