

2020

**Rapport
Financier
Annuel**



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	14
2.4 DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	17
3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM	28
3.1 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	28
3.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	29
3.3 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	30
3.4 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	31
3.5 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	32
3.6 NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	34
3.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	88
4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA	94
4.1 BILAN DEVOTEAM S.A.	94
4.2 COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	95
4.3 NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA	96
4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	113
5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE	118
5.1 OBJECTIF N°1 : ÊTRE ENGAGE	118
5.2 OBJECTIF N°2 : ETRE RESPONSABLE	123
5.3 OBJECTIF N°3 : S'ACCOMPLIR	126
5.4 OBJECTIF N°4 : DEVENIR MEILLEUR	132
5.5 OBJECTIF N°5 : EQUILIBRER	136
5.6 ANNEXES	140
5.7 RAPPORT DE VERIFICATION	142
6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	145
6.1 ORGANISATION ET MISSIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE	146
6.2 REMUNERATION DES MANDATAIRES ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	152
6.3 PRESENTATION DE L'ACTIONNARIAT	156
6.4 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	158

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 2021

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	1999	AG statuant sur les comptes de 2022
Grant Thornton 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine représenté par Vincent Frambourt	2014	AG statuant sur les comptes de 2025
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	2011	AG statuant sur les comptes de 2022
IGEC 22, rue Garnier 92200 Neuilly-sur-Seine	2014	AG statuant sur les comptes de 2025

1.4 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2019 et 2020 :

En milliers d'euros	2020							2019						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<i>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</i>														
Emetteur	154	32%	150	37%	0	0%	304	157	29%	146	37%	0	0%	303
Filiales intégrées globalement	214	44%	238	59%	64	100%	516	193	35%	218	55%	62	100%	473
<i>Services autres que la certification des comptes</i>														
Emetteur	87	18%	13	3%	0	0%	100	200	36%	11	3%	0	0%	211
Filiales intégrées globalement	31	6%	2	0%	0	0%	33	0	0%	24	6%	0	0%	24
Total	486	100%	403	100%	64	100%	952	550	100%	399	100%	62	100%	1 011

1.5 Evénements récents

Conclusion d'une convention de crédits senior et d'une convention de nantissement de comptes bancaires

Dans le cadre de l'offre publique d'achat initiée par Castillon SAS sur les actions de la Société, un accord de soutien à l'offre a été conclu entre la Société et Castillon en date du 9 juillet 2020. L'Accord de Soutien prévoit notamment un engagement de la Société de souscrire, à la demande de Castillon SAS, à une facilité de crédit ainsi qu'un engagement d'indemnisation de la Société par Castillon SAS, dont les modalités seront négociées de bonne foi, dans l'hypothèse où les termes de la convention de crédits senior appréciés de manière globale seraient moins favorables pour la Société que ses lignes de financement existantes. Une description détaillée du contenu de l'Accord de Soutien figure également dans la note d'information déposée par Castillon SAS auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 octobre 2020 portant le visa n°20-504 et disponible sur le site internet du Groupe.

Le 12 mars 2021, Devoteam SA (« Société » mère du groupe) a conclu une convention de crédit senior et une convention de nantissement de comptes bancaires. La convention de crédit sénior, du type Revolving Credit Facility (RCF), est d'un montant maximal de 65 millions d'euros, d'une maturité de 6,5 années, une marge d'intérêts de 3% l'an maximum, une commission d'engagement de 30% de la marge et une commission d'arrangement de 2% du montant total. Cette convention permet à la Société de couvrir ses besoins financiers généraux et son besoin en fonds de roulement, tout en sécurisant un financement d'une durée supérieure à ses lignes de financements existantes et plus flexible que ces dernières. En conséquence de cette nouvelle convention, la Société a renoncé à ses lignes de financements existantes telles que décrites à la note 2.8 de l'annexe aux comptes sociaux.

La Société a également conclu le même jour une convention de nantissement de comptes bancaires portant sur les comptes bancaires ouverts au nom de la Société en France, laquelle a pour objet la garantie des obligations de paiement de la Société au titre de la convention de crédits senior.

Ces deux conventions ont été autorisées par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2021.

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 2020 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 2020. 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

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

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

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

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

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

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, comprennent la Société et ses filiales (appelées « le Groupe ») ainsi que la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint.

Les états financiers ont été arrêtés par le Directoire du 8 mars 2021 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 4 juin 2021.

2.1.2 Activité et résultats de la société Devoteam SA

Le chiffre d'affaires s'établit à 292,7 millions d'euros en 2020, en léger recul de -1,5% par rapport à 2019 en ligne avec les taux constatés au niveau du Groupe.

Le résultat d'exploitation s'établit à 3,9 millions d'euros, contre 10,8 millions d'euros un an plus tôt sous l'effet de la baisse d'activité et de coûts non récurrents.

Le résultat net 2020 s'élève à 10,7 millions d'euros, à comparer à 25,7 millions d'euros en 2019. Il intègre :

- un résultat financier positif à 11,4 millions d'euros (vs 13,1 millions d'euros en 2019), impacté principalement par une augmentation des provisions sur titres de participation (-16,1 millions d'euros), une augmentation des dividendes perçus (+16,5 millions d'euros) ainsi qu'une augmentation des provisions sur comptes courants et risques filiales (-2,5 millions d'euros) ;
- un résultat exceptionnel négatif qui s'établit à -2,8 millions d'euros (contre +4,9 millions d'euros en 2019), et qui s'explique principalement par une diminution des plus-values de cession de titres de participation (-6,4 millions d'euros) et par une augmentation des charges liées à des litiges (-1,8 millions d'euros).

Le détail de ces agrégats est fourni en notes 4.4 et 4.5 de l'annexe aux comptes sociaux.

Au niveau de la situation financière :

- Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 211,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 200,2 millions d'euros au 31 décembre 2019. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+10,7 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 65,7 millions d'euros contre 24,4 millions d'euros un an plus tôt, en hausse de 41,3 millions d'euros, principalement sous l'effet d'une bonne performance des activités de recouvrement des créances se traduisant par une réduction importante du délai de règlement clients (DSO).

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 2020 est 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	2 769					108	3 852					1 367
Montant total des factures concernées en milliers d'euros (TTC)	27 571	121	46	1	161	328	57 946	3 080	2 127	1 061	5 099	11 366
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	15,11%	0,07%	0,03%	0,00%	0,09%	0,18%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							16,63%	0,88%	0,61%	0,30%	1,46%	3,26%

La ventilation par échéance des créances clients et dettes fournisseurs au 31 décembre 2019 était présentée comme suit :

	Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures recues 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	2 861					241	3 713					1 667
Montant total des factures concernées en milliers d'euros (TTC)	25 971	223	36	74	271	605	25 971	223	36	74	271	605
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	14,6%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%	0,3%	14,6%					
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							14,37%	0,63%	0,81%	0,15%	1,26%	

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 2020 s'élève à 760,4 millions d'euros, en décroissance de -0,2% par rapport à 2019 et de -0,6% à périmètre et taux de change constants. Les évolutions de périmètre ont un impact positif de 1 point sur la croissance tandis que les variations de taux de change ont un impact défavorable de -0,6 point sur la croissance. Le nombre de jours ouvrés supérieur sur l'exercice a un impact positif de 0,6 point sur la croissance du Groupe.

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 73,7 millions d'euros sur l'année 2020, soit 9,7% du chiffre d'affaires. Hors dispositif d'aides gouvernementales, le taux de marge d'exploitation se serait établi à 7,4% du chiffre d'affaires.

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

En millions d'euros et %	2020			2019		
	H1	H2	FY	H1	H2	FY
Chiffre d'affaires	387,2	373,1	760,4	373,3	388,6	761,9
Variation annuelle (en %)	3,7%	-4,0%	-0,2%	21,8%	12,3%	16,8%
Marge d'Exploitation	35,8	37,9	73,7	33,4	45,6	79,0
(en % du CA)	9,2%	10,1%	9,7%	8,9%	11,7%	10,4%

Le **résultat opérationnel** s'élève à 71,9 millions d'euros. Il inclut notamment des coûts de restructuration pour 1,7 million d'euros principalement en Allemagne, en France et en Espagne.

Le **résultat financier** est de -3,8 millions d'euros. Il inclut 1,4 million d'euros de pertes de change, 1 million d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire, une charge de 0,6 million d'euros reflétant l'application de la norme IFRS 16, et 0,5 million d'euros de coûts liés au financement court terme du Groupe (lignes de crédits confirmées et affacturage).

La **charge d'impôt** sur le résultat s'élève à 24,1 millions d'euros. Elle représente 34,1% du résultat avant impôt contre 32,6% en 2019. Hors effets des profits non imposables et autres éléments exceptionnels, le taux d'impôt normalisé du Groupe est de 31% en 2020.

Le **résultat net part du Groupe** diminue de -1,8%, passant de 41,6 millions d'euros en 2019 à 40,8 millions d'euros en 2020.

Analyse du bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2020 :

En millions d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019	Variations	Principales explications de la variation
Actifs non courants	221,7	215,3	6,4	La variation s'explique principalement par la comptabilisation de nouveaux goodwill pour 21,2 millions d'euros liés aux opérations de croissance externe (Fourcast, Inviso et Ysance). Cette variation a été compensée par les pertes de valeur pour -9,0 millions d'euros constatées sur l'UGT Avalon en Suède et Alegri en Allemagne, par l'ajustement du goodwill de l'UGT Espagne pour -2,2 millions d'euros ainsi que par la cession de participations dans les entreprises associées pour -1,8 millions d'euros.
Créances d'exploitation	304,6	287,6	17,0	La variation des créances d'exploitation s'explique principalement par l'augmentation du poste charges constatées d'avance pour 16,9 millions d'euros et des créances fiscales et sociales pour 2,6 millions d'euros partiellement compensé par la baisse des créances clients pour -5,2 millions. Le délai de règlement clients (DSO) est en nette amélioration et s'établit à 46 jours fin décembre 2020 contre 58 jours un an plus tôt.
Trésorerie *	153,1	81,6	71,5	Cf. ci-après
Capitaux propres attribuables au groupe	214,7	196,3	18,4	La variation s'explique par la constatation du résultat de la période pour 40,8 millions d'euros, des effets de variation de pourcentage d'intérêt ou des opérations entre actionnaires pour -20,2 millions d'euros, de l'ajustement du goodwill et l'earn-out de l'UGT Espagne pour -1,3 million d'euro ainsi que d'un effet de change pour -0,9 million d'euros.
Participations ne donnant pas le contrôle	16,5	15,1	1,4	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.13 des comptes consolidés).
Passifs non courants	72,0	89,9	(17,9)	La diminution des passifs non courants provient essentiellement du reclassement de l'emprunt obligatoire vers le poste « dettes courantes » pour -30,0 millions d'euros ainsi que de la constatation d'une dette liée à une option de vente (Put option) sur Fourcast pour 10,3 millions d'euros.
Passifs courants	376,2	283,2	93,0	L'augmentation des passifs non courants s'explique principalement par la hausse du poste fournisseurs pour 19,2 millions d'euros, des passifs liés aux contrats pour 19,8 millions d'euros et des dettes fiscales et sociales pour 9,2 millions d'euros en lien avec la croissance externe du Groupe ainsi que par le reclassement de l'emprunt obligatoire depuis le poste « dettes non courantes » pour 30,0 millions d'euros.

* La **trésorerie** (déduction faite de 1,5 million d'euros de découverts bancaires) est en nette augmentation à 71,5 millions d'euros sur l'exercice et s'établit à 153,1 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- Un **flux de trésorerie issu des activités opérationnelles** positif de 109,7 millions d'euros résultant d'une forte diminution du BFR à hauteur de +39,4 millions d'euros (vs -2,5 millions d'euros en 2019) grâce notamment à la réduction du DSO de fin de période de 58 à 46 jours, et d'une légère baisse de la capacité d'autofinancement (CAF) à 90,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (vs 93,5 millions d'euros en 2019).
- Un **flux de trésorerie issu des activités d'investissement** négatif de 7,9 millions d'euros sur l'année (vs. -23,7 millions d'euros en 2019) principalement sous l'effet :
 - des décaissements de l'exercice liés aux acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) pour 20,8 millions d'euros ;
 - de l'encaissement des prix de cession des participations détenues par le Groupe dans les entreprises associées pour 11,3 millions d'euros ;
 - des décaissements liés aux investissements opérationnels du Groupe pour 4,0 millions d'euros ;
 - des encaissements de dividendes des entreprises associées pour 3,4 millions d'euros ;
 - des encaissements nets de prêts pour 1,8 million d'euros.
- Un **flux de trésorerie issu des activités de financement** négatif à 28,8 millions d'euros sur l'année (vs -42,0 millions d'euros en 2019), incluant notamment :
 - un décaissement net de 6,4 millions d'euros lié à des transactions sur intérêts minoritaires ;
 - le remboursement des dettes locatives (IFRS 16) pour 14,6 millions d'euros ;
 - le versement de dividendes aux actionnaires minoritaires pour 3,8 millions d'euros.

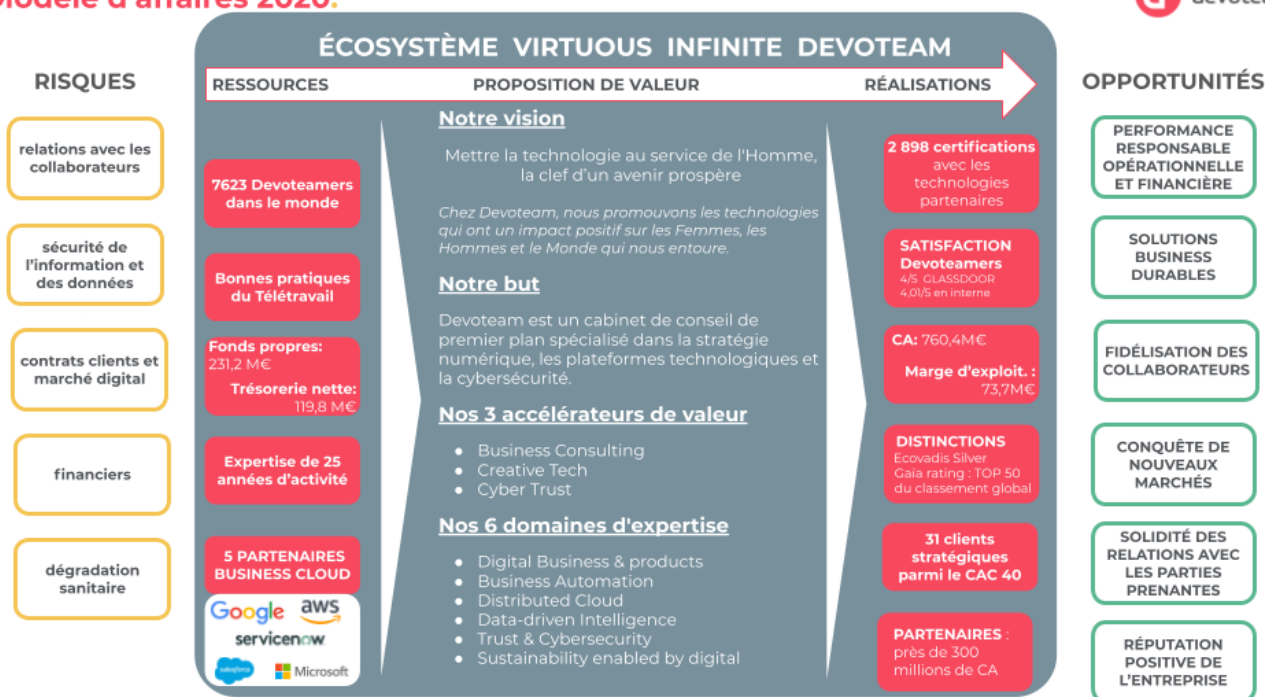
La situation financière du Groupe reste saine puisque la **position de trésorerie nette des dettes financières** (hors dettes locatives liées à l'application d'IFRS 16) s'élève à 119,8 millions d'euros et se décompose comme suit :

En millions d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Placements financiers court terme	10,1	0,1
Banques	144,5	81,5
Découverts bancaires (passif)	(1,5)	(0,1)
Trésorerie	153,1	81,6
Actifs de gestion de trésorerie	-	-
Emprunts obligataires	-	(29,9)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	-	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1,7)	(1,9)
Dettes financières à long terme	(1,7)	(31,8)
Emprunts obligataires	(30,4)	(0,4)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	-	(0,0)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1,2)	(1,3)
Dettes financières à court terme	(31,6)	(1,8)
Total dettes financières	(33,3)	(33,6)
Instruments dérivés	-	-
Trésorerie nette *	119,8	48,0
Fonds propres consolidés	231,2	211,4
Taux d'endettement net	-51,8%	-22,7%

* En 2020, la trésorerie nette comprend un impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours (net de dépôt de garantie) pour 11,4 millions d'euros contre 11,5 millions d'euros en 2019.

Modèle d'affaires

Modèle d'affaires 2020.



2.1.4 Progrès réalisés et perspectives d'avenir

Perspectives financières pour l'année 2021

Le Groupe a décidé de ne pas communiquer d'objectifs annuels pour 2021 et modifie le rythme de sa communication financière pour une communication uniquement au semestre et non plus au trimestre.

2.1.5 Evénements intervenus depuis la clôture de l'exercice

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

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 2020 de 10 718 027 € en totalité au poste « Report à nouveau » qui sera ainsi porté de 144 970 227 € à 155 688 254€.

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

Année	Dividende par action
2017	0,90 €
2018	1,00 €
2019	0 €

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 381 573 € (vs 359 478 € au titre de l'exercice 2019). 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	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Capital social	1 262 340	1 263 015	1 263 015	1 263 015	1 263 015
Nombre d'actions	8 327 907	8 332 407	8 332 407	8 332 407	8 332 407
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Chiffre d'affaires HT	189 471 479	217 908 500	265 602 014	297 196 163	292 735 824
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	9 456 174	14 095 051	33 432 650	30 882 266	37 341 707
Amortissements et provisions	(153 977)	(4 112 216)	4 992 836	2 095 549	24 777 025
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	(1 665 619)	830 413	651 627	3 104 828	1 846 655
Résultat après IS, amortissements et provisions	11 275 770	17 376 854	27 788 187	25 681 889	10 718 027
Résultat distribué	4 726 589	7 189 333	8 058 148	8 193 775	-
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	1,34	1,59	3,93	3,33	4,26
Résultat après IS, amortissements et provisions	1,35	2,09	3,33	3,08	1,29
Dividende attribué à chaque part	0,60	0,90	1,00	-	-
PERSONNEL	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Effectif moyen des salariés	1 358	1 453	1 663	1 801	1 761
Montant de la masse salariale	65 941 947	70 937 736	84 186 838	91 703 867	90 767 043
Montant versé au titre des avantages sociaux	29 482 461	31 677 313	38 154 578	40 379 688	38 942 473

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 5.4.4 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 2020 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	2020	2019
France		
Contribution au chiffre d'affaires	341,5	352,0
Marge d'exploitation	41,8	46,2
En % du CA	12,2%	13,1%
Northern Europe & Benelux		
Contribution au chiffre d'affaires	216,4	204,7
Marge d'exploitation	25,1	16,9
En % du CA	11,6%	8,3%
Central Europe		
Contribution au chiffre d'affaires	69,9	81,6
Marge d'exploitation	4,7	4,5
En % du CA	6,8%	5,5%
Iberia & Latam		
Contribution au chiffre d'affaires	76,3	69,0
Marge d'exploitation	7,1	6,5
En % du CA	9,3%	9,5%
Rest of the world		
Contribution au chiffre d'affaires	61,7	56,8
Marge d'exploitation	6,2	7,1
En % du CA	10,0%	12,5%
Corporate & other		
Contribution au chiffre d'affaires	(5,4)	(4,0)
Marge d'exploitation	(11,1)	(2,5)
Divestments		
Contribution au chiffre d'affaires	0,0	1,7
Marge d'exploitation	(0,0)	0,2
En % du CA	-151,1%	11,8%
Total		
Contribution au chiffre d'affaires	760,4	761,9
Marge d'exploitation	73,7	79,0
En % du CA	9,7%	10,4%

Evolution du chiffre d'affaires par région

En millions d'euros	2020	2019
France	341,5	352,1
Taux de croissance	-3,0%	
Taux de croissance PCC	-3,0%	
Northern Europe & Benelux	216,4	204,7
Taux de croissance	5,8%	
Taux de croissance PCC	3,3%	
Central Europe	69,9	81,6
Taux de croissance	-14,3%	
Taux de croissance PCC	-14,2%	
Iberia & Latam	76,3	69,0
Taux de croissance	10,5%	
Taux de croissance PCC	9,1%	
Rest of the world	61,7	56,8
Taux de croissance	8,7%	
Taux de croissance PCC	10,3%	
Corporate & other	(5,4)	(4,1)
Divestments	0,0	1,8
Total	760,4	761,9
Taux de croissance	-0,2%	
Taux de croissance PCC	-0,6%	
Impact de change	-0,6%	
Impact de périmètre	1,0%	

Dont impact des acquisitions significatives :

En millions d'euros	2020
Northern Europe & Benelux	7,7
Avalon Solutions, consolidé au 1 ^{er} avril 2019	1,5
Inviso, consolidé au 1 ^{er} juillet 2020	3,8
Fourcast, consolidé au 1 ^{er} août 2020	2,4

2.3 Informations concernant le capital

2.3.1 Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2020

En nombre d'actions	2020	2019
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 2018			31 décembre 2019			31 décembre 2020		
	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
Castillon*	-	-	-	-	-	-	6 677 220	80,14%	79,76%
S.de Bentzmann	1 066 230	12,80%	18,33%	1 025 640	12,31%	14,25%	-	-	-
G.de Bentzmann	726 377	8,72%	13,96%	726 407	8,72%	10,90%	-	-	-
Lazard Frères Gestion	579 312	6,95%	5,67%	-	-	-	70 500	0,85%	0,84%
Amiral Gestion	551 043	6,61%	5,40%	203 703	2,44%	2,14%	358 448	4,30%	4,28%
Allianz	532 673	6,39%	5,22%	552 189	6,63%	5,82%	-	-	-
Tabag	418 402	5,02%	8,20%	416 749	5,00%	8,76%	-	-	-
Autres nominatif	229 099	2,75%	4,64%	164 375	1,97%	4,19%	222 807	2,67%	4,79%
Auto-détention	274 259	3,29%	-	138 632	1,66%	-	138 632	1,66%	-
Public	3 955 012	47,47%	38,58%	5 104 712	61,26%	53,94%	864 800	10,38%	10,32%
Total	8 332 407	100%	100%	8 332 407	100%	100%	8 332 407	100%	100%

*SAS dont MM. Stanislas et Godefroy de Bentzmann ainsi que la société Tabag sont actionnaires.

Au cours de l'exercice 2020, les franchissements de seuil suivants ont été déclarés :

Par courrier reçu le 15 juillet 2020, MM. Stanislas et Godefroy de Bentzmann ont déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi de concert en baisse, le 29 juillet 2019, les seuils de 30% et 25% des droits de vote de la société DEVOTEAM et détenir de concert, à cette date, 1 752 153 actions DEVOTEAM représentant 2 387 572 droits de vote, soit 21,03% du capital et 22,41% des droits de vote.

Ce franchissement de seuils résulte d'une perte de droits de vote double consécutive aux actions DEVOTEAM ayant fait l'objet d'apports en nature par MM. Stanislas Bentzmann et Godefroy Bentzmann au profit de leurs holdings patrimoniales.

Par courrier reçu le 15 juillet 2020, MM. Stanislas, Godefroy de Bentzmann, la société Castillon SAS et la société de droit luxembourgeois Step Holdco 3 SARL ont déclaré avoir franchi de concert en hausse, le 9 juillet 2020, les seuils de 5%, 10%, 15% et 20% du capital et des droits de vote de la société DEVOTEAM et détenir de concert 1 752 153 actions DEVOTEAM représentant 2 387 572 droits de vote, soit 21,03% du capital et 24,79% des droits de vote de la société.

Ce franchissement de seuils résulte de la mise en concert de MM. Godefroy et Stanislas de Bentzmann (en ce inclus via les sociétés patrimoniales qu'ils contrôlent et les membres de leur famille), la société Castillon SAS et la société Step Holdco 3 SARL résultant de la conclusion d'un accord d'investissement en langue anglaise intitulé « Investment Agreement » relatif au projet d'offre publique d'achat sur les actions de DEVOTEAM SA annoncé le 9 juillet 2020.

Par courrier reçu le 16 novembre 2020, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi indirectement en hausse, le 11 novembre 2020, le seuil de 5% du capital de la société DEVOTEAM et détenir indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc et Morgan Stanley France S.A., 425 540 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,11% du capital et 4,41% des droits de vote de la société.

Par courrier reçu le 19 novembre 2020, la société Morgan Stanley & Co. International plc1 (25 Cabot Square, Canary Wharf, Londres, E14 4QA, Royaume-Uni) a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 13 novembre 2020, par suite d'une acquisition d'actions DEVOTEAM hors marché, le seuil de 5% du capital de la société DEVOTEAM et détenir individuellement 425 502 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,11% du capital et 4,41% des droits de vote de la société.

À cette occasion, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) n'a franchi aucun seuil et détient, au 13 novembre 2020, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc et Morgan Stanley France S.A., 432 678 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,19% du capital et 4,48% des droits de vote de la société.

Par courrier reçu le 24 novembre 2020, la société Morgan Stanley & Co. International plc1 (25 Cabot Square, Canary Wharf, Londres, E14 4QA, Royaume-Uni) a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 18 novembre 2020, par suite d'une cession d'actions DEVOTEAM hors marché, le seuil de 5% du capital de la société DEVOTEAM et détenir individuellement 411 766 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 4,94% du capital et 4,27% des droits de vote de la société.

À cette occasion, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) n'a franchi aucun seuil et détient, au 18 novembre 2020, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc, Morgan Stanley France S.A. et Morgan Stanley Europe SE, 416 678 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,01% du capital et 4,32% des droits de vote de la société.

Par courrier reçu le 25 novembre 2020, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi en baisse, le 19 novembre 2020, indirectement par l'intermédiaire de ses filiales, le seuil de 5% du capital de la société.

Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions DEVOTEAM hors marché, au résultat de laquelle l'exemption de trading s'applique pour le déclarant (cf. article 223-13 I, 2° du règlement général), lequel ne détient plus aucun titre de la société DEVOTEAM au sens de l'article précité.

Par courrier reçu le 26 novembre 2020, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi en hausse, le 20 novembre 2020, le seuil de 5% du capital de la société DEVOTEAM et détenir, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc, Morgan Stanley France S.A. et Morgan Stanley Europe SE, 417 158 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,01% du capital et 4,32% des droits de vote de la société.

Par courrier reçu le 30 novembre 2020, la société Morgan Stanley France S.A.1 (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 24 novembre 2020, le seuil de 5% du capital de la société DEVOTEAM et détenir individuellement 428 713 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,15% du capital et 4,44% des droits de vote de la société.

Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions DEVOTEAM hors marché.

À cette occasion, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) n'a franchi aucun seuil et détient, au 24 novembre 2020, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc et Morgan Stanley France S.A., 430 376 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,17% du capital et 4,46% des droits de vote de la société.

Par courrier reçu le 7 décembre 2020, l'Autorité des marchés financiers a été destinataire des déclarations de franchissements de seuils suivantes, intervenus le 1er décembre 2020 :

- la société Morgan Stanley France S.A. (61 rue de Monceau, 75008 Paris) a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, par suite d'une cession d'actions DEVOTEAM hors marché, le seuil de 5% du capital de la société DEVOTEAM et détenir individuellement 21 729 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 0,26% du capital et 0,23% des droits de vote de la société ; et

- la société Morgan Stanley & Co. International plc (Legal & Compliance Department, 25 Cabot Square, Canary Wharf, Londres, E14 4QA, Royaume-Uni) a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, par suite d'une acquisition d'actions DEVOTEAM hors marché, le seuil de 5% du capital de la société DEVOTEAM et détenir individuellement 447 820 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,37% du capital et 4,64% des droits de vote de la société.

À cette occasion, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) n'a franchi aucun seuil et détient, au 1^{er} décembre 2020, indirectement, par l'intermédiaire de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc et Morgan Stanley France S.A., 469 549 actions DEVOTEAM représentant autant de droits de vote, soit 5,64% du capital et 4,87% des droits de vote de la société

Par courrier reçu le 14 décembre 2020, la société Allianz SE (Koeniginstrasse 28, Munich, Allemagne) a déclaré avoir franchi en baisse, le 10 décembre 2020, indirectement par l'intermédiaire des sociétés Allianz IARD et Allianz Life Luxembourg qu'elle contrôle, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société DEVOTEAM et ne plus détenir indirectement aucune action de la société.

Ce franchissement de seuils résulte de l'apport à l'offre publique visant les actions DEVOTEAM initiée par la société Castillon.

Par courrier reçu le 16 décembre 2020, la société Morgan Stanley Corp. (c/o The Corporation Trust Company (DE), Corporation Trust Centre, 1209 Orange Street, Wilmington, Delaware DE 19801, Etats-Unis) a déclaré avoir franchi en baisse, le 10 décembre 2020, indirectement par l'intermédiaire de ses filiales, le seuil de 5% du capital de la société.

Ce franchissement de seuil résulte de l'apport à l'offre publique visant les actions DEVOTEAM initiée par la société Castillon, au résultat duquel l'exemption de trading s'applique pour le déclarant (cf. article 223-13 I, 2° du règlement général), lequel ne détient plus aucun titre de la société DEVOTEAM au sens de l'article précité.

À cette occasion, la société Morgan Stanley International plc a franchi en baisse le même seuil.

Par courrier reçu le 15 décembre 2020, le concert composé de la société Castillon SAS, de la société de droit luxembourgeois Step Holdco 3 SARL, et de la famille de Bentzmann, a déclaré avoir franchi de concert en hausse, le 10 décembre 2020, les seuils de 25%, 30%, 1/3, 50% et 2/3 du capital et des droits de vote de la société DEVOTEAM et détenir de concert 6 032 356 actions DEVOTEAM représentant 6 032 356 droits de vote, soit 72,40% du capital et 70,89% des droits de vote de la société.

Ce franchissement de seuils résulte de (i) la réception des actions DEVOTEAM apportées à l'offre publique initiée par le concert, et (ii) de l'apport en nature au bénéfice de la société Castillon SAS des actions DEVOTEAM détenues par la famille de Bentzmann, y compris l'intégralité des actions DEVOTEAM détenues par les sociétés Stan & Co SAS, Agnès Patrimoine SAS et Saint Michel SAS qu'elle contrôle, et des actions DEVOTEAM détenues par la société Tabag SAS.

A cette occasion, le sous-concert composé de MM. Stanislas et Godefroy de Bentzmann a franchi en baisse, le 10 décembre 2020, les seuils de 20%, 15%, 10% et 5% des droits de vote de la société DEVOTEAM et ne détient plus, directement, aucune action DEVOTEAM.

Par courrier reçu le 15 décembre 2020, la société par actions simplifiée Tabag a déclaré avoir franchi en baisse, le 1er décembre 2020, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société DEVOTEAM et ne plus détenir à ce jour aucune action DEVOTEAM. Ce franchissement de seuils résulte de l'apport à l'offre publique visant les actions DEVOTEAM initiée par la société Castillon

2.3.3 Opérations réalisées en 2020

Opérations sur actions propres

Au cours de l'exercice, la Société n'a effectué aucune opération sur ses propres actions. Au 31 décembre 2020, 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 12,9 millions d'euros.

2.3.4 Evolution du cours de bourse

Le cours de l'action Devoteam a baissé de 1,48% en 2020 à comparer aux baisses de 6,57% de l'indice SBF 120 et de 2,82% de l'indice CAC Mid 60.

Date	31/12/2019	17/03/2020 (*)	18/12/2020 (*)	31/12/2020
Cours de bourse (€)	94,5	50,8	106,6	93,1
Capitalisation boursière (M€)	787,4	416,2	873,5	775,7

* 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 audités.

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

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

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

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

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et audités, le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la direction 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

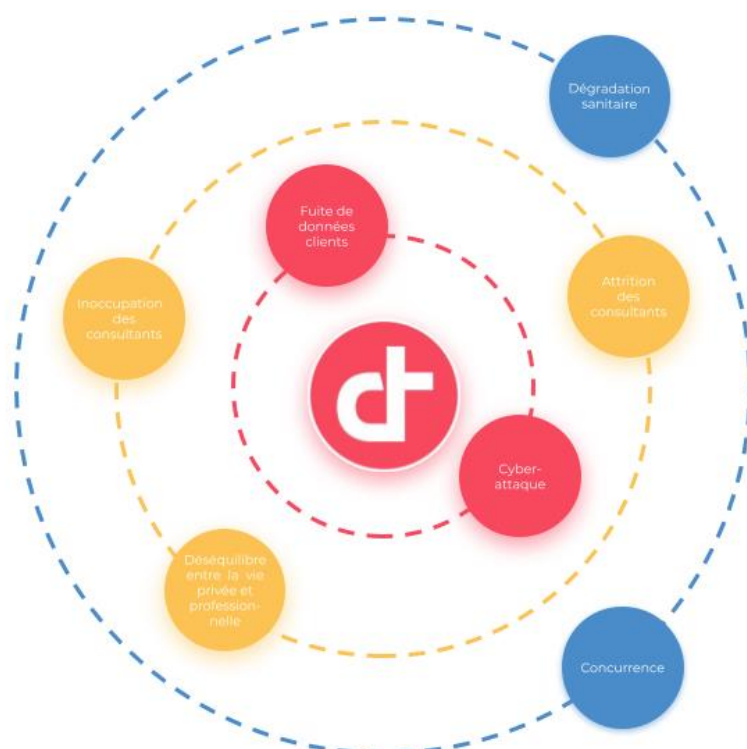
Le Groupe réalise à fréquence régulière une analyse étudiant les risques financiers et extra financiers auxquels il est exposé et qui sont à même d'influencer ses activités et ou ses performances. En réponse, le Groupe met en place des mesures adaptées afin d'atténuer ces risques et leurs impacts, voire de façon préventive pour créer des opportunités.

L'un des objectifs de cette analyse des risques est de protéger les employés, les clients, les ressources, la marque et les données du Groupe Devoteam. Dans une logique de transparence, un des objectifs sous-jacents est également d'informer l'ensemble des parties prenantes des risques auxquels le Groupe est exposé.

Dans un premier temps le Groupe a identifié les risques auxquels il était soumis en organisant des interviews et des ateliers de discussions avec les acteurs clés de son écosystème. Dans un second temps les risques ont fait l'objet d'une notation sur échelle, ce qui a ensuite permis de les hiérarchiser et d'établir ceux qui étaient le plus à même d'affecter les activités du Groupe.

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.



Les deux critères retenus pour cette évaluation sont : l'impact et la probabilité d'apparition du risque. La note globale du risque est équivalente à leur produit.

L'échelle de notation des risques s'échelonne de 1 à 4 à l'instar des Documents Uniques d'Evaluation des Risques (DUER). Les dispositions de Devoteam permettent d'atténuer les risques et sont expliqués dans le présent. L'évaluation est donc nette. Le Plan de Continuité d'activité du Groupe Devoteam couvre l'ensemble de ses aspects.

Au regard de ces éléments, un seuil d'acceptabilité est établi à 8. Pour les risques équivalents ou supérieurs, des mesures particulières sont mises en œuvre et sont présentées ci-dessous :

	Risques	Descriptions	Politiques et mesure d'atténuation	Opportunités	Indicateurs de surveillance
Finance	Inoccupation des consultants	L'optimisation du taux d'utilisation des ressources est fortement dépendante du niveau et de la performance de l'activité commerciale. Ce taux dépend de la capacité du Groupe à ajuster la taille et le profil de ses équipes à la demande du marché. Il n'est pas certain que le Groupe arrive à maintenir ce taux de façon constante. Le risque est d'avoir un certain nombre de consultants sans projets, entre deux missions et donc d'avoir des dépenses sans revenus. La base de coûts restant inchangée, le manque à gagner en chiffre d'affaires impacte pleinement sur le résultat opérationnel.	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.	Fidélisation des collaborateurs, solidité des relations avec les parties prenantes et performance responsable opérationnelle et financière	Taux d'utilisation des ressources
	Collaborateurs	Attrition des consultants	La capacité de production de Devoteam repose essentiellement sur les collaborateurs du Groupe. Or, Devoteam fait face de manière structurelle à un marché de l'emploi où l'offre de postes pour les ingénieurs informaticiens excède la demande. Dans ce contexte de tension sur le marché, le Groupe est exposé au risque de perdre une partie de sa capacité de production et de son savoir-faire. Cet indicateur fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur. Il est cependant fortement lié à la conjoncture économique ainsi une reprise de l'activité économique entraîne une reprise de la mobilité professionnelle et par conséquent une augmentation du taux de rotation.	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.	Fidélisation des collaborateurs, solidité des relations avec les parties prenantes et performance responsable opérationnelle et financière
		Déséquilibre vie Privée / Professionnelle	Le déséquilibre entre la vie privée et professionnelle est la difficulté à concilier les engagements personnels et professionnels, ce qui va contribuer à l'insatisfaction et qui peut générer une baisse de productivité et d'engagements des employés. Ce déséquilibre est susceptible de générer plusieurs conséquences comme le stress, la fatigue ou surmenage, la culpabilité, la diminution de l'estime de soi et des rapports aux autres tendus. Ou encore l'épuisement mental, physique, émotionnel et la perte d'efficacité. Le rythme du télétravail massif accentue ce risque.	<u>RSE - 5.3.4.4</u>	Solidité des relations avec les parties prenantes

Marché du digital	Concurrence	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.	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.	Solutions business durables et conquête de nouveaux marchés	Veille concurrentielle
	Fuite de données	Les données des Parties prenantes de Devoteam (y compris celles de Devoteam, de ses clients) sont stockées au sein d'applications de l'écosystème Devoteam, les exposant ainsi à de potentielles failles (mails, appels d'offre (drive), contrats, données personnelles), pouvant engendrer une atteinte à la confidentialité de ces données. Les consultants en mission chez les clients Devoteam ont accès à des données confidentielles qu'ils pourraient également utiliser à mauvais escient.	<u>RSE - 5.2.3</u> <u>RSE - 5.2.4</u>	Réputation positive de l'entreprise et performance responsable opérationnelle et financière	Nombre d'incidents de sécurité
Sécurité de l'information et des données	Cyberattaque	Une cyberattaque d'ampleur majeure, type Ransomware, affecte la disponibilité de tout ou partie des systèmes critiques de Devoteam engendrant une remédiation longue menant à une interruption prolongée des opérations vis-à-vis des clients.	<u>RSE - 5.2.3</u>		Nombre de cyberattaques
	Dégradation sanitaire	On appelle risque sanitaire un risque immédiat ou à long terme représentant une menace directe pour la santé des collaborateurs Devoteam nécessitant une réponse adaptée du système de santé. Parmi ces risques, on recense notamment les risques infectieux pouvant entraîner une contamination de la population.	Cf. Introduction du rapport RSE	Réputation de l'entreprise et solidité des relations avec les parties prenantes	Indicateurs liés à la gestion de crise Nombre de cas de contamination répertoriés
Environnement de travail					

2.4.4.1 Autres 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 :

➤ **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.

➤ **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 Autres 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 5.2.3 du rapport de responsabilité d'entreprise.

2.4.4.3 Autres 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 § 2.4.3.2 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.

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 profitabilité.

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

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

3.2 Compte de résultat consolidé

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

3.3 Etat du résultat global consolidé

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

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

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

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

(1) Détail dans l'état du résultat global

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

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

(1) Détail dans l'état du résultat global

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

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 Evénements majeurs de l'exercice 2020

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

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

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

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

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

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, comprennent la société et ses filiales (appelées « le Groupe ») ainsi que la quote-part du groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint.

Les états financiers ont été arrêtés par le directoire du 8 mars 2021 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 4 juin 2021.

Note 2 - Méthodes et principes de consolidation

2.1 Déclaration de conformité

Les principes IFRS retenus sont ceux qui ont été adoptés et ont fait l'objet d'une publication au *Journal Officiel de l'Union européenne* avant le 31 décembre 2020. Ils sont disponibles sur le site internet de la Commission européenne (https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr) et sont conformes aux IFRS de l'IASB.

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

Les états financiers consolidés annuels au 31 décembre 2020 ont été établis en conformité avec les IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne, en cohérence avec ceux de l'exercice précédent, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 ayant un impact pour le Groupe.

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

2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

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

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

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

2.3 Recours à des estimations et au jugement

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

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

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2020, les jugements significatifs exercés par la direction pour appliquer les méthodes comptables du groupe et les sources principales d'incertitude relatives aux estimations n'ont pas varié de façon

significative par rapport à ceux ayant affecté les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à l'exception des impacts liés à la crise sanitaire de la Covid-19. Le Groupe a pris en compte les effets de la crise sanitaire Covid-19 dans l'application des principales estimations et jugements notamment dans l'exécution des tests de dépréciation des UGT (note 5.1), dans l'estimation de la recouvrabilité des impôts différés actifs sur déficits fiscaux (note 5.11) ainsi que dans la comptabilisation des actifs sur contrats et le risque de perte de valeurs sur les créances clients (note 5.9).

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

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

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

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

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

Acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010

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

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

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

Acquisitions à compter du 1^{er} janvier 2010

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

2.4.3 Filiales

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

2.4.4 Entreprises associées et coentreprises

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle. L'influence notable est présumée quand le Groupe détient entre 20 et 50% des droits de

vote d'une entité. Les coentreprises sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un contrat qui requiert un accord unanime pour les décisions financières et opérationnelles stratégiques.

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

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

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

2.4.5 Elimination des opérations intra-groupes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Note 3 - Règles et méthodes comptables

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

3.1 Juste valeur

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

- Immobilisations incorporelles : la juste valeur des relations commerciales et carnets de commandes acquis lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite du « multi-period excess earnings » (résultat marginal multi-périodes). Cette méthode consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs générant des flux de trésorerie avec les relations clients et carnets de commande. La juste valeur des technologies acquises (logiciels) lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode des redevances qui consiste à évaluer l'actif en question sur la base des redevances qui pourraient être obtenues si cet actif était mis sous licence.
- Les immeubles de placement : la juste valeur des immeubles de placement repose sur des évaluations faites par des experts indépendants et reflète le prix de marché à partir duquel les immeubles de placement pourraient être cédés ou échangés entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Le Groupe détermine la juste valeur sans aucune déduction des coûts de transaction qu'elle pourrait encourir lors de la vente ou de toute autre forme de sortie.
- Placement en titres de capitaux propres et d'emprunts : les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les actifs financiers disponibles à la vente sont déterminés par référence à leur dernier cours acheteur disponible à la date de clôture.
- Instruments dérivés : les options d'achats de minoritaires sont valorisées selon des méthodes de valorisation d'options habituellement utilisées, en fonction des conditions particulières de ces options.
- Les prêts et créances sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des créances clients et autres débiteurs et de la trésorerie est une estimation de la juste valeur.
- Les passifs financiers non dérivés sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des concours bancaires courants, des dettes fournisseurs et autres 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 2020, le Groupe n'a pas pris en compte les effets de l'entrée en vigueur d'IFRS 16 dans l'application de sa méthodologie de test de dépréciation notamment dans ses effets sur les actifs à tester, les taux d'actualisation et les projections de flux de trésorerie. La prise en compte d'IFRS 16 n'aurait pas eu d'impact sur les résultats des tests menés

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

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

3.3 Immobilisations incorporelles et corporelles

3.3.1 Immobilisations incorporelles

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

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

3.3.2 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

3.4 Immeubles de placement

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

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

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

3.5 Actifs financiers non courants

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

3.6 Instruments financiers non dérivés

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

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

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

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

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

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

3.6.2 Autres actifs financiers courants

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

3.6.3 Actifs de gestion de trésorerie

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

3.6.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

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

3.6.5 Emprunts et dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement :

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

3.6.6 Autres passifs non courants

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

3.7 Instruments financiers dérivés

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

3.8 Capital

Actions ordinaires

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

Actions propres

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

3.9 Paiements fondés sur des actions

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

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

Le montant comptabilisé en charges est ajusté pour refléter le nombre des droits pour lesquels il est estimé que les conditions de service et de performance hors marché seront remplies, de telle sorte que le montant comptabilisé en charges in fine est basé sur le nombre réel de

droits qui remplissent les conditions de service et de performance hors marché à date d'acquisition. Pour les droits à paiements fondés sur des actions assortis d'autres conditions, l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution reflète ces conditions et les écarts entre l'estimation et la réalisation ne donnent lieu à aucun ajustement ultérieur.

3.10 Avantages du personnel

3.10.1 Régimes de retraite à cotisations et prestations définies

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

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

3.11 Provisions

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

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

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

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

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

3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

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

Prestations en régie

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

Prestations au forfait

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

Activité de revente

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

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

- Dans les cas d'une vente de licences perpétuelles d'éditeurs tiers, représentant une obligation de performance distincte, le Groupe a considéré qu'il n'obtenait pas le contrôle de la licence avant son transfert au client dès lors qu'il n'est pas habilité à apporter des modifications à cette licence et que, dans la majorité des cas, la licence est transférée directement par l'éditeur au client. Le Groupe agit alors en tant qu'agent et ne reconnaît que la marge réalisée sur la vente en chiffre d'affaires. Si en revanche, la licence fait partie intégrante d'une solution d'intégration complexe menée par le Groupe, le Groupe considère qu'il agit en principal sur l'intégralité du projet comprenant la licence.
- Dans le cas d'une vente de souscription d'accès à des plateformes logicielles en mode « Cloud ou SaaS » faisant partie intégrante d'une solution globale dont le Groupe assure le fonctionnement opérationnel pour le compte du client sur la durée du contrat, le Groupe considère agir en tant que principal sur l'intégralité de la solution. Dans le cas contraire, le Groupe agit en tant qu'agent dans la revente du droit d'accès à la plateforme.

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

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

Répartition du chiffre d'affaires

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

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

3.13 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

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

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

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

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

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

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

3.14 Subventions

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

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

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

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

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

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

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

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

3.16 Autres produits et charges opérationnels

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

Ces autres produits et charges incluent notamment :

- Les charges ou provisions pour restructurations et/ou rationalisation liées aux regroupements d'entreprises intervenant entre la date d'acquisition et la fin de l'exercice suivant celui de l'acquisition ;
- Les charges de restructuration, autres que celles visées au point ci-dessus, afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe et ayant fait l'objet d'une communication aux tiers concernés ;
- Les indemnités de départ versées au « top management du Groupe », à savoir : managers en charge d'une entité opérationnelle (entité juridique ou entité autonome en termes de management et de reporting au sein de celle-ci) ou d'une fonction transverse ;
- Les plus ou moins-values de cession de titres de filiales ;
- Les plus ou moins-values de cession sur immobilisations corporelles et incorporelles et les pertes de valeur des actifs non financiers ;
- Les profits sur opérations réalisées à des conditions avantageuses résultant d'un regroupement d'entreprise ;
- Les coûts d'acquisition engagés dans le cadre de regroupements d'entreprise ;
- Les réévaluations à la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition des sociétés concernées ;
- La réévaluation à la juste valeur des immeubles de placement ;
- La mise à la juste valeur des actifs destinés à être cédés selon la norme IFRS 5.

3.17 Produits et charges financiers

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

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

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

3.18 Impôts sur le résultat

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

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

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

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

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

Les actifs d'impôts différés au titre des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfiques futurs imposables sur lesquels les différences temporelles et les pertes fiscales correspondantes pourront être imputées. L'horizon considéré par le Groupe pour l'estimation des bénéfiques futurs est de trois ans. Les actifs d'impôt différé sont réexaminés à chaque clôture et ils sont annulés dès lors que leur réalisation ne devient plus probable. Les pertes fiscales et crédits d'impôt reportables résultant d'une acquisition sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont estimés pendant la période d'évaluation et sur la base des informations existantes à la date d'acquisition.

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

3.19 Secteurs opérationnels

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

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

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

Les régions ainsi créées sont les suivantes :

- La région « **France** » regroupe les entités françaises ainsi que les centres de services au Maroc et en Espagne ;
- La région « **Europe du nord & Benelux** », consolide les entités anglaises, les pays scandinaves, le Luxembourg, la Belgique, les Pays-Bas, les entités du groupe Avalon, et les activités du groupe Jayway aux Etats-Unis ;
- La région « **Europe centrale** » est constituée de l'Allemagne, de l'Autriche, de la République Tchèque, la Slovaquie et de la Suisse ;
- La région « **Ibérie & Latam** » regroupe les entités situées en Espagne, au Portugal et en Amérique Latine (Panama et Mexique) ;
- La région « **Reste du monde** » est constituée du Moyen-Orient, de l'Italie, du Maroc (hors centres de services), de la Tunisie et de la Turquie ;
- Le secteur « **Corporate & autres** » porte les activités du siège qui ne peuvent pas être allouées directement aux régions opérationnelles ainsi que les éléments résiduels des activités arrêtées (principalement l'outsourcing) ;
- Le secteur « **Entités cédées** » en 2020, comprend les activités cédées de Catalix la cession de la participation minoritaire dans la société Energy Dynamics en France. En 2019, ce secteur incluait les activités cédées au Portugal (Precise Lda, EHC Lda et NauOn SA), la cession de la participation minoritaire dans la société Inflexys et la déconsolidation de l'entité Devoteam Pologne.

La définition des « plaques géographiques » 2019 et 2020 est présentée ci-dessous pour l'ensemble du périmètre.

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

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

Les informations sectorielles comparatives au titre de l'exercice 2019 ont été retraitées afin de correspondre à la nouvelle organisation des secteurs opérationnels.

Les principaux indicateurs de performance explicités ci-dessous sont utilisés par le Groupe dans son reporting interne et restent identiques à ceux de la clôture 2019 à savoir :

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

3.20 Résultat par action

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

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

3.21 Actifs non courants détenus en vue de la vente

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

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

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

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

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

Note 4 – Périmètre

4.1 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés 2020, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées,

directement ou indirectement, par le Groupe, ainsi que les sociétés sur lesquelles le Groupe détient une influence notable. Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2020 sont détaillées ci-après.

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

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

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

4.2 Mouvements de l'exercice

4.2.1 Acquisitions

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

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

Actifs nets des sociétés acquises

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

Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions a été calculé comme suit :

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

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à 151 milliers d'euros et sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles courantes ».

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

Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation

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

Informations à périmètre comparable

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

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

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

4.2.2 Cessions et pertes de contrôle

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

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

Impact résumé des cessions et pertes de contrôle

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

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

5.1 Goodwill

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

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

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

Allocation du prix d'acquisition :

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

Au 31 décembre 2019, les mouvements étaient les suivants :

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

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

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

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

* Détails des entités de chaque UGT en note 3.2.

Clause de complément de prix

Au 31 décembre 2020, l'engagement comptabilisé concernant les clauses de compléments de prix « earn out » est de 3 041 milliers d'euros (contre 2 853 milliers d'euros au 31 décembre 2019) et concerne les sociétés New BIC, Paradigmo, Globicon, Fourcast et Inviso. Ces compléments de prix sont basés sur la performance future des entités acquises.

Evaluation de la valeur recouvrable des UGT

La méthode utilisée pour l'appréciation de la valeur recouvrable des UGT est détaillée en note 3.2. Les hypothèses clés utilisées en 2020 et 2019 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le Groupe :

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

(1) Marge d'exploitation long terme.

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

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

(1) Marge d'exploitation long terme.

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

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

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

Au 31 décembre 2020, le Groupe n'a pas pris en compte les effets de l'entrée en vigueur d'IFRS 16 dans l'application de sa méthodologie de test de dépréciation notamment dans ses effets sur les actifs à tester, les taux d'actualisation et les projections de flux de trésorerie. La prise en compte d'IFRS 16 n'aurait pas eu d'impact sur les résultats des tests menés.

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

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

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

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

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

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

5.2 Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

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

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

5.3 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4 Droit d'utilisation des actifs loués

Droits d'utilisation des actifs loués

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

Dettes de loyers

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

5.5 Actifs financiers non courants

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

Les actifs financiers non courants comprennent essentiellement des dépôts de garantie ainsi que des prêts hors Groupe. L'augmentation de ce poste provient principalement du prêt accordé à l'acquéreur de Between Staffing Group B.V. pour la part à long terme de 2 428 milliers d'euros. Les autres actifs financiers non courants correspondent essentiellement à des avances de trésorerie aux entreprises associées.

5.6 Participations mises en équivalence

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Participations dans les entreprises associées	2 358	4 975

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

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

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

5.7 Immeuble de placement

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

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

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

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

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

5.8 Autres actifs et passifs non courants

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

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

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

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

5.9 Autres actifs et passifs courants

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

Créances clients et actifs liés aux contrats

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

Calcul du délai moyen de règlement client (DSO)

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

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

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

Créances fiscales et sociales

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

Charges constatées d'avance

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

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

Dettes fournisseurs

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

Dettes fiscales et sociales

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

Les autres dettes courantes

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

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

Passifs sur contrats

L'augmentation de ce poste s'explique d'une part par les effets de périmètre pour 9 075 milliers d'euros, et d'autre part par l'activité opérationnelle du Groupe.

5.10 Autres actifs financiers courants et trésorerie nette

Autres actifs financiers courants

Ce poste comprend essentiellement un dépôt de garantie dans le cadre du contrat de cession de créances commerciales pour 1 540 milliers d'euros (contre 1 863 milliers d'euros fin 2019) et des prêts et cautionnements court terme pour 3 137 milliers d'euros (contre 526 milliers d'euros fin 2019). La variation provient principalement du prêt accordé à l'acquéreur de Between Staffing Group B.V. dont la part à court terme s'élève à 2 473 milliers d'euros.

Trésorerie nette

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

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

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

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

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôle de changes s'élève à 4 853 milliers d'euros.

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

5.11 Impôts différés actifs et passifs

Impôts différés reconnus

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

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

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

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

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

La Société a opté, à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale en France. A ce titre, les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2020 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam G Cloud, Devoteam Outsourcing, RVR Parad, S Team Management et Myfowo.

Le Groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de 612 milliers d'euros essentiellement en Allemagne pour 258 milliers d'euros et en France pour 227 milliers d'euros. Ils représentent respectivement 27% des déficits fiscaux disponibles en Allemagne et 10% en France.

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

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

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

Echéancier des impôts différés avant compensation :

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

Impôts différés non reconnus

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

<i>En milliers d'euros</i>	2020	2019
Reports déficitaires non reconnus	14 465	8 990

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

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

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

5.12 Capitaux propres

5.12.1 Capital social

Au 31 décembre 2020, le capital social de Devoteam S.A. s'élève à 1 263 015 € réparti en 8 332 407 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

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

5.12.2 Actions d'autocontrôle

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

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

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

5.12.3 Résultat par action (RPA)

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

* Méthode de calcul en note 3.20.

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

5.13 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

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

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient :

- Des résultats bénéficiaires des entités ayant des intérêts minoritaires ;
- D'une distribution de dividendes aux minoritaires pour -3 868 milliers d'euros ;
- Du rachat des intérêts minoritaires et des autres variations de périmètre pour -7 milliers d'euros.

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

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

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

5.14 Emprunts et dettes financières

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

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

Variation des emprunts et dettes financières

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

Emprunt obligataire

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt obligataire 17/07/2015
Nombre d'obligations émises	300
Valeur nominale / prix d'émission (€)	100 000
Prix d'émission (€)	100 000
Montant total de l'émission en valeur nominale, en juillet 2015 (€)	30 000 000
Taux d'intérêt initial	3,25% *
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	-
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2020	300
Date prévue de remboursement	17/07/2021

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

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

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

Dettes de location financement

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

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

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

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

5.15 Provisions

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

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

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

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites)

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

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

Passifs éventuels

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

En mai 2018, un tribunal polonais a, en première instance, condamné Devoteam SA à payer 1,5 million d'euros en exécution de l'option de vente ainsi qu'au versement de pénalités de retard et de frais de justice pour un montant total de 4,2 millions d'euros soit environ 3 fois le principal et incluant déjà une réduction de 50% des pénalités contractuelles. Devoteam SA a immédiatement relevé appel de cette décision. En effet, en accord avec ses conseils, Devoteam SA a considéré disposer d'arguments de contestation, notamment sur le caractère disproportionné des pénalités de retard par rapport au montant du principal (décisions favorables de cassation dans le

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

5.16 Provisions pour engagements de retraite

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

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

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

Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2020	2019
Taux d'actualisation	0,40%	0,60%
Taux d'inflation	1,50% à 1,75%	1,50% à 1,75%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%

L'âge de départ à la retraite généralement retenu est de 67 ans. Les hypothèses de mortalité et de rotation du personnel tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Le Groupe prend en compte les charges sociales patronales pour effectuer ces calculs. En 2020, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

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

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

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

Variation de la juste valeur des actifs de régime

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

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

Sensibilité aux hypothèses (France uniquement)

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

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

En milliers d'euros	Augmentation d'un point du taux annuel d'actualisation	Diminution d'un point du taux annuel d'actualisation
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(43)	51
Effet sur la valeur de l'obligation	(477)	585

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

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

En milliers d'euros	Augmentation d'un an de la date de départ à la retraite	Diminution d'un an de la date de départ à la retraite
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(21)	21
Effet sur la valeur de l'obligation	(173)	179

Charges comptabilisées

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

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2021 sont les suivantes :

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

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2020 est présenté en note 4.2.

Selon l'instruction n°2007-05 du 2/10/07 de l'AMF, des comptes proforma sont à produire si le périmètre varie de plus de 25% au cours de l'année. Les impacts étant inférieurs à 25%, le Groupe n'a pas l'obligation d'établir de comptes proforma au 31 décembre 2020.

6.2 Secteurs opérationnels

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

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

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

* Cf définition en note 3.19

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

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Central Europe		Iberia & Latam		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité
Actifs sectoriels*	239 683	185 286	220 209	169 279	59 021	67 812	50 228	47 345	60 499	59 173	51 275	55 134	0	523	680 915	584 552

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

Informations par zone géographique :

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

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

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

* Cf définition en note 3.19

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

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Central Europe		Iberia & Latam		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté
Actifs sectoriels*	185 286	185 214	169 279	169 279	67 812	67 812	47 345	47 345	59 173	59 453	55 134	55 450	523	0	584 552	584 552

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

Carnet de commandes

Le montant du prix de transaction, affecté aux obligations sur prestations non encore remplies au 31 décembre 2020, est déterminé en appliquant les exemptions prévues par la norme. Il s'agit des obligations de prestations faisant partie d'un contrat dont la durée initiale attendue est inférieure à un an et celles réalisées sur la base d'une consommation réelle de services donnant droit à facturation (contrats en régie).

Le chiffre d'affaires non encore reconnu, affecté aux obligations de prestation non encore remplies présenté ci-après, concerne donc uniquement les contrats au forfait et les activités de ventes de souscription en mode SaaS dont le transfert au client n'aurait pas encore été effectué. Sa valeur au 31 décembre 2020 est d'au moins 106 412 milliers d'euros.

Clients importants

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

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Au 31 décembre 2020, 38 061 actions gratuites sont en circulation et « dans la monnaie ».

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir sur 2021 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à -120 milliers d'euros.

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

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

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

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

Caractéristiques des plans et hypothèses de calcul

Juste valeur des actions accordées et incidence sur les états financiers

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2020 sur la ligne « rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à 627 milliers d'euros contre 950 milliers d'euros sur l'exercice 2019. Cette charge comprend essentiellement l'impact du plan d'attribution d'actions gratuites.

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

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

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

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

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

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

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit :

En milliers d'euros	2020	2019
Salaires et traitements	(382 877)	(378 672)
Charges Sociales	(104 609)	(102 939)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(221)	(219)
Participation des salariés	(1 942)	(1 760)
TOTAL	(489 649)	(483 590)

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

6.4 Autres achats et charges externes

Au 31 décembre 2020, les autres achats et charges externes se décomposent comme suit :

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

6.5 Autres charges et produits opérationnels

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

Autres charges opérationnelles (en milliers d'euros)	2020	2019	Autres produits opérationnels (en milliers d'euros)	2020	2019
Coûts de restructuration	(1 946)	(3 822)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	209	-
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(136)	(35)	Valeurs nettes des immobilisations cédées	119	47
Perte nette liée aux cessions de filiales	(139)	(372)	Profit net lié aux cessions de filiales	14 903	842
Pertes de valeur des goodwill	(9 019)	-			
Pertes de valeur sur les autres actifs	-	-	Profits résultant des acquisitions	-	552
			Réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	-	110
Frais d'acquisition de titres	(151)	(204)			
Autres charges	(3 897)	(311)	Autres produits	112	248
Total	(15 287)	(4 744)	Total	15 343	1 799

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

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

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

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

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

6.6 Charges et produits financiers

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

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

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

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

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

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

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

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

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

6.7 Charge d'impôt sur le résultat

6.7.1 Décomposition par nature d'impôt

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

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

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

Charges et produits d'impôts différés :

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

La variation d'impôts différés résulte principalement :

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

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

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

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

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

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

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

(3) Concerne essentiellement le Danemark pour -857 milliers d'euros, les Emirats Arabes Unis pour -466 milliers d'euros, la Belgique pour -403 milliers d'euros, le Portugal pour -352 milliers d'euros, les Pays-Bas pour -273 milliers d'euros, la République Tchèque pour -237 milliers d'euros, la Tunisie pour -173 milliers d'euros et le Royaume-Uni pour -169 milliers d'euros.

6.8 Résultat des activités abandonnées

Néant.

Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

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

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

7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement, représentant les flux opérationnels avant variation du BFR et des impôts payés, baisse de 3,2% puisqu'elle passe de 93,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 90,5 millions d'euros au 31 décembre 2020. Cette diminution, à hauteur de 3,0 millions d'euros, est due principalement à une légère baisse du résultat opérationnel.

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

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

Impôts payés

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

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'immobilisations

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

Acquisition d'actifs financiers

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

Dividendes reçus

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

Cession d'actifs financiers

Ce poste correspond essentiellement à l'encaissement du prix de cession de la participation minoritaire détenue par le Groupe dans la société Between Staffing Group B.V. (cf. note 4.2).

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise

Ce poste correspond principalement aux décaissements liés aux acquisitions sous déduction de la trésorerie disponible des sociétés Fourcast en Belgique, Inviso au Danemark et Ysance en France (cf. note 4.2) pour 19,6 millions d'euros. Il intègre également le paiement de compléments de prix ou prix différés relatifs à des acquisitions antérieures pour 1,1 million d'euros.

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Remboursement des dettes locatives

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

Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)

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

Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

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

Intérêts versés

Les intérêts versés s'élèvent à 2,5 millions d'euros et comprennent principalement les intérêts liés à l'emprunt obligataire décaissés annuellement à terme échu, les commissions liées au contrat d'affacturage ainsi que les intérêts des dettes locatives à la suite de l'application de la norme IFRS 16.

Dividendes versés

Le montant des dividendes versés s'élève à 3,8 millions d'euros et concerne uniquement le versement aux actionnaires minoritaires.

7.4 Effets des variations de change sur la trésorerie

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

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Middle East	(929)	123
Royaume-Uni	(80)	70
Tunisie	(86)	68
Norvège	(237)	58
Suisse	(1)	13
Suède	141	(23)
Mexique	(66)	21
Pologne	(40)	24
Turquie	(160)	(47)
Autres	(35)	13
Total	(1 493)	320

Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

Risque de crédit

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

Créances clients

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

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

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

Investissements des excédents de trésorerie

Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de premier rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2020.

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

Cautions et garanties données

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

Risque de liquidité

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

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

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. En effet, à la date de clôture, le Groupe ne présente pas de risque de liquidité puisque la trésorerie nette des découverts bancaires, incluant les actifs de gestion de trésorerie, s'élève à 153,1 millions d'euros et excède la dette financière de 33,3 millions d'euros.

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

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

	Covenant exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/fonds propres)	< 1	(0,33)
Ratio L (dette nette/EBITDA)	< 3 à <2,5	(0,79)

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

Enfin, le contrat de cession de créances commerciales mis en place en 2013 est toujours en vigueur à la clôture. La ligne de tirage maximum autorisée est de 45 millions d'euros utilisée à hauteur de 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Risque de marché

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

Risque de change

L'activité du Groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (74,6% de son chiffre d'affaires en 2020). D'autre part le marché de chaque entité du Groupe est essentiellement local ce qui signifie que le chiffre d'affaires et les coûts sont libellés essentiellement dans la même monnaie. Le Groupe ne présente donc pas de risque de change significatif et de ce fait ne met pas en place d'instruments de couverture de change.

Les principales devises, autres que l'euro (EUR), sont respectivement la couronne danoise (DKK), le dirham émirien (AED), la couronne norvégienne (NOK) et la livre sterling (GBP), chacune représentant entre 2,4% et 6,2% des ventes du Groupe.

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

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

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux est géré par la direction financière du Groupe en relation avec les principales contreparties bancaires. La politique du Groupe est de se couvrir contre une hausse de ses flux futurs de remboursement et pour cela, est susceptible d'utiliser des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang. Au 31 décembre 2020, l'essentiel de la dette financière du Groupe étant à taux fixe, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

Risque sur actions propres

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

Gestion du capital

Actionnariat salarié

Devoteam a toujours promu la participation de ses collaborateurs au capital de la société, et ce notamment dans le cadre d'attribution de plans d'options et d'abondement du plan d'épargne entreprise (PEE) Devoteam. Au 31 décembre 2020, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 2,67% du capital (soit 222 807 actions).

Rachats d'actions

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

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

8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du Groupe

8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

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

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

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

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

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

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

8.3 Exposition du Groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

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

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

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

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

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

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019	Variation de périmètre	Dotation	Reprise	Autres	Ecart de change	31 décembre 2020
Provision créances clients	(3 901)	-	(2 424)	667	(29)	102	(5 586)

La variation nette de la provision pour 1 685 milliers d'euros est essentiellement liée à au défaut d'un client de l'une de nos entités Françaises ayant subi de plein fouet la crise sanitaire et ayant conduit le Groupe à provisionné un montant de 721 milliers d'euros. Cet événement isolé ne remet pas en cause la qualité de la base client du Groupe et en se basant sur son expérience passée et sur une analyse au cas par cas des créances, le Groupe estime qu'aucune provision supplémentaire n'est nécessaire sur les créances échues et non réglées et particulièrement sur les créances échues de plus de 6 mois. Ces dernières sont identifiées et suivies par le management.

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
France	1 755	942
Etranger	3 831	2 959
Total	5 586	3 901

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

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

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de cession de créances commerciales auprès d'une contrepartie bancaire de premier rang concernant la mise en place d'un programme de cession d'un montant maximum de 45 millions d'euros. Ce programme est conclu sans limitation de durée, sur le périmètre français du Groupe avec possibilité d'extension à d'autres entités européennes. Les créances sont cédées sans recours permettant ainsi de transférer la quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées au cessionnaire et de décomptabiliser immédiatement ces créances. L'encours de créances cédées au 31 décembre 2020 s'élève à 12 938 milliers d'euros (vs 13 361 milliers d'euros au 31 décembre 2019).

Actifs décomptabilisés avec implication continue :

Implication continue En milliers d'euros	Valeur comptable de l'implication continue				Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur		
Dépôt de garantie affacturage	1 540	-	-	-	1 540	1 540

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

8.3.2 Risque de liquidité

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

2020 En milliers d'euros	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunt obligataire	30 416	30 975	30 975	-	-	-
Locations financières	-	-	-	-	-	-
Dettes locatives	43 571	45 224	6 859	5 916	28 031	4 418
Autres emprunts et dettes financières	2 879	2 879	1 185	-	1 694	-
Concours bancaires courants	1 531	1 531	1 531	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	76 450	76 450	76 450	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	137 429	137 429	137 429			
Autres dettes	129 182	129 182	97 090	2 816	29 276	-
Total	421 458	423 671	351 519	8 733	59 001	4 418

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

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

8.3.3 Risque de change

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

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

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

Sensibilité

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

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

8.3.4 Risque de taux d'intérêt

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

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

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

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

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

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

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 7 623 salariés, contre 7 562 à fin 2019, composé quasi exclusivement de cadres.

9.2 Parties liées

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

Les rémunérations du directoire se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Avantages du personnel à court terme	2 500	1 108
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	200
Paielements fondés sur des actions	-	-
Total	2 700	1 308

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

Les montants des jetons de présence versés en 2020 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à 140 milliers d'euros stable par rapport à 2019.

9.2.2 Informations sur les entreprises associées et autres parties liées

Les ventes et les achats avec les parties liées sont réalisés au prix de marché. Le tableau suivant donne le détail du montant total des transactions conclues avec les parties liées au titre des exercices 2020 et 2019 :

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

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

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

SCI 73 rue Anatole France

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

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

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

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

9.3 Engagements hors bilan

9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le Groupe au 31 décembre 2020 sont décrits ci-dessous :

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

9.3.2 Contrats de location simple

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

En milliers d'euros	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2020	1 427 891	967 915	-
31 décembre 2019	804	215	-

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2020 concernent des équipements informatiques et immobilisations incorporelles non retraités conformément aux exemptions autorisées par la norme IFRS 16 (cf. note 2.1).

9.4 Honoraires des commissaires aux comptes

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

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

Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2020

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

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

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

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

Évaluation des goodwill

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

Risque identifié

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

Les goodwill correspondent à la différence entre 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 146 725 milliers d'euros au 31 décembre 2020, 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 2021 à 2024 avec les projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
 - Une comparaison des projections de résultats 2020 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 au forfait et la revente de licences

(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 SaaS dans le cadre de projets d'intégration.

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 :

- Les prestations au forfait sont des contrats basés sur des livrables et des jalons de facturation dans lesquels le Groupe s'engage à transférer au client un ensemble de biens ou services sur la base d'un prix forfaitaire faisant éventuellement l'objet d'ajustements en fonction de différents critères propres à chaque contrat. Les contrats au forfait sont généralement

comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux car soit la prestation du Groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation, soit le Groupe construit un actif spécifique au client qui n'a pas d'usage alternatif ou a un droit irrévocable à paiement au titre de la prestation effectuée à date en cas de résiliation par le client. Le degré d'avancement est déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat ;

Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, font régulièrement l'objet d'un suivi et d'estimation afin de déterminer si le degré d'avancement du contrat et le niveau de marge à reconnaître nécessitent d'être révisés. Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur au total des produits du contrat, la perte attendue est immédiatement comptabilisée en charges. Le Groupe acquiert contractuellement le droit à facturer lors de l'atteinte des jalons contractuels ou lors de l'acceptation par le client des travaux réalisés. Si la différence entre le chiffre d'affaires et la facturation cumulés est positive, celle-ci est présentée en actifs sur contrats, dans le cas contraire en passif sur contrats.

- Pour la revente de licences tierces et de droits de souscription 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'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 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 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 le traitement comptable relatif à la séparation des exercices portant sur le 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 ;
 - Le contrôle interne dans le cadre du nouveau contrôle annuel sur les forfaits significatifs.
- 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 sommes remontés à l'accord client pour valider le chiffre d'affaires reconnu ;
 - 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 déterminé 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.

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

Déclaration de performance extra financière

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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la Direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

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 2020, KPMG S.A. était dans la 4^{ème} année de sa mission sans interruption et Grant Thornton dans la 7^{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 2021

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2021

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Jean-Pierre Valensi
Associé

Vincent Frambourt
Associé

4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

4.1 Bilan Devoteam S.A.

ACTIF <i>En milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Immobilisations incorporelles	3.1	14 190	13 745
Immobilisations corporelles	3.1	3 796	4 749
<u>Immobilisations financières</u>			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	195 815	184 713
Autres immobilisations financières	3.2	17 323	18 980
ACTIF IMMOBILISE		231 124	222 187
Clients et comptes rattachés	3.3	69 350	69 621
Autres créances	3.3	40 759	49 566
Valeurs mobilières de placement	3.7	10 863	863
Disponibilités		55 718	24 420
Charges constatées d'avance	3.3	3 830	3 947
ACTIF CIRCULANT		180 520	148 418
Ecart de conversion actif		392	343
TOTAL ACTIF		412 036	370 948

PASSIF <i>En milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Capital social		1 263	1 263
Prime d'émission		52 933	52 933
Réserves légales		160	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		144 970	119 288
Résultat de l'exercice		10 718	25 682
Provisions réglementées		1 131	904
CAPITAUX PROPRES	3.9	211 175	200 230
Provisions pour risques		6 703	3 971
Provisions pour charges		2 628	2 430
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.4	9 330	6 400
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	30 446	30 446
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	62 629	43 753
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	31 709	31 886
Dettes fiscales et sociales	3.3	41 291	40 130
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	10 651	7 766
Produits constatés d'avance	3.3	14 442	10 226
DETTES		191 167	164 207
Ecart de conversion passif		364	111
TOTAL PASSIF		412 036	370 948

4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	292 736	297 196
Production immobilisée		112	102
Subventions d'exploitation			
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		1 498	1 984
Autres produits		44	78
PRODUITS D'EXPLOITATION		294 389	299 360
Achats matières premières et marchandises		(65)	
Autres achats et charges externes		(150 635)	(147 860)
Impôts taxes et versements assimilés		(5 341)	(4 855)
Salaires et traitements		(90 767)	(91 704)
Charges sociales		(38 942)	(40 380)
Dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(1 713)	(1 551)
Dotation aux provisions sur actif circulant		(299)	(316)
Dotation aux provisions pour risques et charges		(1 477)	(543)
Autres charges		(1 271)	(1 363)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(290 512)	(288 572)
RESULTAT D'EXPLOITATION		3 877	10 789
Produits financiers		34 306	20 431
Charges financières		(22 861)	(7 359)
RESULTAT FINANCIER	4.5	11 445	13 072
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		15 322	23 861
Produits exceptionnels		1 439	7 352
Charges exceptionnelles		(4 197)	(2 426)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.6	(2 758)	4 926
Participation des salariés		-	-
Impôt sur les bénéfices	4.8	(1 847)	(3 105)
RESULTAT NET		10 718	25 682

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.

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

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

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

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

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

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 (obligation assimilable du trésor).

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 9,2% ;
- 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 8,9% et 15,2% 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 1 912 milliers d'euros et concernent l'acquisition du groupe Fourcast pour 1 028 milliers d'euros, du groupe Inviso pour 571 milliers d'euros et de la société Globicon pour 313 milliers d'euros.

2.3.2 Actions propres

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

2.4 Créances et dettes

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

2.5 Créances douteuses

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

2.6 Valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Pour les actions propres rachetées en vue de leur attribution aux salariés, une provision pour dépréciation est constatée si le cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au prix d'achat moyen des actions par la Société.

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

2.7 Provisions

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

2.8 Emprunts et dettes financières

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

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

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

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	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 2020	300
Date prévue de remboursement	17/07/2021

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

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

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. 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 0,40% ;
- 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 2020, les engagements de retraite sont évalués à 2 628 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'événements 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	4 685	37	941		5 663
Fonds de commerce	47 419				47 419
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	376	565	(941)		-
Sous total	52 828	602	-	-	53 430
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-				-
Installations, aménagements et agencements	4 096	111			4 207
Matériel de transport	4				4
Matériel de bureau et informatique	6 485	436			6 921
Mobilier de bureau	2 030	57			2 087
Avances et acomptes sur immobilisations	-				-
Sous total	12 615	604	-	-	13 218
Total	65 443	1 205	-	-	66 648

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 2020 :

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	4 611	156		4 768
Fonds de commerce	34 124			34 124
Autres immobilisations incorporelles	348			348
Immobilisations en cours	-			-
Sous total	39 083	156	-	39 240
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-			-
Installations, aménagements et agencements	2 593	201		2 794
Matériel de transport	4			4
Matériel de bureau et informatique	4 217	1 228		5 446
Mobilier de bureau	1 051	127		1 178
Avances et acomptes sur immobilisations	-			-
Sous total	7 865	1 557	-	9 422
Total	46 948	1 713	-	48 662

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	1 026	6	14		1 018
Autres prêts ⁽¹⁾	9 603		1 650		7 953
Titres de participation	205 063	28 742	1 227	-	232 578
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	11 357				11 357
Devoteam UK	3 568				3 568
Devoteam Middle East	3 466				3 466
Devoteam Outsourcing	2 908				2 908
Devoteam République Tchèque ⁽²⁾	5	1 633			1 638
Devoteam Maroc	3 499				3 499
Devoteam Italie	20				20
Devoteam Services	8				8
Devoteam Tunisie	8				8
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S. ⁽³⁾	2 665	141			2 805
Devoteam Gmbh	11 975				11 975
Exa ECS	1 050				1 050
Devoteam SA Pologne	4 936				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	28				28
Axance	2 860				2 860
Siticom	2 575				2 575
Devoteam G Cloud	10 207				10 207
Be Team	184				184
DPI ⁽⁴⁾	3 625	1 872			5 496
Devoteam Business Service Excellence	220				220
Devoteam Cloud Services Spain	140				140
Technologies & Opérations ⁽⁵⁾	106	518			624
DFSJ	450				450
FI-Makers	167				167
Devoteam Globicon ⁽⁶⁾	2 989	194			3 183
Devoteam Consulting Belgique	270				270
My-G	295				295
MyFowo.com	46				46
Energy Dynamics ⁽⁷⁾	9		9		-
D2SI	11 266				11 266
Devoteam NexDigital	188				188
Devomex Cloud Services	2				2
Alegri International Service Gmbh	24 713				24 713
Bold International ⁽⁸⁾	7 045	999			8 044
Bold Wealth ⁽⁹⁾	10	1			11
Sadesmagasinet Forvaltnings AB	6 788				6 788
Devoteam Cloud Services NO (ex Avalon Solutions AS Norvège)	6 175				6 175
MEL	7 767				7 767
Devoteam G Maps ⁽¹⁰⁾	259	142			401
TMNS Gmbh ⁽¹¹⁾	1 218		1 218		-
Inviso APS ⁽¹²⁾	-	8 636			8 636
Inviso Software by Devoteam APS ⁽¹³⁾	-	17			17
Fourcast Group ⁽¹⁴⁾	-	7 512			7 512
Slag Management ⁽¹⁵⁾	-	1 076			1 076
Ysance ⁽¹⁶⁾	-	6 000			6 000
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁷⁾	128	4 419	9		4 539
Actions propres ⁽¹⁸⁾	400				400
Total	224 638	33 167	2 900	-	254 905

- (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 3 540 milliers d'euros, Drago Solution S.A.U pour 870 milliers d'euros et Axance pour 3 078 milliers d'euros ;
Prêts hors Groupe pour 465 milliers d'euros.
- (2) Acquisition complémentaire de 15% des titres Devoteam République Tchèque.
- (3) Mouvement lié au paiement du put de Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.
- (4) Acquisition complémentaire de 11,96% des titres DPI.
- (5) Acquisition complémentaire de 3,53% des titres de Technologies & Opérations.
- (6) Mouvement lié à l'ajustement de l'earn out de Devoteam Globicon.
- (7) Cession totale des titres Energy Dynamics.
- (8) Acquisition complémentaire de 3% des titres Bold International.
- (9) Acquisition complémentaire de 3% des titres Bold Wealth.
- (10) Acquisition complémentaire de 10% des titres Devoteam G Maps.
- (11) Cession interne des titres TMNS GmbH à Devoteam République Tchèque.
- (12) Acquisition de 70% des titres Inviso APS.
- (13) Acquisition de 70% des titres Software by Devoteam APS.
- (14) Acquisition de 70% des titres Fourcast Group.
- (15) Acquisition de 75% des titres Slag Management.
- (16) Acquisition de 100% des titres Ysance.
- (17) Dividendes à recevoir de Devoteam Middle East pour 3 531 milliers d'euros, Fornebu Consulting AS pour 478 milliers d'euros, Devoteam Technology Consulting pour 181 milliers d'euros, Devoteam UK pour 169 milliers d'euros, Devoteam Tunisie pour 80 milliers d'euros et Devoteam Italie pour 60 milliers d'euros.
- (18) Nombre d'actions : 43 913, prix d'achat moyen : 9,12 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 99,45 €, 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 01/01/20	43 913	400
Achat d'actions	-	-
Vente d'actions	-	-
Solde au 31/12/20	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⁾	20 480	20 827	5	41 302
Prêts	465			465
Actions propres	-			-
Total	20 945	20 827	5	41 767

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

Dotations : Devoteam Alegri pour 13 130 milliers d'euros, Devoteam Consulting pour 4 590 milliers d'euros, Devoteam Netherlands pour 2 428 milliers d'euros, Devoteam Cloud Services NO (ex Avalon Solutions AS Norvège) pour 385 milliers d'euros et Devoteam ITC pour 294 milliers d'euros.

Reprises : Exa ECS pour 5 milliers d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante: Devoteam Alegri pour 19 026 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 4 936 milliers d'euros, Devoteam Consulting pour 4 590 milliers d'euros, Devoteam Maroc pour 3 499 milliers d'euros, Devoteam Outsourcing pour 2 908 milliers d'euros, Devoteam Netherlands pour 2 428 milliers d'euros, Devoteam ITC pour 2 242 milliers d'euros, Exa ECS pour 948 milliers d'euros, Devoteam Cloud Services NO (ex Avalon Solutions AS Norvège) pour 385 milliers d'euros, Devoteam Business Service Excellence pour 220 milliers d'euros, Keivox Enterprise Mobility pour 65 milliers d'euros, MyFowo.com pour 46 milliers d'euros et Devoteam Services Maroc pour 8 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 2020 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Capital Social	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus brute	Valeur comptable des titres détenus nette	Prêts et avances consentis et non remboursés	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	-	-	-
Devoteam Fringes	60	100%	1 352	1 352	-	-	700
Devoteam Netherlands	20	80%	20 519	18 091	7 550	-	1 600
Devoteam Consulting	902	80,20%	27 618	23 028	-	-	-
Devoteam Consulting AS	67	90%	11 357	11 357	-	-	2 293

Devoteam UK	13	95,60%	3 568	3 568	3 029	-	253
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 908	-	15	-	-
Devoteam Middle East	214	76%	3 466	3 466	-	-	1 630
Devoteam République Tchèque	8	90%	1 638	1 638	-	-	1 144
Devoteam Maroc	37	51%	3 499	-	1 025	-	308
Devoteam Italie	100	20%	20	20	-	-	-
Devoteam Services	9	100%	8	-	457	-	-
Devoteam Tunisie	15	75%	9	9	240	-	-
Devoteam ICT A.S.	79	100%	2 805	563	134	-	-
Devoteam Gmbh	3 000	100%	11 974	11 974	-	-	-
Exa ECS	150	35%	1 050	101	69	-	-
VoxPilot	5 219	100%	-	-	394	-	-
Devoteam SA Pologne	1 001	100%	4 936	-	7 367	-	-
Fornebu Consulting AS	19	100%	9 696	9 696	-	-	478
Siticom Gmbh	286	35%	100	100	502	-	-
Devoteam Consulting Holding	3 000	100%	3 001	3 001	-	-	16 575
Steam Management	500	100%	500	500	-	-	-
Keivox Enterprise Mobility	129	36%	65	-	246	-	-
RVR Parad	50	95%	1	1	-	-	119
Inflextsys	188	8%	28	28	-	-	-
Axance	111	25,52%	2 860	2 860	3 078	-	383
Siticom	150	78,47%	2 575	2 575	-	-	-
Devoteam G Cloud	300	100%	10 207	10 207	-	-	-
Be Team	278	61,20%	184	184	-	-	-
Technologies & Opérations	150	74%	624	624	-	-	-
FI-Makers	250	66,96%	167	167	-	-	-
DPI	1 467	100%	5 496	5 496	3 540	-	-
Devoteam Business Service Excellence	300	73,33%	220	-	100	-	-
Devoteam Cloud Services Spain	203	68,97%	140	140	-	-	-
DFSJ	1 000	45%	450	450	335	-	-
Devoteam Globicon	75	90%	3 183	3 183	-	-	1 985
Devoteam Consulting Belgique	100	60%	270	270	-	-	-
My-G	50	100%	295	295	-	-	-
MyFowo.com	1 080	99,73%	46	-	320	-	-
D2SI	35	82,06%	11 266	11 266	-	-	821
Devoteam NexDigital	290	75%	188	188	1	-	-
Devomex Cloud Services	2	98%	2	2	420	-	-
Alegri International Service Gmbh	60	100%	24 713	5 687	5 055	-	-
Bold International	63	61%	8 044	8 044	-	-	290
Bold Wealth	-	61%	11	11	-	-	-
Sadesmagasinet Forvaltnings AB	5	75,01%	6 788	6 788	5 549	-	-
Devoteam Cloud Services NO (ex Avalon Solutions AS Norvège)	10	87,50%	6 175	5 790	1 853	-	-
MEL	783	78,99%	7 767	7 767	-	-	-
Devoteam G Maps	50	80%	401	401	-	-	-
Inviso APS	7	70%	8 636	8 636	-	-	-
Inviso Software by Devoteam APS	7	70%	17	17	-	-	-
Fourcast Group	1 275	70%	7 512	7 512	-	-	-
Slag Management	45	75%	1 076	1 076	-	-	-
Ysance	100	100%	6 000	6 000	-	-	-

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 En milliers d'euros	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 ⁽¹⁾	4 499	4 499	-	-
Prêts ⁽²⁾	7 953	2 096	5 858	-
Autres immobilisations financières ⁽³⁾	9 834	-	-	9 834
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	19	19	-	-
Créances clients et comptes rattachés	69 919	69 919	-	-
Autres créances ⁽⁴⁾	11 754	11 754	-	-
Compte courant groupe et associés	37 655	37 655	-	-
Charges constatées d'avance	3 830	3 830	-	-
Total	145 464	129 771	5 858	9 834

Dettes En milliers d'euros	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	30 446	30 446	-	-
Dettes auprès des établissements de crédit	49	49	-	-
Dettes financières diverses ⁽⁵⁾	62 579	62 579	-	-
Dettes fournisseurs	31 670	31 670	-	-
Dettes fiscales et sociales	41 291	41 291	-	-
Dettes sur immobilisations	39	39	-	-
Autres dettes ⁽⁶⁾	10 651	10 651	-	-
Produits constatés d'avance	14 442	14 442	-	-
Total	191 167	191 167	-	-

(1) Dont 4 499 milliers d'euros de dividendes à recevoir des entreprises liées.

(2) Dont 7 488 milliers d'euros au titre de prêts aux entreprises liées.

(3) Dont 8 416 milliers d'euros 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.

(4) Dont 1 421 milliers d'euros de dépôt de garantie sur les créances cédées au factor et 1 149 milliers d'euros de créances sur cession d'immobilisations financières.

(5) Dont 62 473 milliers d'euros au titre d'avances en compte courant consenties par les entreprises liées.

(6) Dont 1 912 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 :

En milliers d'euros	Au 1 ^{er} janvier 2020	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	Virements de poste à poste	Au 31 décembre 2020
Provisions						
Provisions pour pertes de change	343	392	343			392
Provisions pour départs à la retraite	2 430	198				2 628
Provisions pour restructuration	-					-
Provisions diverses ⁽¹⁾	3 627	3 888	271	932		6 311
TOTAL	6 400	4 478	614	932	-	9 330
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions sur comptes courants ⁽²⁾	8 703	13		48		8 668
Provisions clients douteux	401	299	86	45		569
TOTAL	9 104	312	86	93	-	9 237

(1) Concerne des provisions pour risques et litiges divers en lien avec l'activité opérationnelle

(2) Dotations : Devoteam Busines Service Excellence pour 13 milliers d'euros.

Reprises : Devoteam SA Pologne pour 32 milliers d'euros, MyFowo.com pour 15 milliers d'euros et Devoteam Services pour 1 millier d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam SA Pologne pour 7 367 milliers d'euros, Devoteam Services pour 456 milliers d'euros, Voxpilot pour 394 milliers d'euros, Keivox pour 246 milliers d'euros, Media-Tel LLC pour 150 milliers d'euros et Devoteam Busines Service Excellence pour 55 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 soit environ 3 fois le principal et incluant déjà une réduction de 50% des pénalités contractuelles. Devoteam SA a immédiatement relevé appel de cette décision. En effet, en accord avec ses conseils, Devoteam SA a considéré disposer d'arguments de contestation, notamment sur le caractère disproportionné des pénalités de retard par rapport au montant du principal (décisions favorables de cassation dans le passé). La crise sanitaire ayant fortement ralenti le système judiciaire en Pologne, aucune audience n'a eu lieu concernant ce litige au cours de l'année 2020

3.5 Charges à payer

En milliers d'euros	2020
Fournisseurs factures non parvenues	3 809
Clients avoirs à établir	6 954
Personnel charges à payer	12 799
Organismes sociaux charges à payer	6 030
Etat charges à payer	582
Intérêts courus sur emprunt obligataire	446
Intérêts courus sur autres emprunts	40
Intérêts courus sur dettes financières diverses	6
Total	30 666

3.6 Produits à recevoir

En milliers d'euros	2020
Intérêts courus à recevoir	1
Clients factures à émettre	12 736
Etat produits à recevoir	110
Total	12 847

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 01/01/20	94 719	863
Mouvements de l'exercice	-	-
Solde au 31/12/20 ⁽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 2020, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 99,45 euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

3.7.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des dépôts à terme auprès de banques de premier rang pour un montant de 10 000 milliers d'euros.

3.8 Charges à répartir

Néant.

3.9 Situation nette

3.9.1 Capital social

Au 31 décembre 2020, 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 2020 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2020	8 332 407
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	-
Au 31 décembre 2020	8 332 407

Au 31 décembre 2020, il n'y a plus d'instruments dilutifs en circulation.

3.9.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2020 est la suivante :

En milliers d'euros	Ouverture	Affect. résultat 2019	Aug. de capital	Réduc. de capital	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2020	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)	119 287	25 682						144 969
Résultat de l'exercice 2019	25 682	(25 682)						-
Résultat de l'exercice 2020	-						10 718	10 718
Autres provisions réglementées *	904				227			1 131
Capitaux propres	200 230	-	-	-	227	-	10 718	211 175

* 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	2020
France	278 105
Etranger	14 630
Total	292 736

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 2020.

4.3 Participation des salariés aux résultats

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

4.4 Charges et produits financiers

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

Charges financières (en milliers d'euros)	2020
Dotations aux provisions sur immobilisations financières ⁽¹⁾	20 827
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant ⁽²⁾	405
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations	-
Charges liées aux participations	146
Intérêts sur opérations de financement ⁽³⁾	1 330
Autres charges financières	153
Total	22 861

Produits financiers (en milliers d'euros)	2020
Produits nets sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation	-
Produits liés aux participations ⁽⁴⁾	33 694
Reprise de provisions sur immobilisations financières ⁽¹⁾	5
Reprise de provisions sur actions propres	-
Reprise de provisions sur l'actif circulant ⁽⁵⁾	48
Reprise de provisions pour risques et charges ⁽⁶⁾	391
Autres produits financiers	167
Total	34 306

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

(2) Dont 13 milliers d'euros de dotation pour dépréciation des comptes courants filiales.

(3) Dont charges d'intérêts sur emprunt obligataire pour 975 milliers d'euros.

(4) Dont 32 997 milliers d'euros de dividendes reçus des filiales et 506 milliers d'euros d'intérêts perçus des filiales sur des prêts et des avances en comptes courants.

(5) Dont 48 milliers d'euros de reprise pour dépréciation des comptes courants.

(6) Dont 48 milliers d'euros de reprise sur provisions pour risques filiales.

4.5 Charges et produits exceptionnels

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

Charges exceptionnelles (en milliers d'euros)	2020
Sur opération de gestion ⁽¹⁾	136
Sur opération en capital ⁽²⁾	1 227
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques ⁽³⁾	2 834
Total	4 197

(1) Dont 136 milliers d'euros de coûts de restructuration correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement.

(2) Dont 1 227 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation.

(3) Dont 30 milliers d'euros de dotation aux provisions liés à des coûts de licenciement, 2 577 milliers d'euros au titre du litige avec les minoritaires en Pologne et 227 milliers d'euros de dotations aux amortissements dérogatoires.

Produits exceptionnels (en milliers d'euros)	2020
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital ⁽¹⁾	603
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques ⁽²⁾	836
Total	1 439

(1) Dont 603 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation.

(2) Dont 175 milliers d'euros de reprises de provision pour restructuration au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement et 661 milliers d'euros de reprise de provision pour risques divers. Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles.

4.6 Allègement et accroissement de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires	Base		Impôt *	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	426	426	136	121
Effort construction	407	386	130	110
Plus-values latentes sur VMP	-	-	-	-
Ecart de conversion passif	111	364	36	103
Provision pour pensions et retraites	2 430	2 628	628	679
Provisions comptes courants groupe	8 703	8 668	2 248	2 239
Provision risques divers	845	2 973	271	845
Participation et intéressement	-	-	-	-
Total allègements	12 922	15 445	3 449	4 097
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 28,408%.

4.7 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dus		Résultat net
Courant	15 323	2 828	Crédit d'impôt	12 793
		(298)		
Exceptionnel court terme	(2 758)	(683)		(2 075)
Total	12 565	1 847		10 718

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.

4.8 Intégration fiscale

4.8.1 Périmètre d'intégration fiscale

La Société a opté à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2020 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

4.8.2 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 2020 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 4 301 milliers d'euros.

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

La société intégrante sera seule redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura éventuellement à acquitter en cas de sortie du Groupe de l'une des sociétés intégrées. Les acomptes d'impôt sur les sociétés que la société devra verser pour le compte de la filiale sortie pendant les douze mois suivant le début de l'exercice de sortie, lui seront remboursés par la filiale sortie aux mêmes échéances que celles prévues pour la société intégrante. Ce remboursement ne pourra pas excéder le montant des acomptes déterminés à partir du résultat fiscal. En cas de contrôle fiscal portant sur des exercices au cours desquels la filiale sortie était membre du Groupe, celle-ci devra rembourser à la société intégrante les suppléments d'impôts et les pénalités de retard dont elle aurait été redevable si elle avait été imposée séparément.

NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

5.1 Engagements reçus

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
Siticom	21,53%	Immédiate pour 13,53% du capital et à compter du 01/01/2021 pour le solde
Devoteam G Maps	20,00%	Immédiate
Technologies & Opérations	26,00%	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, du 01/01/2022 pour 25% et du 01/01/2023 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 01/01/2021 pour un tiers, du 01/01/2022 pour un tiers et du 01/01/2023 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 république Tchèque	10,00%	A compter du 01/01/2025
Inviso	30,00%	33% annuellement à compter du 01/01/2023
Fourcast*	30,00%	A compter du 01/01/2025

* 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), des actions gratuites de performance (AGAP) ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) ont été attribués aux salariés du Groupe. Au 31 décembre 2019, seules 38 061 AGAP sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

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

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

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

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 2020, 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 12 129 milliers d'euros.

5.2.4 Accord de soutien à l'Offre Publique d'Achat visant les titres de la Société, initiée par Castillon SAS

Dans le cadre de l'offre publique d'achat initiée par Castillon SAS sur les actions de la Société, un accord de soutien à l'offre a été conclu entre la Société et Castillon en date du 9 juillet 2020. L'Accord de Soutien prévoit notamment un engagement de la Société de souscrire, à la demande de Castillon SAS, à une facilité de crédit ainsi qu'un engagement d'indemnisation de la Société par Castillon SAS, dont les modalités seront négociées de bonne foi, dans l'hypothèse où les termes de la convention de crédits senior appréciés de manière globale seraient moins favorables pour la Société que ses lignes de financement existantes. Une description détaillée du contenu de l'Accord de Soutien figure également dans la note d'information déposée par Castillon SAS auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 octobre 2020 portant le visa n°20-504 et disponible sur le site internet du Groupe.

5.2.5 Autres engagements donnés

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

Garanties données	Montant	Nature
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	6 213	Cautions lignes bancaires
Devoteam Consulting AS Danemark	764	Cautions lignes bancaires
Devoteam GmbH Allemagne	1 030	Cautions lignes bancaires
Devoteam Luxembourg	150	Cautions lignes bancaires
Total garanties filiales	8 812	
Autres		
Devoteam GmbH Allemagne	80	Cautions fournisseurs
Fondation Devoteam	30	Engagement versement subventions
Total autres garanties	110	
Total garanties données	8 922	

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 garantit les passifs de ses filiales anglaises Devoteam UK Limited et TMNS Digitalisation Services Limited au 31 décembre 2020.

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 2020, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2020, l'effectif moyen s'établit à 1 761 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 2020 s'élèvent à 2 500 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 2020 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'acquies 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

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

4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

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

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Devoteam S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

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

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

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

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

Evaluation des titres de participation

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

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les titres de participation figurent au bilan des comptes statutaires de Devoteam S.A. pour un montant net de 191 276 milliers d'Euros. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 2.3.1 « Titres de participation » de l'annexe, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est estimée par la Direction soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net, soit sur la base de la quote-part de situation nette.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre, selon le cas, à des éléments historiques ou à des éléments prévisionnels.

La Direction s'assure, à la date de clôture, que la valeur comptable des titres de participation n'est pas supérieure à leur valeur d'utilité. Or, toute évolution défavorable des activités rattachées à ces participations, en raison de facteurs internes ou externes, par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Devoteam S.A. opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité des titres de participation et à nécessiter la constatation d'une provision pour dépréciation.

Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs d'utilité, ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de notre audit, compte tenu du montant significatif des titres de participation dans les comptes et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction.

Notre réponse

Notre approche a notamment consisté à :

- Prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité ;
- Pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés, corrigée de la trésorerie et/ou de l'endettement net des sociétés concernées, apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation de la valeur d'utilité retenue en procédant notamment, à :
 - Des entretiens avec la Direction ;
 - Une comparaison des projections de flux de trésorerie résultant du processus budgétaire et prévisionnel, pour les exercices 2021 à 2024, aux projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
 - Une comparaison des projections de résultats 2020 utilisées dans le test de perte de valeur de l'exercice précédent avec les résultats réels, afin d'en apprécier la fiabilité ;
 - Une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe ; et
 - Une appréciation, avec l'appui de nos experts en évaluation, du caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés, du modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, de la méthode de détermination des taux d'actualisation et de croissance à long terme ;
- Pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la quote-part de situation nette :
 - Apprécier le caractère approprié de la méthode d'évaluation retenue ;
 - Apprécier la documentation sous-tendant l'évaluation de la valeur d'utilité.

Reconnaissance du chiffre d'affaires pour les contrats au forfait

(Paragraphe 2.10 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Le Groupe Devoteam opère sur le marché des services professionnels informatiques et du conseil en technologies innovantes. Il fournit ces prestations au travers de contrats de services en régie ou au forfait.

Pour les prestations au forfait, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat.

Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, font régulièrement l'objet d'un suivi et d'estimation afin de déterminer si le degré d'avancement du contrat et le niveau de marge à reconnaître nécessitent d'être révisés.

Nous avons considéré le traitement comptable relatif à la séparation des exercices portant sur le 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 déterminé 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 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

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.441-6 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.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans la périmètre de consolidation. 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

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 S.A. et du 20 juin 2014 pour le cabinet GRANT THORNTON.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la 4ème année de sa mission sans interruption et le cabinet GRANT THORNTON dans la 7ème année.

Par ailleurs, le cabinet KPMG S.A. et KPMG Audit IS, membres du réseau KPMG, étaient précédemment commissaires aux comptes de l'entité, 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,

Paris La Défense, le 30 avril 2021
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2021
Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Jean-Pierre Valensi
Associé

Vincent Frambourt
Associé

5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

Le groupe Devoteam souhaite affirmer son engagement en suivant les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) qui guident, tout comme le Pacte Mondial des Nations Unies et les Objectifs de Développement Durable (ODD), la politique RSE du Groupe.

Ce rapport recense les résultats extra-financiers de l'année 2020. Les références à ces engagements sont indiquées à chaque chapitre et sont expliquées en annexe de ce rapport. Le périmètre international est mentionné par « le Groupe Devoteam » et si un périmètre est spécifique à un pays, il est mentionné Devoteam suivi du pays (« Devoteam France » par exemple).

L'année 2020 a été une année toute particulière. Effectivement, les ESN (Entreprises de Services du Numérique) ont été touchées par la crise sanitaire sur plusieurs aspects :

- certains secteurs d'activité clients sont sinistrés, le groupe a perdu plusieurs projets en cours ou planifiés et a subi des fins de missions anticipées chez plusieurs clients ;
- la mise en place du télétravail impacte l'équilibre entre la vie privée et la professionnelle de nos collaborateurs et sur le management de personnes souvent isolées, parfois dans des conditions complexes (bruit environnant, manque de place, enfants à garder) ;
- ce reporting fait état d'indicateurs prenant en compte la baisse d'activité, il faudra attendre une reprise pour en tirer des conclusions ;
- la difficulté logistique pour la signature des contrats ou autres documents administratifs a révélé un manque de dématérialisation.

Cette situation exceptionnelle a été gérée par une cellule de crise centralisée en France avec des relais au sein de chaque pays du Groupe. La cellule de crise a mis à jour le Plan de Continuité d'Activité (PCA) avant le premier confinement et les livrables associés, a aligné les équipes de crise métiers, et a harmonisé les échanges. Les livrables produits ont tous été traduits et partagés aux pays afin de les aider à gérer la situation en fonction de leur réglementation.

Le Groupe a déployé en France une enquête auprès de ses clients et collaborateurs et celle-ci présente un taux de satisfaction élevé de la gestion de crise par le Groupe et des communications. Une réunion hebdomadaire, nommée Morning OPCO, a vu le jour et s'est transformée progressivement en moment d'échanges entre les directeurs France, au cours de laquelle les sujets RSE sont en autres abordés avec le suivi de la législation de la crise sanitaire. Un outil de signature électronique a été déployé en France puis à l'international et est piloté par une équipe pluridisciplinaire internationale. Enfin cette expérience a poussé la direction à revoir intégralement les plans de prévention et le plan de continuité d'activité pour encore mieux anticiper les risques, en particulier celui d'une potentielle attaque sur la sécurité informatique, enjeu primordial pour les ESN.

5.1 Objectif n°1 : Être engagé

Respect de tous les principes du Pacte Mondial + ODD 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13.

5.1.1 Mot du Directoire (GRI : G4-1)

« Acteur du changement comme une entreprise portant haut et fort le message de la digitalisation, le Groupe exprime l'importance d'être une entreprise responsable, citoyenne et solidaire. C'est pourquoi le Groupe 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 Devoteam (GRI : G4-56)

Les valeurs du Groupe 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.



5.1.3 Modèle d'affaires et DPEF (GRI : G4-2, G4-3, G4-4 G4-7, G4-9)

Pour s'engager il faut d'abord gérer ses risques. Le modèle d'affaires du Groupe 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. 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 2.4.4 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.

5.1.4 L'équipe RSE (GRI: G4-36)

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



Michel Kouka Matingou rejoint l'équipe début d'année 2021 et participera activement aux initiatives 2021.

5.1.5 Le pilotage par communauté

Le service QSE/RSE a œuvré pour garder, malgré la situation de 2020 et la distance, la cohésion des trois communautés en France à savoir :

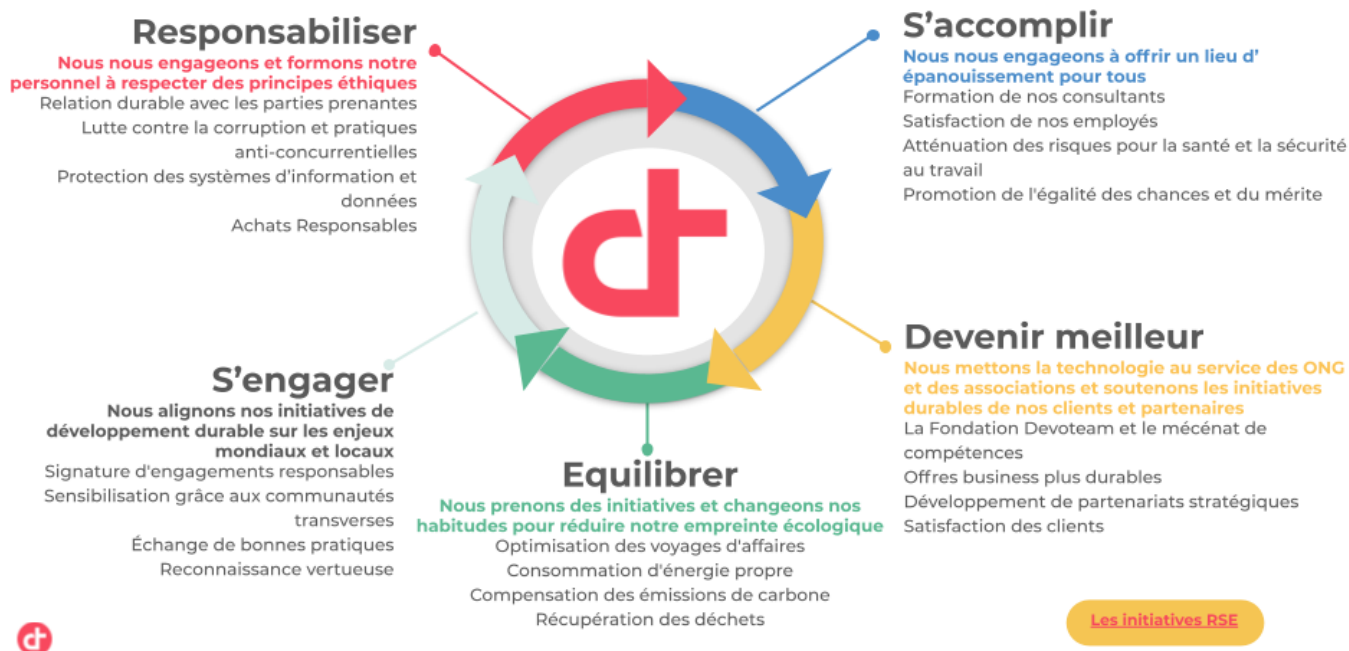
- SobrilTeam, communauté d'experts qui a pour objectif de proposer des offres plus durables aux clients ;
- EquilTeam, qui supporte l'égalité professionnelle à tous les niveaux de l'organisation ;
- CIM (Continuous Improvement Meeting), en charge des mises en conformité notamment légales, en France comme à l'International, concernant l'éthique et la sécurité des informations.

Fort de ces échanges riches et des initiatives qui émergent de cette dynamique collective, 2021 verra la création d'une quatrième communauté RSE regroupant les acteurs volontaires à l'international. Elle aura pour but de partager les bonnes pratiques et de promouvoir les initiatives locales et internationales autour des piliers de la politique RSE du Groupe.

5.1.6 Une politique RSE OneDevoteam (GRI: G4-56)

La stratégie RSE s'est également alignée avec le nouveau plan stratégique Infinite de Devoteam. Ainsi le Groupe consolide une politique affichée autour de 5 axes, qui vont structurer le présent rapport.

Une seule politique Groupe avec 5 piliers d'engagements



5.1.7 La visibilité des engagements (GRI : G4-15)

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



- **Most Attractive Employer (Universum)**

Dans le palmarès des entreprises préférées des étudiants en école d'ingénieurs, Devoteam gagne deux places au classement général par rapport à 2019 en se positionnant désormais à la 113^{ème} place (62^{ème} pour les étudiants en informatique et technologie).



- **Happy trainees**

Selon l'évaluation des stagiaires et des alternants accueillis au sein du Groupe, ce label met en relief la qualité des missions ainsi que celle de l'accompagnement. Pour l'année scolaire 2019-2020, le Groupe obtient un taux de recommandation de 93,9% (84,5% sur l'année scolaire 2018-2019).



- **Certifications sur la formation professionnelle**

Le Groupe Devoteam accorde une attention toute particulière à la formation et à la montée en compétences de ses collaborateurs. A ce titre la Devoteam Academy, qui est « l'école de formation » de Devoteam est certifiée Qualiopi par Bureau Veritas. Cette certification se base sur un référentiel qui permet d'attester de la qualité des processus de formation mis en place.



- **Charte de la diversité**

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 dans l'acceptation de toutes et de tous est affirmé par le respect des différences, une des valeurs clés du Groupe.



- **Charte numérique responsable**

Le Groupe s'engage à respecter les 5 engagements énoncés par l'INR en 2019. Cet engagement volontaire de la part du Groupe démontre sa volonté d'accompagner le développement du numérique, tout en respectant les considérations éthiques et environnementales de notre société dans une logique de durabilité.



- **Manifeste Planet Tech'Care**

Le Groupe s'engage aux côtés de Syntec Numérique à intégrer le numérique dans sa trajectoire environnementale et à soutenir les acteurs de la formation dans le développement de leurs compétences en matière de numérique responsable. Cet engagement s'inscrit dans sa volonté de participer à la sobriété numérique.

MANIFESTE

#ReconversionFemmesNum

- **Manifeste pour la reconversion des femmes dans les métiers du numérique**

Le Groupe s'engage aux côtés de Syntec Numérique et de Social Builder afin de permettre aux femmes d'intégrer durablement les métiers du numérique.



- **Charte Relations fournisseurs responsables**

BeTeam, filiale du Groupe spécialisée dans la sous-traitance de prestation, s'engage à respecter les 10 engagements pour des achats responsables énoncés par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des Achats en 2010. Devoteam s'est également doté de sa propre charte d'achats responsables afin de préciser les engagements de l'entreprise.



NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL

- **Pacte Mondial des Nations Unies**

Le Groupe 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**

Glassdoor est une plateforme Internet où les employés anciens et actuels évaluent leur environnement de travail de manière anonyme. Fin décembre 2020, le Groupe obtient une note de 4 sur 5.



- **Ecovadis Sustainability Rating**

Preuve de son engagement en RSE, le Groupe détient depuis trois ans le label Silver Ecovadis, plate-forme d'évaluation des performances RSE des entreprises à l'échelle mondiale, avec une progression significative en 2020 du volet Éthique des Affaires avec un résultat de 70/100.



- **Gaia Rating**

Le Groupe Devoteam améliore son classement Gaia Rating et se place à la 46ème place sur 230 entreprises au global. Le résultat annuel est en progression constante sur ces 3 dernières années et affiche en 2020 une note de 76/100.



- **CDP, Carbon Disclosure Project**

Sur l'année 2020, Devoteam SA a obtenu la note de D selon les critères définis par le Carbon Disclosure Project. En réponse, Devoteam SA mettra en place sur les deux prochaines années des analyses quantitatives et qualitatives afin d'améliorer sa gouvernance dans le domaine de l'environnement.

5.1.8 Les cibles de Devoteam pour mieux s'engager en 2021

- Dynamiser les réseaux de correspondants notamment à l'international et améliorer les KPI et la maturité des sujets concernés ;
- Rédiger une charte de déontologie pour renforcer les engagements définissant les droits et devoirs des parties prenantes pour le bon fonctionnement contractuel et la conformité avec les dispositions réglementaires ;
- Améliorer le niveau de reconnaissance des engagements du Groupe.

5.2 Objectif n°2 : être responsable

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. Elles sont pilotées par la communauté CIM, chargée d'accompagner les mises en conformité applicables au Groupe.

5.2.1 Lutter contre la corruption (GRI : G4-57, G4-58 et G4-SO4)

La lutte contre la corruption, au sein du Groupe, est l'affaire de toutes et tous. En décembre 2020, une capsule de formation sur le sujet de la lutte contre la corruption est lancée via la plateforme MDA Game, à destination des équipes commerciales et managériales. Ainsi 20% des personnes concernées l'avaient déjà réalisées à la fin de l'année, 60 % est atteint à la date de rédaction du présent rapport.

Une communication à l'attention de la population financière sur le sujet de la fraude au président est envoyée tous les trimestres par le département de contrôle interne.

Le Groupe est coté en bourse à Paris et est 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 un dispositif d'alerte éthique à disposition de toutes les parties prenantes internes et externes et accessible via le site Internet et 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.

Une procédure précise a été rédigée pour expliquer son fonctionnement et un comité éthique, composé des responsables des affaires sociales France et des départements contrôle interne, juridique, QSE/RSE et de la vice-présidente Groupe statue à chaque alerte et teste la procédure à minima une fois par an.

En 2020, aucune alerte n'a été enregistrée par ce dispositif et aucune poursuite judiciaire n'a été lancée à l'encontre du Groupe.

5.2.2 Les programmes en vigueur et contrôle des relations avec les tiers (GRI : G4-56, G4-HR5)

Le Groupe considère 2 catégories d'achats :

- Les achats de production (25%) : il s'agit de la partie sous-traitée des prestations effectuées chez ses clients ;
- Les achats hors production (75%) : il s'agit des achats permettant à l'entreprise de fonctionner au quotidien (par exemple : consommation électrique, goodies ou organisation d'événements).

Le Groupe s'est doté d'un outil de contrôle de ses sous-traitants, permettant le respect de l'obligation de vigilance et la gestion de la contractualisation. Les engagements RSE des sous-traitants, ainsi que les règles de conduite à appliquer en mission, font partie intégrante des contrats signés.

Le Groupe veille à respecter les lois, normes et codes volontaires relatifs à un marketing responsable. Devoteam est également vigilant aux données collectées sur ses fournisseurs et assure la conformité selon le RGPD.

Afin de renforcer ses relations et d'être conforme aux réglementations, le Groupe a élaboré pour ses parties prenantes internes (annexé au règlement intérieur) et externes des chartes dans le but d'entériner les règles de conduite.

- La charte informatique définit les conditions d'utilisation et d'accès aux systèmes d'information du Groupe.
- La charte anti-corruption 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. Mis à jour au moins annuellement, il est signé par l'ensemble des managers du Groupe, les directeurs financiers de toutes les entités, ainsi que les fonctions achats.
- La charte d'achats responsables explique les engagements du Groupe et aussi ce qu'il attend des entreprises avec lesquelles il collabore. Ayant la volonté de travailler et d'interagir avec des entreprises responsables, sa signature engage les parties prenantes à collaborer dans une dynamique d'amélioration continue.
- Alignés avec l'objectif de l'année dernière, tous les acheteurs français ont été formés conformément au référentiel ISO 20400. Les conditions générales d'achats pour la sous-traitance ont été revues afin d'intégrer en amont des critères plus

responsables. Un questionnaire à destination des sous-traitants a été rédigé à cette occasion afin d'évaluer la maturité RSE de ces derniers et de procéder à un état des lieux.

- Le programme de conformité du Groupe animé par le service de contrôle interne et 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 et 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.

5.2.3 La Sécurité de l'Information

Fort d'un contexte d'augmentation significative des cyberattaques (4 fois plus qu'en 2019), les entités du Groupe font face à une forte pression de la part des clients, étant eux-mêmes cibles d'attaque. Ces risques sont étroitement liés aux trois critères fondamentaux de la sécurité, à savoir la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des systèmes et des informations qu'ils contiennent, pouvant impacter directement les activités opérationnelles du Groupe, de ses clients et partenaires. La sécurité de l'information devient un axe stratégique différenciant vis-à-vis de la concurrence, avec un impact significatif sur la réputation. La sécurité de l'information du Groupe s'organise autour de :

- une équipe sécurité dédiée à temps complet traitant des sujets tels que :
 - la classification et la sécurisation des actifs ;
 - la prévention et la gestion des incidents de sécurité ;
 - la sécurisation des missions et la mise en application de mesures de sécurité spécifiques ;
- un rapport hebdomadaire de l'état de la sécurité du Groupe à la Direction Générale ;
- le passage obligatoire de formations dédiées à la sécurité pour tous (83% des effectifs en France ont été formé via la capsule Data protection).

Ainsi en 2020, le service Sécurité de l'Information interne du Groupe a déployé plusieurs activités.

Concernant la sécurisation des activités Business, à savoir :

- support au commerce : 195 supports pour 107 clients, soit environ 5 supports par semaine ;
- prévention et réponse aux incidents : environ une centaine d'événements hebdomadaire permettent d'analyser des situations et de lever des alertes éventuelles.

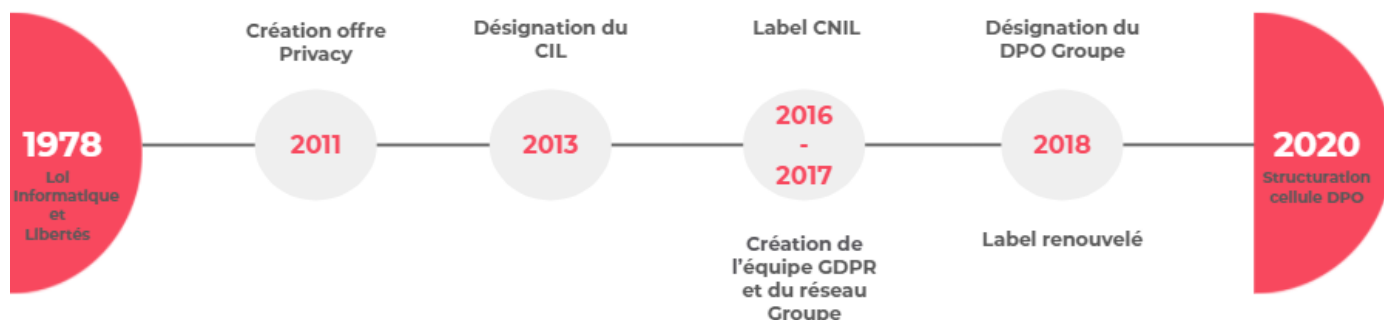
Concernant la sécurisation collective et transverse :

- 60 projets dont l'étude du niveau de sécurité des fournisseurs, la sécurisation des outils, les bonnes pratiques sécurité dans l'usage de l'outil, la conformité réglementaire, une capsule e-learning sur les fondamentaux de la cybersécurité ;
- une communauté sécurité, grâce à 6 pays participants : Belgique, Danemark, Pologne, République Tchèque, Allemagne, Royaume-Uni. Cette communauté a pour objectif d'établir une gouvernance avec les responsables de la sécurité de chaque pays.

5.2.4 La protection 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 (Règlement européen) 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 liées à la protection des données. Il fait également office de point de contact pour toute demande interne et externe, 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 à travers l'ensemble du Groupe (notamment la tenue du registre des traitements et les réponses aux demandes d'exercice des droits des personnes).

Durant cette année, le DPO a activement collaboré avec le Comité d'Accompagnement à la Sécurité français (CAS) et la direction juridique afin de sécuriser les projets internes consommateurs en données personnelles, et les relations avec les prestataires en cas de sous-traitance. A ce titre, Devoteam SA a appliqué ses standards contractuels auprès de l'ensemble des prestataires intervenus dans le cadre des projets.

Au cours de l'année 2020, un travail de mise à jour d'ampleur du registre des traitements a été réalisé, travail pour lequel chaque direction a été sollicitée afin de répertorier les traitements réalisés par Devoteam SA afin de mettre à jour la documentation de conformité. Cet exercice a également été l'occasion de rappeler à chaque direction les bonnes pratiques à mettre en œuvre au quotidien (minimisation des collectes, suppression des données obsolètes, principe du moindre privilège etc.)

INDICATEURS	2020	2019
Conformité des projets	~ 30	24
Réalisation d'analyse d'impact	1	4
Demandes de droits des personnes	15	10

Périmètre : France

5.2.5 Les objectifs de Devoteam pour mieux responsabiliser 2021

- Avoir un meilleur rayonnement grâce au rattachement du service achats au niveau international permettant un levier RSE plus impactant ;
- Déployer plus largement le questionnaire RSE aux sous-traitants et suivre l'évolution des réponses ;
- Maintenir 100% des publics concernés formés à leurs responsabilités ;
- Définir une politique de gestion des cadeaux et invitations, adaptable localement ;
- Mieux préparer les services opérationnels à faire face aux cyberattaques et aux impacts associés - déploiement international de la double authentification, sécurisation renforcée des postes de travail, mise en place d'un SIEM et résilience des entités.

5.3 Objectif n°3 : s'accomplir

Respect des principes 1 à 6 du Pacte Mondial + ODD 4, 5 et 8

Signataire du Pacte Mondial, le Groupe respecte et promeut les lois nationales et les conventions internationales du travail en affichant ouvertement son soutien envers :

- 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 ;
- le non-recours au travail des enfants ;
- l'implication de l'employeur dans l'évolution de carrière 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.

Présence Internationale	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018	
	France	Int. ⁽¹⁾	France	Int. ⁽¹⁾	France	Int. ⁽¹⁾
Effectif	3525	4098	3435	4127	3073	3500
Répartition activité						
Effectif	46%	54%	45%	55%	47%	53%
CA	45%	55%				
Répartition par genre						
Femmes	31%	25%	27%		26%	
dont directeurs ⁽²⁾	0,5%	0,4%				
Hommes	69%	75%	73%		74%	
Répartition par âge						
<30	42%	29%				
30-50	52%	58%				
>50	6%	13%				

(1) Europe et pour environ 8% du reste du Monde (principalement le Maghreb, le Mexique et le Moyen Orient)

(2) Directeurs et country managers pour l'international

En 2020, l'effectif total du Groupe a progressé d'environ 0,8 % (7623 salariés fin 2020 contre 7562 fin 2019). Le périmètre de ce rapport peut être français comme international et est précisé sous les tableaux d'indicateurs.

• Répartition de l'activité : (GRI : G4-8)

Le Groupe maintient un équilibre entre la France et l'international depuis de nombreuses années. La répartition du chiffre d'affaires et des effectifs est équilibrée, offrant à la France autant de parts que le reste de l'Europe ; moins de 8% est représentée par les pays hors UE. La volonté du Groupe est de se développer à l'international.

• Répartition par genre : (GRI : G4-LA13, G4-LA12)

L'activité du secteur digital est depuis longtemps préférée par les hommes dès la formation en école. Cette tendance explique le manque de représentativité féminine, notamment au niveau du top management du Groupe qui s'investit pour changer cette tendance ancrée depuis toujours.

La direction a recruté une vice-présidente monde pour porter ce message à l'international, dont la représentativité est inégale en fonction des pays.

Trois femmes sont membres permanents du CODIR France, en plus de deux représentantes au sein du comité exécutif du Groupe Devoteam.

Par le calcul de l'index « égalité Femmes-Hommes », le service des Affaires Sociales suit l'évolution de chaque entité française et les accompagne dans la mise en place d'actions d'amélioration. Cet index est inférieur à 75 sur 100 pour 3 des 12 entités concernées du Groupe en France.

Devoteam Management Consulting mène depuis plusieurs années une initiative nommée EGALITEAM lui permettant d'afficher 40% d'effectif féminin. Cependant, le départ d'une consultante senior à haut niveau de rémunération a conduit à la baisse de leur index à 74/100 en 2020 contre 92/100 en 2019

Depuis 2019, ce mouvement vise à sensibiliser à l'intérêt commun de l'égalité au travail et à apporter les mêmes chances et opportunités professionnelles au sein du cabinet avec le sponsoring du CODIR de Devoteam Management Consulting. Grâce à une

légitimité acquise au long de ses 3 années d'existence, la dynamique EGALITEAM développe le sentiment de bien-être de tous les collaborateurs et collaboratrices de DMC dans leur diversité, par la promotion interne et externe des valeurs qui les rassemblent.

- **Répartition par âge :**

En 2020, le Groupe a fait le choix de présenter 3 tranches d'âge au lieu de 6, ce qui explique la non-exhaustivité du tableau. Cette répartition par âge reste stable en raison de l'activité de l'entreprise relative aux technologies récentes, ce qui explique une présence réduite des populations plus seniors, recherchant plus de stabilité dans leurs missions.

Environ 80% des effectifs travaillent directement chez les clients et ces changements d'intervention réguliers sont majoritairement recherchés par les publics plus jeunes.

Le Groupe attire également les jeunes talents grâce à son programme de relations avec les écoles, et grâce à son modèle opérationnel *Eagle for Value*.

5.3.1 L'intégration par l'emploi et la gestion de carrière (GRI : G4-LA1 et LA11)

La stratégie de recrutement du Groupe 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*. Ce modèle définit les métiers sur lesquels le Groupe veut se positionner, et offre une vision claire d'évolution de carrière, de formation, de certification, et de perspectives salariales aux jeunes talents (grilles de salaire définies en fonction de l'expérience et suivies lors des entretiens annuels d'évaluation dispensés auprès de l'ensemble des collaborateurs). Il permet d'améliorer significativement la qualité des recrutements et d'investir sur eux à long terme.

Grâce à cette approche, une baisse du taux d'attrition est remarquée et il se situe désormais aux alentours de 25% avec une augmentation nette de l'effectif de 61 collaborateurs sur l'année. Plus de 85% sont en CDI.

Le "Career Path" a vu le jour en 2020 et a pour objectif d'informer l'ensemble des collaborateurs sur les différents métiers au sein de Devoteam SA, et les différentes possibilités d'évolution.

INDICATEURS	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Taux attrition ¹	25,80%	30,40%	25,90
Mouvements des personnels			
Total de départs	1929		
Total des entrées	1832 ²		

(1) périmètre international

(2) exclu le périmètre M&A des rachats de sociétés Fourcast et Inviso

En France, le Groupe dispose d'un outil de gestion des recrutements, SmartRecruiters, permettant de tracer le processus de manière complète, transparente et harmonisée (passage de tests psychotechniques et techniques, charte du recruteur, formation des recruteurs et accompagnement spécifique, KPI de contrôle, démarche d'approbation du contrat de travail par signature électronique). Les données des candidats sont conservées conformément au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et permettent aux équipes de recrutement des différentes entités d'échanger des CV qui peuvent correspondre à leurs besoins. La mobilité interne et la cooptation sont aussi suivies et réalisées via cet outil.

Un coach qualité transverse est en cours de recrutement, il sera garant de la bonne application de ce processus. En tant qu'interlocuteur privilégié des recruteurs, il assurera les reportings au Directeur de l'Expérience Employés.

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

L'ensemble de ce processus de recrutement permet au Groupe de maintenir un haut niveau d'employabilité, comparable aux années précédentes en termes de répartition d'âge et de genre.

Le même travail a été débuté sur le processus de gestion des collaborateurs dans l'optique de bien sécuriser les démarrages de mission et le suivi de carrières, notamment en France avec la mise en place de Workday en 2020 comme nouvel outil de gestion des ressources humaines.

Enfin avec l'arrivée de Christelle Chappaz, Vice-Présidente du Groupe Devoteam, ces processus seront amenés à être déployés au niveau international afin de garantir le meilleur niveau de qualité selon 3 axes :

- turnover en baisse ;
- collaborateurs évoluant dans la dynamique de l'organisation ;
- satisfaction.

5.3.2 Suivi des formations (GRI : G4-LA9, LA-10)

Depuis sa création, le Groupe investit fortement sur la formation professionnelle. 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.

En France, la Devoteam Academy est une « école de formation » certifiée Qualiopi 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 des connaissances.

La certification Qualiopi démontre un alignement avec les plus hauts standards de la communauté de formateurs internes. Elle permet d'accélérer l'accès à la formation et la transmission des compétences techniques clés recherchées sur le marché.

Devoteam SA met en œuvre une politique de formation ambitieuse en consacrant chaque année près de 2,5 % de sa masse salariale brute à la formation :

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

INDICATEURS	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Dépenses de formation en % de la masse salariale ⁽¹⁾	2,50%	2,60%	2,30%
Nombre total de formation	26006 jours dans le monde dont 27 325 heures ⁽⁵⁾	240 262 heures ⁽³⁾	140 048 heures ⁽²⁾
Nombre de certifiés (technologies des partenaires)	2898	2 000	NA
Nombre de personnes formées à être Career Manager ⁽⁴⁾	39	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) périmètre DTC

(5) périmètre Devoteam SA France

En 2020, 18% des heures de formation étaient dispensées en interne, contre 79 % en 2019. Cette évolution des chiffres est en grande partie due à la situation sanitaire.

5.3.3 Enquête satisfaction collaborateur (GRI : G4-58)

Un nouveau format d'enquête intitulé "MyDevoMood" a été mis en place trimestriellement en 2020 en France. Douze questions ont été formulées afin d'analyser le niveau de satisfaction des collaborateurs en fonction de 4 grandes catégories :

- mission ;
- career & management ;
- Tech4People & RSE ;
- Devoteam recommandation.

Le système de notation s'échelonne de 1 à 5 (5 étant la meilleure note). Un commentaire libre peut être ajouté. La possibilité est offerte au collaborateur de répondre anonymement ou non à l'enquête. 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.

Parmi les trois enquêtes qui ont été menées en 2020, la deuxième enquête portait sur les effets ressentis du premier confinement. Elle a permis de relever en France plusieurs éléments jugés satisfaisants, à savoir :

- 90% des collaborateurs affirment avoir été bien informés de la situation et des dispositions prises par l'entreprise, ce qui traduit la transparence et la bonne circulation de l'information ;
- 87% des collaborateurs considèrent qu'ils ont pu travailler efficacement pendant le confinement ;
- 86% souhaiteraient télétravailler davantage à l'avenir.

Entre le premier et le quatrième trimestre toutes les catégories évaluées ont augmenté portant la satisfaction générale de 3.98 à 4.01 sur 5. Malgré ces résultats, un chantier prioritaire a été déterminé sur la carrière et le management. Les résultats de ces enquêtes sont partagés en interne via le réseau social d'entreprise dans un souci de transparence et de libre circulation de l'information.

5.3.4 Conditions de travail et équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (GRI : G4-LA5, LA7)

5.3.4.1 Télétravail et chômage partiel : les dispositifs de réponse à la crise sanitaire

En raison des circonstances exceptionnelles en 2020, le Groupe a eu recours à l'usage massif du télétravail pour ses collaborateurs. Il est la solution de continuité d'activité choisie par le Groupe et a permis de maintenir une excellente qualité de service malgré la crise sanitaire et l'arrêt de nombreux projets.

En attendant, les 16 sociétés françaises du Groupe sont désormais couvertes par un accord ou une charte relative au télétravail régulier ou occasionnel. Elles sont amenées à évoluer pour s'adapter au mieux aux attentes des collaborateurs et aux demandes de nos organisations syndicales.

Pour 2021, il est prévu que le télétravail régulier puisse être exercé jusqu'à 3 jours par semaine, d'un accord mutuel entre le salarié et le manager. Le principe est actuellement de 2 jours maximum. Cet accord mutuel fera toujours l'objet d'une signature d'avenant pouvant être reconduit tous les semestres.

Ayant conscience des impacts que peut avoir le télétravail sur la santé, tant physique que psychologique des collaborateurs, le Groupe a mis en place des "Règles d'or du télétravail" afin d'en cadrer les bonnes pratiques (temps de pause, posture face à l'écran). Elles ont été traduites en capsule MDA Game qu'il est impératif de compléter pour avoir accès au télétravail, au même titre que les capsules obligatoires comme sur la Data protection et le parcours Onboarding. Le télétravail à cette échelle fait peser des risques sur la sécurité des données du Groupe et il est essentiel de rappeler les bonnes pratiques à adopter.

Devoteam France a également mis en place un guide intitulé « Manager l'autonomie pour réussir dans la nouvelle réalité du travail hybride ». Le constat a notamment été fait que 15% des collaborateurs éprouvent des difficultés concernant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ce guide vient préciser les modalités du télétravail, la manière d'accompagner et de manager ses collaborateurs à distance ainsi que la frontière qu'il est essentiel de respecter. Une centaine de managers doit être formée à la formation "Manager à distance" par l'organisme « Time to Pitch ».

En parallèle, le dispositif de chômage partiel a été déployé auprès des personnels ne pouvant exercer leur activité à distance, ou subissant des fins anticipées de missions du fait de la crise sanitaire. Un collaborateur sur deux a été concerné par au moins une journée de chômage partiel en 2020. La moitié d'entre eux n'a pas excédé 30 jours d'activité partielle.

Pour cadrer le dispositif, une procédure et une FAQ ont été mises en place à l'usage des managers. Des audits ont été réalisés au sein de chaque entité afin de vérifier sa conformité et les résultats sont satisfaisants.

5.3.4.2 Représentants du personnel (GRI: G4-11)

Comme annoncé dans la feuille de route pour 2020, Devoteam France est en conformité concernant les élections professionnelles (CSE) et dispose désormais de référents pour lutter contre les cas de harcèlement sexuel et agissements sexistes conformément à la loi avenir professionnel.

Devoteam France a négocié de nombreux accords avec ses représentants de personnel, 29 au total sont en vigueur au sein d'une ou plusieurs entités de Devoteam France.

Les accords suivants sont en cours de négociation :

- moyens de communication des délégués syndicaux de groupe ;
- handicap au niveau du groupe ;
- moyens de communication du CSE au niveau d'une filiale ;
- télétravail au niveau de la société mère ;
- NAO au niveau de la société mère.

Le comité d'entreprise Devoteam SA s'est équipé d'une plate-forme de communication afin de mieux échanger avec les collaborateurs et leur permettre de connaître leurs droits de façon précise.

Les différents CSE n'ont pas les mêmes budgets mais ils sont tous attentifs à vouloir apporter des œuvres sociales et culturelles intéressantes pour les collaborateurs.

Il a également été possible de négocier l'accord autour de la mutuelle afin de permettre son maintien auprès des salariés retraités pour une durée d'un an après leur départ. Le dispositif a été mis en place entre septembre et octobre 2020.

5.3.4.3 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 France 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 d'un proche aidant (code du travail L3142-16) 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 France 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. Le dispositif est applicable pour toutes les entités en France.

INDICATEURS	2020	2019
Nombre de campagnes de don de jours	1	6
Nombre de jours donnés par les salariés	20 (plafonné à 15)	63
Nombre de jours donnés par le Groupe	15	33

5.3.4.4 Santé et sécurité au travail (GRI : G4-LA6)

Devoteam France 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 internes et externes par entité, le document unique d'évaluation des risques (DUER), incluant les risques environnementaux (liés au changement climatique et à la montée des eaux).

Fort de l'analyse des DUER et 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 aux risques :

- de délit de marchandage ;
- liés à l'environnement de travail (posture, réduction du bruit en open-space, source de stress).

Vingt managers ont été formés à la gestion des risques psychosociaux (RPS) et un dispositif de sensibilisation des salariés est mis en place avec l'envoi de notes de service.

Le Groupe met aussi 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.

Enfin pour lutter contre le risque de RPS, Devoteam France offre aussi aux collaborateurs la possibilité d'accéder à la plateforme Simundia permettant d'être mis en relation en moins de 48h avec des psychologues professionnels. Ce service est totalement confidentiel et anonyme. Il consiste à accompagner le collaborateur à distance pendant 6 séances d'une heure prises en charge entièrement par l'entreprise. En 2020, Devoteam France a mis en place une prolongation du nombre de séances pour les collaborateurs qui en ressentaient le besoin. Elles sont réalisées à titre gratuit pour le collaborateur et prises en charge par l'entreprise.

INDICATEURS	Depuis avril 2020	2019/2020
Nombre de personnes suivies via la plateforme Simundia	52	16
Taux de satisfaction de l'accompagnement	100%	93%

périmètre France

En complément, trois indicateurs permettent de contrôler les conditions de travail :

- l'enquête de satisfaction MyDevoMood, présentée précédemment, identifie des leviers pour une meilleure harmonie au travail ;
- le taux d'absentéisme en France a connu une diminution d'environ 100 points de base et s'élève désormais à 2,63%¹ ;
- sur le compte-rendu d'activité (CRA), 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 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.

¹ A titre de référence, les sociétés françaises affichent un taux moyen en 2018 de 5,1 %* ce qui prouve l'efficacité des mesures en termes de risques. (* : Source : 11e baromètre de l'absentéisme du groupe de conseil Ayming)

5.3.5 Lutte contre les discriminations et politique Diversité (GRI : G4-LA08, LA12 et HR3)

Depuis sa création en 1995, le Groupe 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 et mettent en avant la diversité dans ses effectifs. Elles incitent à une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles et collectives. 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 et 84 au niveau international.

Trois modules de e-learning sont consacrés à diffuser ces valeurs :

- diversité tous concernés ;
- recruter sans discriminer ;
- management et diversité.

En ce qui concerne l'accord handicap, son périmètre a été élargi au 1^{er} janvier 2020 avec 11 entités rattachées contre 6 précédemment et un nouvel accord tri-annuel est en cours de négociation pour couvrir 12 entités. Un quatrième accord tri-annuel est en cours de négociation et couvrira 12 entités.

L'objectif de l'accord handicap actuel est largement atteint grâce à l'investissement interne de la mission handicap sur plusieurs actions :

- suivi de l'accord d'entreprise (par exemple 7 collaborateurs ont pu bénéficier d'absences médicales accordées par Devoteam, représentant 10 jours d'absence sur l'année 2020) ;
- sensibilisation auprès des recruteurs et HRBP. Cette année un retard a été pris sur 37 personnes mais il va être rattrapé ;
- sensibilisation systématique lors du séminaire d'intégration ;
- lien et action avec la médecine du travail ;
- actions de communication interne.

La mission Handicap s'investit également avec des 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.

La crise sanitaire a eu un effet important sur le recrutement et le maintien à l'emploi de personnes en situation de handicap. Devoteam France n'a plus recruté de personnes en situation de handicap à partir de mars 2020 mais a atteint 28 recrutements sur 3 ans, ce qui dépasse l'objectif initial.

Devoteam France participe habituellement à une dizaine de salons de recrutement par an et malgré la crise sanitaire, certains ont été maintenus certes avec moins d'impact. La mission Handicap a notamment pris part aux "Mardis du Handicap" organisés par le cabinet de recrutement Job in Live. Ils permettent à des entreprises engagées, de rencontrer des candidats en situation de handicap et correspondant aux critères des postes à pourvoir dans les entreprises. Le responsable de la mission Handicap se rend aux entretiens afin d'apporter une approche experte complémentaire à celle des recruteurs. En province ce n'est pas moins de 5 candidats rencontrés par demi-journée en moyenne et 14 en Île-de-France.

Au niveau opérationnel, la mission handicap a également géré 14 aménagements de poste pour aider à maintenir l'emploi au bureau ou au domicile des collaborateurs et a organisé un événement de communication sous la forme d'un jeu-concours : la "Semaine du Handicap". Il permet d'approfondir les connaissances sur des maladies provoquant des handicaps visibles ou invisibles. Cette démarche contribue à déconstruire les idées reçues sur le handicap et à favoriser l'intégration des personnes concernées. Cette année, 69 collaborateurs ont participé contre 200 en moyenne habituellement. Cette diminution de la participation est due à baisse de la fréquence des discussions informelles qui sont l'un des meilleurs canaux de communication.

La mission Handicap a également mis en place la solution d'accessibilité numérique, FACIL'iti. Celle-ci permet d'adapter et de traduire les sites internet et de recrutement de Devoteam France, en fonction des considérations particulières des personnes en situation de handicap. Cette solution est notamment adaptée aux personnes ayant des besoins moteurs (maladie de Parkinson, sclérose en plaque), des besoins cognitifs (dyslexie) ou des besoins visuels (DMLA, malvoyance, cataracte) mais également des besoins temporaires (migraine ophtalmique). Dans l'optique de la refonte du site internet, la mission handicap participe à ce que celui-ci soit conforme aux exigences du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA V4).

INDICATEURS ⁽¹⁾	31/12/2020		31.12.2019		31.12.2018	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Situation de handicap						
Collaborateurs recrutés	4	-	11	-	13	-
Emploi direct (collaborateurs déclarés)	64	1,64% ⁽³⁾	56	1,90%	54	1,61%
Postes aménagés	7	-	11	16%	8	-
Achats socialement responsables						
Dépenses prestataires ESAT / EA ⁽²⁾	50591 €		127 931 €		106 368 €	
Emplois indirects	N/A ⁽⁴⁾		0,25%		0,23%	

(1) effectif assujetti : entités sous accord

(2) établissement et Service d'Aide par le Travail / Entreprise Adaptée

(3) estimation du taux d'emploi en attendant les effectifs fournis par l'Urssaf avant mai 2021

(4) changement de législation en 2020 ne permettant plus de valoriser l'emploi indirect sur le taux d'emploi

5.3.6 Les objectifs de Devoteam pour permettre à ses collaborateurs de mieux s'accomplir en 2021

- Déployer MDA Game sur la totalité des entités en France et à l'international afin de disposer d'indicateurs précis (sont inclus à ce jour la Belgique, l'Espagne, l'Allemagne, la France et la région du Moyen-Orient, prochainement le Portugal) ;
- Investir dans les formations, dont une interactive à destination des commerciaux et des managers au sujet du handicap et celle concernant les RPS, une plateforme d'apprentissage à l'anglais à destination des collaborateurs de Devoteam SA puis de la France ;
- Etendre les actions liées à l'égalité professionnelle : mentoring Femmes-Hommes ;
- Créer un nouveau partenariat entre la mission handicap et un centre spécialisé dans la formation de demandeurs d'emploi;
- Ajuster le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs à toutes les entités afin de couvrir la réalisation des capsules de formation obligatoires ;
- Poursuivre et approfondir le champ d'action MyDevoMood tous les semestres ;
- Animer la communauté RH, notamment harmoniser les processus de gestion du suivis des collaborateurs et de recrutement;
- Organiser la première "Career Week" avec l'objectif d'offrir aux collaborateurs une vue d'ensemble des opportunités de carrières au sein de Devoteam en France, suivant 2 axes : les enjeux du plan stratégique Infinite et la présentation du modèle opérationnel Eagle For Value (conférences techniques et ateliers de développement personnel, speed dating avec mentors - entre 80 à 100 meetings sont prévus).

5.4 Objectif n°4 : devenir meilleur

Respect des principes 9 du Pacte Mondial + ODD 9

5.4.1 La Fondation du Groupe Devoteam

La Fondation est née en 2007 avec l'objectif de soutenir à la fois financièrement et humainement toutes actions humanitaires, caritatives et associatives intervenant dans les domaines de l'informatique, la solidarité, l'éducation et la santé.

A ce titre, elle soutient depuis toujours les initiatives à but non lucratif et d'intérêt général portées par des collaborateurs de l'entreprise à travers un appel à projet annuel.

En 2019, en plus de cet appel à projet, le programme « TechforPeople » a été développé pour offrir aux collaborateurs la possibilité de s'investir au service de l'intérêt général via le don sur salaire et un programme d'engagement solidaire qui leur permet de mettre leurs compétences au service d'associations ou d'entrepreneurs sociaux.

5.4.1.1 L'appel à projets de la Fondation (GRI: G4-15)

En 2020, après l'analyse de 24 dossiers de demande de soutien, le jury de l'appel à projets a sélectionné 22 lauréats. Ainsi, une dotation globale de 30 000 euros, répartie entre les dossiers, a pu contribuer à la réalisation de projets solidaires.

5.4.1.2 Programme de don sur salaire, avec microDON

En septembre 2019, Devoteam France a mis en place, en partenariat avec microDON, une plateforme de don sur salaire, au bénéfice de 3 associations : Enable, Solidarités nouvelles face au chômage, et Entourage. Le don est compris entre 1 centime et 15 € et il est prélevé directement sur le salaire net. En complément de ce don, la Fondation de Devoteam France abonde du même montant.

123 collaborateurs sont engagés dans cette initiative en décembre 2020 et 9485€ ont été collectés et reversés sur l'année.

5.4.1.3 Programme d'engagement solidaire #TechforPeople

En 2019, le programme #TechforPeople de la Fondation est lancé pour proposer à tous les consultants de Devoteam France, différents formats d'engagements solidaires pour mettre leurs compétences en technologie au service de la transition digitale des structures à but non lucratif, social ou solidaire avec deux objectifs :

- leur permettre d'atteindre l'excellence opérationnelle, c'est à dire baisser leurs coûts de structure et optimiser les moyens;
- maximiser leur impact social et sociétal, c'est-à-dire augmenter le nombre de leurs bénéficiaires et les bénéfices reçus par ces derniers.

En 2020, plus de 160 collaborateurs ont participé au programme #TechforPeople, en offrant plus de 1 788 jours d'engagement solidaire au bénéfice de plus de 45 associations ou entrepreneurs sociaux, 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 (ESS) dans leur transformation digitale. Les consultants les accompagnent pour résoudre leurs problématiques technologiques ou organisationnelles, stimuler leur croissance et ainsi maximiser leur impact. Preuve de l'engagement des consultants, l'équivalent en jours réalisés auprès d'associations de l'ESS a augmenté de 32% entre 2019 et 2020.

B. Les Labs #TechforPeople

Les labs #TechforPeople visent à résoudre un défi technologique ou organisationnel lié au développement d'entrepreneurs sociaux lors d'un atelier d'intelligence collective et collaborative de 3h. Ces labs sont organisés en partenariat avec l'association makesense.

C. Les coups de mains

Ce dispositif a pour objectif d'apporter une expertise ponctuelle aux associations. Il peut s'agir par exemple de programmes permettant la montée en compétences notamment digitales des membres et salariés :

- réserver une place dans les formations internes ou externes à des associations ;
- faire des dons de matériels ;
- faire intervenir les experts de Devoteam France lors d'ateliers ou de conférences organisés par des associations, ou encore répondre à des questions ponctuelles.

EVOLUTIONS des INDICATEURS	2020	2019	2018
Fondation Devoteam			
Appel à projets - Nombre de projets associatifs aidés	22	27	35
Appel à projets - Montant total distribué aux associations	30 000 €	49 000 €	76 000€
Mécénat de compétences	1705 j/h	1287 j/h	NA
Mécénat de compétences - Nombre d'associations accompagnées	45	40	NA
Mécénat de compétences - Nombre de consultants engagés	157	111	NA
Lab #TechforPeople - Nombre d'entrepreneurs aidés	8	9	NA
Lab #TechforPeople - Nombre de collaborateurs participants	83	103	NA
Coup de main - Nombre de don d'ordinateurs	29	100	NA

5.4.2 Relations Ecoles

En ciblant dès l'école les jeunes actifs de demain, le Groupe œuvre à promouvoir le numérique afin de favoriser les vocations chez les étudiants. En raison de la crise sanitaire, peu de manifestations ont pu être réalisées cette année. Cependant, deux d'entre elles ont été maintenues en format adapté :

- Le challenge innov'handicap à destination d'étudiants en dernière année d'école d'ingénieur a été remplacé par une journée de sensibilisation autour d'un travail de Groupe sur les problématiques du handicap (réalisation d'un poster, mise en place de tables rondes animées par des responsables de missions handicap et échanges avec des professionnels en situation de handicap).
- le Devogame s'est déroulé en coordination avec la Fondation Devoteam, makesense et l'incubateur 21 Croix-Rouge française. Il a réuni des étudiants de la France entière qui ont réfléchi sur une mission TechForPeople en aidant une ONG à optimiser le fonctionnement de son call center. La finale quant à elle consistait à venir directement en aide à un projet incubé par 21 - Croix Rouge et Share Ami, autour de la mise en place d'un plan d'actions destiné à améliorer la gestion de données pour optimiser les relations entre apprenants et seniors.

Devoteam France a accueilli en février 2020, deux stagiaires de 3ème dans le cadre du programme de United Way, qui aide les élèves de quartiers défavorisés à découvrir le monde du travail.

Relations Ecoles	2020	2019	2018
% de recrutement sur les écoles cibles	33	30	40
Nombre d'écoles cibles	50	50	40
Nombre d'événements consacrés aux écoles	111	235	250






La diminution du nombre d'événements est bien entendu liée aux restrictions mises en place à la suite de la crise sanitaire et les recrutements sont restés stables grâce à une fin d'année propice.

5.4.3 La stratégie Business de Devoteam : #Infinite

5.4.3.1 Les 5 piliers de développement : partenaires stratégiques (GRI: G4-12)

Le Groupe a choisi 5 partenaires pour exécuter sa stratégie et répondre aux besoins du marché dans toutes ses géographies. En raison de leur impact sur le monde grâce à leurs technologies de pointe, le Groupe se devait d'être le premier partenaire EMEA de ces 5 entreprises et d'accroître les revenus associés de 20 à 50 % d'ici 2024.

Pour chaque pilier de développement, le Groupe s'est fixé pour objectif de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur (Conseil et conception, expertise technique, centre d'excellence et services gérés)

		CA généré avec les technologies partenaires	Nombre de certifications	Nombre d'experts Devoteam
	Google Premier Partner Partner of the Year Managed Service Provider	100 millions d'euros	285	200
	Microsoft Gold Partner Tier 1: Cloud Solutions Provider MAPO Partner of the Year	98,5 millions d'euros	1099	740
	Premier Consulting Partner Consulting Partner of the Year	24 millions d'euros	450	200
	Premier Consulting Partner Gold Reseller" de Tableau Mulesoft scale partner Salesforce.org EMEA Board member	10,9 millions d'euros	7000	300
	Elite Partner Regional Partner	65,6 millions d'euros	520	420 (temps plein)

5.4.3.2 Les 3 business lines : les accélérateurs stratégiques



A travers le plan stratégique « Infinite 20-24 », le Groupe souhaite se positionner comme un cabinet de conseil en technologie premium, capable de mêler 3 axes tactiques à forte valeur ajoutée :

- Le business consulting - la capacité des équipes à analyser et à comprendre les problématiques métiers des clients au-delà des défis technologiques auxquels ils font face. Cette analyse permet de guider la digitalisation des clients du Groupe afin de s'assurer de l'adéquation et de la pertinence des solutions mises en place ;

- La « technologie créative » - l'expertise permet d'offrir au Groupe le moyen le plus rapide de lancer le bon produit évolutif sur le marché, grâce à des équipes multidisciplinaires et selon un processus agile axé sur la conception. Le Groupe accompagne ses clients dans l'optique d'adopter une nouvelle manière d'évoluer en devenant capable de créer des produits digitaux fournissant une valeur commerciale incrémentale optimale et constante ;
- La confiance et la cybersécurité - Le Groupe veut apporter à ses clients, les moyens de protéger la transformation numérique de leur entreprise en gérant les risques et en déployant les solutions innovantes de partenaires de premier plan pour faire face aux défis de la cybersécurité, leur permettant ainsi de rendre leur organisation durablement résiliente.

5.4.3.3 Les 6 offres comme domaines opérationnels

En appui à cette approche, le Groupe propose 6 domaines d'expertise à ses clients, identifiés comme étant les plus grands défis actuels et futurs. Ils sont le fruit de 25 années d'apprentissage et d'adaptation aux tendances du marché et de l'industrie technologique marquée par une évolution permanente.

- « Digital Business & Product » (Modèles d'affaires et produits numériques) - Des équipes pluridisciplinaires élaborent des modèles d'entreprise innovants et des produits numériques exceptionnels, rendus possibles par la technologie. Le Groupe offre ainsi à ses clients la possibilité de prospérer à l'ère du numérique et devenir les leaders de pointe de leur secteur respectif ;
- « Business automation » (Automatisation) - Des écosystèmes d'automatisation intelligents sont construits de bout en bout, pilotés par des plateformes et grâce auxquels les processus sont améliorés, les personnes connectées, les outils plus efficaces et le système plus intelligent ;
- « Distributed cloud » (Cloud computing) - La gamme complète de services cloud est destinée à permettre l'accélération de l'innovation, la souplesse de l'entreprise, la rationalisation des opérations et l'optimisation des coûts ;
- « Data-driven intelligence » (Intelligence guidée par les données) - Le Groupe assiste ses clients dans la maîtrise des compétences clés pour utiliser les données à l'échelle de l'organisation - stratégie, gouvernance, personnel, données et technologie - afin qu'ils puissent les transformer en informations, puis en actions pour créer des avantages concurrentiels et avoir un impact commercial tangible ;
- « Trust & Cybersecurity » (Confiance et cybersécurité) - Le Groupe offre à ses clients les moyens de protéger la transformation numérique de leur entreprise en gérant les risques et en déployant les solutions innovantes de partenaires de premier plan pour faire face aux défis de la cybersécurité. Cela leur permet de rendre leur organisation durablement résiliente. 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 sa filiale RVR Parad, éditeur d'un progiciel de gestion des risques, contrôle et conformité, audit et continuité d'activité. RVR Parad a lancé en 2017 une étude pour adapter son outil aux différentes réglementations en vigueur, notamment la loi Sapin II et la loi sur le Devoir de Vigilance en se rapprochant d'experts pour la mise en place d'un référentiel adéquat ;
- « Sustainability enabled by digital » (Développement durable par le numérique) - Devenir une entreprise numérique responsable, c'est être prêt à transformer les défis du développement durable en opportunités. Le Groupe donne aux entreprises le soutien et les outils numériques adéquats pour qu'elles puissent comprendre leur impact, mettre en œuvre des stratégies responsables et tirer parti de la valeur inexploitée.

5.4.4 Devoteam Research and Innovation (DRI)

Le Groupe a créé en 2012 la DRI (Devoteam Research and Innovation), département interne dédié à la recherche et à l'innovation. Elle est chargée d'accompagner la définition d'initiatives et projets innovants et à forte valeur ajoutée, dans une logique forte d'accompagnement des clients dans leur transformation digitale.

En 2020, malgré le contexte très difficile lié à la crise de la COVID, le Groupe a réalisé une veille prospective approfondie (part Other) notamment dans le domaine de l'IA. Les projets de l'année ont donc concerné :

- la sécurité des infrastructures de nos clients en particulier sur les aspects du cloud hybride, et de la résilience ;
- l'amélioration de la qualité de service intra datacenter ;
- l'IA et la data science sur différents thèmes, comme les données RH (associé à la démarche tech for people), l'IA mobile, le traitement des séries temporelles, et l'analyse sémantique des données consommateur ;
- la gestion de projet en mode hybride cycle en V vs Agile ;
- les infrastructures Data orientées services ;
- des avancées importantes dans la « User Expérience ».

Répartition charge (%)	2020	2019	2018
Charge (etp)	59	67	60
nombre projets	56	77	59
Part Sécu	25	27	15
Part TM	17	18	21
Part Agile IT	14	15	26
Part Data	12	11	9
Part SE	2	10	5
Part Other	30	19	24

La part « Other », qui représente la veille prospective, permet de repositionner les efforts pour les années à venir en fonction du besoins des offres.

La diminution du volume correspondant à l'offre Service Excellence est associée à la prise en compte d'une évolution des sujets vers le traitement des processus métiers sur les plateformes de nos clients.

Enfin, le Groupe travaille en R&D externalisée auprès de certains de ses clients sur des projets innovants, notamment en France et en Belgique. Certains de ces projets sont éligibles au Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

5.4.5 Les objectifs de Devoteam pour être meilleur en 2021

- Investir sur les offres liées à l'IA (transformation management, au machine learning sur la partie data et aux projets sécurité et conformité avec l'outillage associé ;
- Réaliser une thèse sur la QoS en environnement cloud hybride, afin d'accompagner les clients dans l'optimisation du cloud hybride et ainsi maximiser la qualité de service fournie aux utilisateurs ;
- Constituer une équipe Esport pour une compétition corporate sur League of Legends ;
- Maximiser à 40 au lieu de 50 les écoles partenaires ;
- Consolider l'organisation et l'impact de la Fondation et du programme #TechforPeople en France (animation renforcée, outillage mis à disposition) ;
- Préparer l'internationalisation des actions de la Fondation vers d'autres pays du Groupe, en tenant compte des spécificités légales et culturelles des différentes géographies. En 2020, le Royaume-Uni et le Danemark ont été introduits aux différentes pratiques de la Fondation.

5.5 Objectif n°5 : équilibrer

Respect des principes 7 à 9 du Pacte Mondial + ODD 7, 11, 13 et 15

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 clé de performance énoncés ci-dessous concernent le périmètre France qui représente près de la moitié de l'effectif et autant en chiffre d'affaires, permettant ainsi d'avoir une bonne représentativité de l'impact d'un collaborateur sur l'environnement. De plus, Devoteam France est le seul pays qui calcule son bilan carbone et ses données de consommation sont donc fiables. Le gaspillage alimentaire n'est pas traité car non applicable.

Au niveau international, la dynamique collective autour du Blossom Engagement remporte un franc succès. Effectivement depuis 2018, le Groupe souhaitant agir concrètement sur l'environnement, a lancé une démarche de compensation carbone. Elle est incluse dans le processus de recrutement et a pour but de sensibiliser tous les nouveaux arrivants au développement durable. Lors de chaque nouvelle embauche d'un collaborateur, ce dernier s'engage à planter une graine d'arbre via le site du partenaire Reforest'Action. La majorité des filiales du Groupe a accepté de prendre part à cette initiative. En 2019, les nouveaux entrants au sein du Groupe ont planté 3062 arbres et en 2020, malgré la situation sanitaire et un fort ralentissement des embauches, 2000 arbres ont pu trouver racine au Pérou, à la Réunion, en Haïti et en Espagne et ont permis de générer 286 jours de travail dans ces pays. Cet investissement compense l'équivalent de l'activité de 165 collaborateurs français. (source Reforest'Action).

Depuis le lancement de la démarche, 5312 arbres ont déjà été plantés à travers le monde.

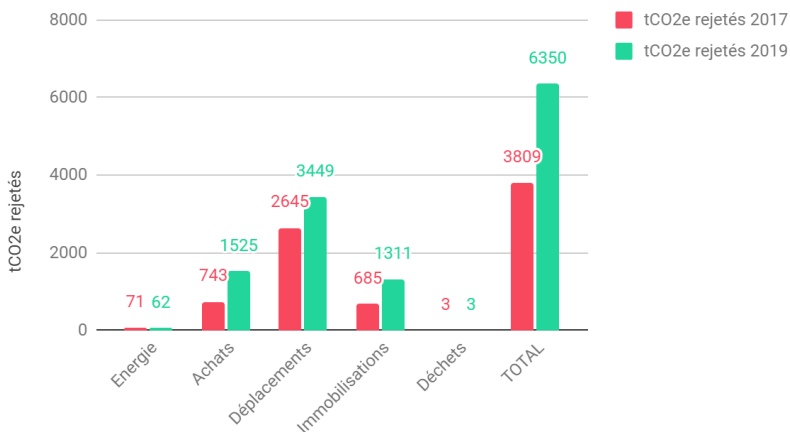
5.5.1 Le Bilan Carbone (GRI: G4-EN3, EN4, EN15, EN16, EN16, EN17, EN19)

Devoteam France a élaboré un bilan carbone complet au cours de l'année 2020. Celui-ci traite des émissions de l'année 2019 et présente un état des lieux précis des facteurs d'émissions. Un plan d'actions ambitieux a ainsi été établi afin de réduire l'impact sur l'environnement.

Devoteam France a réussi à mieux maîtriser son empreinte carbone en choisissant de se fournir uniquement en énergie 100% verte et en installant des LEDs dans tous les locaux en France. Les déplacements et achats ont augmenté en raison de la croissance. Il faut

toutefois noter que l’empreinte carbone liée aux déchets est restée au même niveau qu’en 2017 et qu’il n’y a pas eu de corrélation avec la forte croissance, ce qui démontre l’attention à l’égard de leurs impacts. Le ratio par collaborateur évolue de 1,42 à 1,82 tCO2e entre 2017 et 2019 en raison des nombreux déplacements en avion, du remplacement du parc informatique et de l’augmentation significative de dépenses à impact fort (hébergement, réalisation de films). Fort de ce constat, Devoteam France a mis en place une politique de déplacements destinée à les optimiser et travaille particulièrement sur ses achats (partenariat avec DreamAct, certifiée B’Corp)

Bilan Carbone Devoteam France 2017 / 2019



Note méthodologique

Les données ont été collectées auprès des services achats, comptabilité et services généraux. Un questionnaire sur les déplacements domicile-travail a été adressé à tous les collaborateurs afin de connaître l’impact carbone de leurs déplacements (845 répondants). Les données provenant du parc automobile y ont été ajoutées.

5.5.2 La gestion des déchets (GRI : G4-EN23)

5.5.2.1 Déchets non-dangereux

Dans le cadre de sa politique de gestion des déchets, afin de les recycler et de les valoriser, Devoteam France 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 ou en difficulté d’insertion. 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. Aujourd’hui 90% du périmètre France est couvert.

INDICATEURS	2020		2019		2018	
	Quantité recyclée	CO2e non rejeté	Quantité recyclée	CO2e non rejeté	Quantité recyclée	CO2e non rejeté
Canettes	23,5 kg	623 kg	259 kg	6 863 kg	153 kg	4 055 kg
Bouteilles/Gobelets plastiques	57,5 kg	632,5 kg	661 kg	7 271 kg	496 kg	5 439 kg
Papier / Carton	2233 kg	670 kg	3 382 kg	1 015 kg	3 048 kg	915 kg
Verre	207,5 kg	6 kg	321 kg	10 kg	NA	NA
Piles	6 kg	NA	10 kg	NA	NA	NA
Mégots de cigarettes	34,1 kg	NA	46 kg	NA	NA	NA

Source : Elise, Bilan Carbone Ademe et Cy-Clope en France

Conformément à l’objectif de l’année précédente, Devoteam France a réduit significativement sa consommation de gobelets plastiques car ils ne sont plus distribués que pour les visiteurs. Les autres déchets sont également en diminution dû à l’augmentation des pratiques de télétravail conséquence de la crise sanitaire.

5.5.2 Déchets dangereux : D3E (Déchets d'Equipements Electroniques et Electriques) (GRI: G4-EN25)

Devoteam France a conclu un accord avec l'entreprise adaptée ATF Gaia pour recycler les D3E.

Déchets	2020	2019	2018
Quantité totale de D3E enlevés par un prestataire externe	0 Kg	3 800 Kg	1299 Kg

En 2020, Devoteam n'a pas fait appel à ce prestataire externe, en raison du dernier passage effectué en fin d'année 2019. La quantité de D3E est pour le moment entreposée dans des espaces dédiés en attente du prochain accord de recyclage prévu début 2021. Dans le cadre du programme solidaire, la DSI du Groupe Devoteam a pu distribuer 29 ordinateurs fonctionnels à 3 structures d'intérêt général.

5.5.3 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 fournisseur d'énergie verte de Devoteam a déployé des relevés précis des consommations de chaque site permettant un suivi aisé.

INDICATEURS pour l'énergie	2020	2019	2018
Consommation d'énergie	934 330 kWh	1 024 212 kWh	1 009 423 kWh

Par ailleurs, Devoteam France 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 ont été soumises au Secrétaire Général afin de décider des actions à mener. Le plus ancien des bâtiments de Levallois-Perret va être intégralement reconstruit pour permettre à Devoteam France de réduire son impact environnemental. Le gaz n'est pas utilisé dans les locaux de Devoteam en France et la quasi-totalité des locaux du groupe à l'international est alimenté grâce à l'électricité.

5.5.4 La gestion des déplacements (GRI: G4-EN17)

Indicateurs Déplacements professionnels	2020	2019	2018
Véhicules de fonction			
Kilomètres parcourus	3 296 191	4 546 708	4 218 755
Moyenne des émissions	(1)	105 g/CO2/km	-
Emission totale associée	(1)	475 000 kg éq. CO2	438 000 kg éq. CO2
Avion			
Emission totale associée	19 070 kg éq. CO2	722 000 kg éq. CO2	582 000 kg éq. CO2
Distance annuelle parcourue	147 369 km	3 800 000 km	3 200 000 km
Train			
Emission totale associée	2009,72 kg éq. CO2	7 800 kg éq. CO2	9 000 kg éq. CO2
Distance annuelle parcourue	465 214 km	1 800 000 km	1 600 000 km

(1) Changement de norme (cf ci-dessous)

Dans le cadre de l'exercice de leur métier, certains collaborateurs utilisent un véhicule de fonction et la gestion de la flotte automobile fait l'objet d'un suivi. En France, elle est composée de 270 véhicules au total dont 5 hybrides et 3 véhicules totalement électriques.

Une nouvelle norme d'homologation des véhicules, la norme WLTP, a été mise en place entre 2019 et 2020 pour remplacer la norme NEDC. Elle implique une mesure plus précise de la consommation de carburant moyenne et des émissions d'un véhicule. En raison de la crise sanitaire, les émissions provenant des véhicules ont drastiquement chuté en 2020 : il ne sera donc pas cohérent de présenter un comparatif par rapport à l'année dernière.

Les émissions liées aux déplacements en avion et en train sont respectivement 38 et 15 fois inférieures à celles de 2019, également en raison de la crise sanitaire. Il faudra attendre pour vérifier l'efficacité de la politique de déplacement mise en œuvre à la suite du Bilan Carbone 2020, basé sur les données 2019.

5.5.5 Les achats d'équipements (GRI: G4-EN17)

INDICATEURS	2020	2019	2018
Achats environnementalement responsables			
Taux d'achat des produits électroniques certifiés (EnergyStar, etc.)	90	80	75
Taux de papier certifié PEFC ⁽¹⁾ / Eco-Label	100	100	100

1. Programme for the Endorsement of Forest Certification

Une vigilance est également apportée à la certification TCO afin d'améliorer notre engagement au niveau des équipements informatiques.

5.5.6 Les ruches, un engagement pour la biodiversité

Conscient des problématiques environnementales et particulièrement concerné par la biodiversité, le Groupe essaie de répondre, à son échelle, à ces questions primordiales en exploitant des ruches sur les toits des bâtiments du siège social.

Depuis 2016, les abeilles ont été officiellement reconnues comme espèces en voie de disparition, elles jouent un rôle critique dans la pollinisation. Si les abeilles disparaissent, c'est la survie de toutes les plantes qui est remise en cause et *in fine* celle de la biodiversité. Devoteam France a installé 5 ruches regroupant 30 000 abeilles l'hiver et 60 000 l'été pour récolter environ 50 kg de miel en 2020. Ces pots de miel sont distribués aux collaborateurs à l'occasion de jeux internes ou aux stagiaires et alternants à leur arrivée.

5.5.7 Les objectifs de Devoteam pour mieux équilibrer 2021

- Réaliser une étude de marché pour intégrer des produits écoresponsables et sensibilisants (RSE et Handicap) au sein des « Welcome Pack » délivrés aux nouveaux collaborateurs ;
- Promouvoir les éco-gestes au sein de Devoteam et en particulier ceux numériques par le biais d'un BD réalisée avec la communauté SobriTeam ;
- Présenter plus en détail aux clients les bénéfices des offres partenaires en termes de développement durable dès les rendez-vous commerciaux et pour ce faire mieux former les équipes commerciales ;
- Atteindre 10% de véhicules propres (hybrides ou électriques) de la flotte en France d'ici la fin de l'année 2022, une commande de 10 véhicules hybrides a déjà été effectuée sur 2021 ;
- Maintenir un impact environnemental inférieur à celui de 2019 (1,42 tCO2e par collaborateur).

5.6 Annexes

Sont référencés dans ce rapport :

Les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies :

1. Promouvoir et respecter 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 : Éducation de qualité

ODD5 : Égalité entre les sexes

ODD7 : Énergie propre et d'un coût abordable

ODD8 : Travail décent et croissance économique

ODD9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

ODD10 : Réduction des inégalités

ODD11 : Ville et communauté durable

ODD12 : Consommation et production responsables

ODD13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

ODD15 : Vie terrestre

ODD16 : Paix, justice, et institutions efficaces.

Les lignes directrices du GRI suivantes :

LIGNES DIRECTRICES G4	STANDARDS GRI	INDICATEURS
G4-3	102-1	Nom de l'organisation
G4-4	102-2	Activités, marques, produits et services
G4-7	102-5	Capital et forme juridique
G4-8	102-6	Marchés desservis
G4-9	102-7	Taille de l'organisation
G4-10	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs
G4-12	102-9	Chaîne d'approvisionnement
G4-15	102-12	Initiatives externes
G4-1	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé
G4-2	102-15	Principaux impacts, risques et opportunités
G4-56	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite
G4-57/G4-58	102-17	Mécanismes de conseil et de gestion des préoccupations concernant les questions éthiques
G4-36	102-20	Responsabilité de la direction en lien avec les enjeux économiques, environnementaux et sociaux
G4-11	102-41	Accords de négociation collective
G4-32-a	102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI
G4-32-b	102-55	Index du contenu GRI
G4-SO4	205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption
G4-EN3	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation
G4-EN4	302-2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation
G4-EN6	302-4	Réduction de la consommation énergétique
G4-EN15	305-1	Emissions directes de GES (champ d'application 1)
G4-EN16	305-2	Emissions indirectes de GES (champ d'application 2)
G4-EN17	305-3	Autres émissions indirectes de GES (champ d'application 3)
G4-EN19	305-5	Réduction des émissions de GES

G4-EN23	306-2	Déchets par type et méthode d'élimination
G4-EN25	306-4	Transport de déchets dangereux
G4-LA1	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel
G4-LA4	402-1	Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles
G4-LA5	403-1	Système de management de la santé et de la sécurité au travail
G4-LA6	403-2	Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables
G4-LA7	403-3	Services de santé au travail
G4-LA8	403-4	Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité du travail
G4-LA9	404-1	Nombre d'heures de formation par an/ par employé
G4-LA10	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition
G4-LA11	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière
G4LA12	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés
G4-LA13	405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes
G4-HR3	406-1	Cas de discrimination et mesures correctives prises
G4-HR4	407-1	Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril
G4-HR5	408-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants
G4-HR6	409-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire

5.7 Rapport de vérification

Exercice clos le 31 décembre 2020

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°3-1080², nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière, relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de Commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de Commerce et le Code de Déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux Comptes désigné Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de Commerce ;
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de Commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas, en revanche, de nous prononcer sur :

- Le respect, par la société, des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- La conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après, ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de Commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

² Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

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 2eme 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 ;
 - Corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes³ ;
- 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 importants⁴, 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 contributrices⁵ et couvrent entre 48 % 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.

³ **Informations qualitatives** relatives aux parties suivantes : « Une politique RSE OneDevoteam » ; « La visibilité des engagements » ; « L'intégration par l'emploi » ; « Télétravail et chômage partiel : les dispositifs de réponse à la crise sanitaire » ; « Les 5 piliers de développement : partenaires stratégiques » ; « Enquête satisfaction collaborateurs ».

⁴ **Informations quantitatives sociales** : effectif total et répartition par genre, âge et région géographique ; nombre total d'embauches ; nombre total de départs ; taux d'attrition ; taux d'absentéisme ; nombre d'heures de formation. **Informations quantitatives environnementales** : quantité de déchets générés et recyclés ; consommation d'énergie ; bilan carbone : kilomètres parcourus dans le cadre des déplacements professionnels et émissions de CO₂ associés.

⁵ Devoteam France, Devoteam Spain.

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 février et avril 2021. 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 2021

L'un des Commissaires aux Comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt
Associé

Tristan Mourre
Directeur

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Chers actionnaires,

Le présent rapport est établi pour l'exercice 2020 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 2020. 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 2020 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 janvier 2020) 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, en juin 2018, et plus récemment en janvier 2020. Les recommandations sont prises en compte 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 quatre hommes en 2020, 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'exercice 2020, le Conseil de Surveillance de Devoteam SA a renouvelé les mandats de cinq de ses membres pour une durée de 4 années, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 : Madame Elizabeth de Maulde, Madame Valérie Kniazeff, Monsieur Michel Bon, Monsieur Roland de Laage et Monsieur Vincent Montagne.

Le Conseil de Surveillance a également ratifié la cooptation de la Société TABAG, représentée par Monsieur Yves de Talhouët, en qualité de membre du Conseil de Surveillance à titre provisoire par le Conseil de surveillance du 2 septembre 2019, en remplacement de Monsieur Yves de Talhouët, démissionnaire, et ce pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier. Son mandat sera renouvelé durant l'Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 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 2020 :

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)	5 juin 2020	AGO 2024	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), DVT Steam GmbH (DG), membre du Board de Drago (Espagne) Externes : Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A), SNC Imbelaage (gérant), Cinehotel d'Epinay (gérant), Canal Gestion (A), SCI LOSSERAND 76 (CS) Expirés : DV NV/SA (A, 2015)
Michel Bon (1943)	5 juin 2020	AGO 2024	Consultant indépendant	En cours : Phitrust (A), Sonepack (P) Expirés : RLD (A, 2016), SONAE (A, Portugal, 2015), Sonepar (A, 2018)
Valérie Kniazeff (1968)	5 juin 2020	AGO 2024	Présidente d'ALCIMED	En cours : CentraleSupélec (A), Demeter (CS), Alcimed (P)
Vincent Montagne (1959)	5 juin 2020	AGO 2024	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)	5 juin 2020	AGO 2024	Consultante indépendante	Expirés : Les Nouveaux Robinson (PCS, 2019), Cofluence Consulting (P, 2019)
TABAG (représenté par Yves de Talhouët)	5 juin 2020	AGO 2021	Société	En cours : Tinubu (A), Pont aux Choux SAS (P)
Carole Desport (1961)	16 juin 2017	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 ces 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 annexé 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 au recrutement des collaborateurs sont présentées dans le rapport RSE 2020 du groupe au 1.4.13 « 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**

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.

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 2020, 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 de la manière suivante :

- La société TABAG, représentée par Yves de Talhouët, est nommé en tant que membre du Conseil de Surveillance par décision de l'Assemblée Générale du 5 juin 2020. Cela fait suite à la démission d'Yves de Talhouët en tant que membre du Conseil de Surveillance survenue au cours de l'exercice 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
Carole Desport	Membre	2015	5	AG de 2021	Membre indépendant
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	8	AG de 2024	Membre indépendant
Michel Bon	Président	2006	14	AG de 2024	Membre non-indépendant
Roland de Laage de Meux	Membre	1999	21	AG de 2024	Membre non-indépendant
TABAG	Membre	2019	1	AG de 2021	Membre non-indépendant
Valérie Kniazeff	Membre	2016	4	AG de 2024	Membre indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	12	AG de 2024	Membre indépendant
Bertrand de Bentzmann	Président d'Honneur	-	-	-	N/A
Georges Vialle	Censeur	-	-	-	N/A

6.1.1.4 Réunions du Conseil de Surveillance

En 2020, le Conseil s'est réuni à six reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 95% sur l'année (une absence de Madame Valérie Kniazeff, une absence de Monsieur Montagne, en tout sur l'année 2020).

Au cours de ces six séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- L'approbation des comptes 2019 ;
- 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 2019 ;
- La décision de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019 ;
- Présentation d'une opération stratégique ;
- Constitution d'un comité ad hoc aux fins d'étude de l'opération ;
- Nomination d'un expert indépendant afin qu'il émette une attestation d'équité sur les conditions financières du projet d'offre ;
- Autorisation de signature d'un accord relatif à l'offre publique d'achat ;
- Renouvellement des mandats ;
- Discussion sur le projet d'OPA initié par Castillon SAS et sur le rapport définitif de l'expert indépendant.

Le Conseil de Surveillance a décidé de constituer un comité ad hoc en son sein qui a eu pour mission d'examiner les termes et conditions du Projet d'Offre et de superviser les travaux de l'expert indépendant.

Ce comité ad hoc est composé de 4 membres dont 3 indépendants : M. Vincent Montagne, en qualité de Président du comité, M. Michel Bon, Mme Carole Desport et Mme Elizabeth de Maulde.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-56 alinéa 2 du code de commerce, le comité ad hoc exerce ses activités sous la responsabilité du Conseil de Surveillance.

Le comité ad hoc s'est réuni à deux reprises au cours de l'année 2020. Au cours de ces deux séances, les principaux travaux réalisés par le comité ad hoc ont été :

- Nomination d'un expert indépendant ;
- Supervision des travaux de l'expert indépendant ;
- Adoption des recommandations du Conseil de Surveillance relativement à son avis sur le projet d'OPA.

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.

Début 2021, 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 l'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 2020 :

- 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.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2020. Le taux de participation est de 100%.

6.1.1.8 Les Comités du Conseil : Le Comité des Rémunérations

Mode de fonctionnement du Comité

En 2020, le Comité était composé de deux membres :

- Vincent Montagne, Président du Comité des Rémunérations (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).

Le comité est composé d'un administrateur indépendant et d'un administrateur non-indépendant, et est donc en conformité avec le code AFEP-MEDEF préconisant que le comité doit être composé en majorité d'administrateurs indépendants.

Il prépare les travaux du Conseil de Surveillance sur la rémunération des mandataires sociaux. Il fait également office de Comité des Nominations lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur.

La politique de rémunération recommandée par le Comité repose sur cinq principes recommandés par l'AFEP-MEDEF :

- L'exhaustivité : la détermination de la rémunération est exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
- L'équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération est clairement motivé et correspond à l'intérêt social de l'entreprise ;
- La comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur ;
- La cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- L'intelligibilité des règles : les règles en place sont simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes.

Ce Comité s'est réuni à trois reprises en 2020. Le taux de participation est de 100%.

Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil de Surveillance de Devoteam perçoivent des rémunérations annuelles liées 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 lui sont 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.

6.1.2 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. Leur mandat a été renouvelé par le Conseil de Surveillance du 5 juin pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de 2023. 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

Directeur Général de Castillon

- 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

Président de Castillon

- 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 2020, le Directoire s'est réuni à cinq reprises et les points significatifs abordés ont été les suivants :

- Examen et arrêté des comptes sociaux ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- Proposition d'affectation du résultat ;
- Approbation des termes du rapport de gestion et du tableau des résultats financiers des 5 derniers exercices ;
- Proposition de la rémunération annuelle à allouer aux membres du Conseil de Surveillance ;
- Autorisation à donner au Directoire pour procéder à des rachats d'actions ;
- Décisions à prendre pour la préparation et convocation d'une Assemblée Générale, appelée à statuer notamment sur les comptes dudit exercice, fixation de son ordre du jour et du texte des résolutions ;
- Etablissement et arrêté des documents liés à la prévention des difficultés des entreprises (Loi n°84- 148 du 1er mars 1984) ;
- Modification de la proposition d'affectation du résultat à l'AG du 5 juin 2020 ;
- Tenue de l'Assemblée Générale à huis clos ;
- Présentation des résultats du 1er trimestre 2020 ;
- Proposition du renouvellement de l'autorisation de cautions, avals et garanties ;
- Rapport semestriel de gestion du Groupe et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2020 ;

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) et au cadre de référence des valeurs moyennes et petites (VaMPS), constitué par l'AMF et Middledenext en 2007.

En 2020, le groupe Devoteam se trouvait en non-conformité au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF sur le point suivant :

Titre	Principe	Conformité 2020	Commentaire 2020	Plan d'action 2021
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.

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 2020 :

Sujets AMF	Recommandations	Conformité 2019	Commentaire
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.

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	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
	Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	598 636	1 433 636	601 528	1 436 528	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	598 636	1 433 636	601 528	1 436 528	170 584	178 848

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			
	2019		2020		2019		2020		2019		2020	
	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	119 700	119 700	120 000	120 000
Rémunération variable	220 000	370 000	372 500	220 000	220 000	370 000	372 500	220 000	32 000	41 750	40 000	31 500
Rémunération exceptionnelle	0	0	682 500	0	0	0	682 500	0	0	0	0	0
Avantages en nature (voiture)	3 636	3 636	3 636	3 759	6 528	6 528	6 528	6 682	3 996	3 996	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	12 200
Dotation PIDR	na	na	na	na	na	na	na	na	2 888	0	2 852	0
TOTAL	598 636	748 636	1 433 636	598 759	601 528	751 528	1 436 528	601 682	170 584	177 446	178 848	167 696

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 5 juin 2020 sous la 6^{ème} et 7^{ème} résolution.

En 2020, les membres du directoire ont bénéficié d'une rémunération variable, soumise à 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 2020 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 du prochain plan stratégique ;
 - L'installation de l'organisation par partenaire ;
 - La mise en place d'un programme d'actionnariat (ou équivalent) pour les cadres clés.

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, il avait été établi que le Conseil de Surveillance pourrait être amené à déroger à l'application de ces paramètres quantitatifs si l'impact devenait significatif.

La réalisation des critères, aussi bien chiffrés que qualitatifs, et le montant de rémunération variable annuelle qui en découle, ont bien évidemment été mis à mal par la crise sanitaire. Néanmoins, lors de sa réunion du 28 décembre 2020, le Comité des rémunérations a estimé que l'année 2020 a été exceptionnelle, aussi bien par la résilience remarquable du Groupe que par la réussite de l'offre publique de rachat faite aux actionnaires leur permettant, s'ils le souhaitaient, de dégager une importante plus-value sur la vente de leurs titres. Le Comité a aussi fait remarquer que depuis 2015, le Comité a demandé au directoire de lui proposer pour ses membres un plan d'intéressement long terme, qui pour différentes raisons n'a pu être mis en œuvre. Cependant compte tenu de l'évolution du cours de bourse, ce plan se serait certainement révélé très positif pour les membres du directoire.

En souhaitant s'écarter des règles purement paramétriques, compte tenu du contexte et pour les raisons exposées ci-dessus, le Comité a proposé :

- de fixer la rémunération variable 2020 à son niveau maximum, soit 372 500 € ;
- d'attribuer une prime exceptionnelle de 682 500 €.

Cette proposition a été approuvée par le Conseil de Surveillance lors sa réunion du 8 mars 2020.

L'objectif de variable 2020 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 2020, les objectifs ont été atteints à hauteur de 100% soit un variable total de 40 000 €.

Sauf cas exceptionnel lié à la crise sanitaire, 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 2021

Le conseil de surveillance réuni le 8 mars 2021 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 170% 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 2021 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.

Les objectifs qualitatifs sont assis sur trois critères liés au lancement de nouvelles offres avec les partenaires stratégique du Groupe, au lancement d'un projet de transformation SI et à la mise en place d'un programme de rétention des collaborateurs.

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

Néant

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

Néant

Tableau 8 : historique des attributions d'actions de performance

	AGAP 2017
Date d'assemblée	04/09/2017
Date du conseil du Directoire	04/09/2017
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	50 000
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>	-
Date d'acquisition des actions	01/03/2021
Date de fin de période de conservation	01/03/2021
Condition de performance	Oui*
Nombre d'actions acquises au 31/12/2020	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	11 939
Actions de performance restantes en fin d'exercice	38 061

* 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 Renouvelé par le CS du 5 juin 2020 Fin de mandat : AGO 2024		x		x		x		x
Godefroy de Bentzmann - Directeur général Renouvelé par le CS du 5 juin 2020 Fin de mandat : AGO 2024		x		x		x		x
Roland de Laage de Meux - Secrétaire général Renouvelé par le CS du 5 juin 2020 Fin de mandant : AGO 2024	x			x		x		x

Tableau 11 : récapitulatif des opérations réalisées en 2020 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 (et personnes liées)	Apport de titres	Actions	28 188	98,00
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire (et personnes liées)	Apport dans cadre fusion/absorption	Actions	62 524	98,00
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire (et personnes liées)	Apport à Offre publique	Actions	9 800	98,00
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général (et personnes liées)	Apport de titres	Actions	25 332	98,00
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général (et personnes liées)	Apport dans cadre fusion/absorption	Actions	40 858	98,00
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général (et personnes liées)	Apport à Offre publique	Actions	4 999	98,00
Roland de Laage de Meux – Secrétaire Général – membre du Conseil de Surveillance	Apport à Offre publique	Action	1 372	98,00
Tabag, membre du Conseil de Surveillance	Apport de titres	Actions	32 673	98,00
Tabag, membre du Conseil de Surveillance	Apport à l'Offre publique	Actions	8 168	98,00

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	598 759	50 057	45 000	12,0	13,3
Godefroy de Bentzmann	601 682	50 057	45 000	12,0	13,4
Roland de Laage de Meux	167 696	50 057	45000	3,4	3,7

* 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 D2SI) représentant environ 94% des effectifs en France et 43% 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 :

Tableau 12 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2020 (en €)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	52 000		51 200	
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	9 000		8 900	
Vincent Montagne	11 500		10 200	
Roland de Laage de Meux	12 000	165 446	12 200	155 496
Yves de Talhouët	10 500		11 200	
Elizabeth de Maulde	10 500		11 200	
Carole Desport	12 000		12 200	
Valérie Kniazeff	10 500		11 200	
Georges Vialle	12 000		11 700	
TOTAL	140 000	165 446	140 000	155 496

6.3 Présentation de l'Actionnariat

6.3.1 Evolution de l'actionnariat

La structure du capital ainsi que son évolution sont présentées au paragraphe 2.3 du rapport de gestion du Directoire.

6.3.2 Modification des statuts et 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 31/12/20	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital ⁽¹⁾	Dilution en DV ⁽²⁾
AC par émission d'actions et de valeurs mobilières ou incorporation de réserve avec maintien du DPS ⁽¹⁾	05/06/2020 (19ème R)	400 000 €	26 mois	Non utilisée	2 666 666	32,0	31,85	0,76	0,75
AC par émission d'actions ou de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	05/06/2020 (20ème R)	175 000 €	26 mois	Non utilisée	1 166 666	14,0	13,93	0,88	0,87
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an (Art. L225-136 I Code de commerce)	05/06/2020 (21ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R19 et 20)	26 mois	Non utilisée	833 240	10,0	9,95	0,90	0,90
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS pour rémunérer des apports en nature	05/06/2020 (22ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R19 et 20)	26 mois	Non utilisée	833 240	10,0	9,95	0,90	0,90
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS réservées aux adhérents à un PEE	05/06/2020 (23ème R)	50 000 €	26 mois	Non utilisée	333 333	4,0	3,98	0,96	0,96
Attribution gratuite d'actions ou d'actions de préférence	14/06/2019 (11ème R)	74 992 €	38 mois	Non utilisée	499 944	6,0	5,97	0,94	0,93
Emission d'Options de souscription	14/06/2019 (12ème R)	24 997 €	38 mois	Non utilisée	166 648	2,0	2,0	0,98	0,98

(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 2020

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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 SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Approbation d'un accord de support au projet d'offre avec Castillon SAS, le 9 juillet 2020

- **Personnes concernées :**
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, actionnaires majoritaires de la société Castillon SAS
- **Nature et objet :**
Cet accord a pour objet d'organiser la coopération entre Devoteam S.A. et Castillon SAS dans le cadre du projet d'offre publique.
- **Modalités :**
L'accord prévoit notamment un engagement d'exclusivité au profit de Castillon SAS et un engagement de coopération dans la conduite de l'offre et pour les besoins des autorisations réglementaires requises.
- **Motivation :**
Devoteam projette d'accélérer sa transformation et de concrétiser sa vision stratégique « Tech for people ».

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Approbation d'une convention de crédits senior d'un montant maximum en principal de 65 millions d'euros et d'une convention de nantissement de comptes bancaires

- **Personnes concernées :**
Castillon SAS, en sa qualité d'actionnaire de Devoteam S.A. et MM. Stanislas et Godefroy de Bentzmann, membres du directoire, en leur qualité d'associés de Castillon SAS.
- **Nature et objet :**
La convention de crédits senior a pour objet le financement des besoins généraux et de fonds de roulement du groupe Devoteam.
La convention de nantissement de comptes bancaires a pour objet la garantie des obligations de paiement de Devoteam S.A. au titre de la convention de crédits senior.
- **Modalités :**
La convention de crédits senior, d'un montant initial en principal de 65 millions d'euros, a une maturité de 6,5 ans et une marge d'intérêts de 3% l'an maximum. La commission d'arrangement et d'engagement sont respectivement égales à 2% et 0,9% du montant en principal au maximum.
La convention de nantissement porte sur les comptes bancaires ouverts au nom de Devoteam S.A. en France
- **Motivation :**
Devoteam souhaite couvrir ses besoins financiers généraux et son besoin en fonds de roulement, tout en sécurisant un financement d'une durée supérieure à ses lignes de financement existantes et plus flexible que ces dernières.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 avril 2021

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2021

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Jean-Pierre Valensi
Associé

Vincent Frambourt
Associé

