



# Rapport Financier Annuel 2015



Le présent rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 29 avril 2016 conformément à l'article L 451-1-2 du code monétaire et financier.

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

## SOMMAIRE

<b>1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>3</b>
1.1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.2 DECLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.3 RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	3
1.5 EVENEMENTS RECENTS	4
<b>2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE</b>	<b>4</b>
2.1 ACTIVITE DE LA SOCIETE ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE	4
2.2 PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT	8
2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS	10
2.4 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL	13
2.5 AUTRES INFORMATIONS	16
<b>3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM</b>	<b>24</b>
3.1 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	24
3.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	24
3.3 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	25
3.4 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	27
3.5 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	28
3.6 NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	30
3.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	83
<b>4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA</b>	<b>85</b>
4.1 BILAN DEVOTEAM S.A.	85
4.2 COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	86
4.3 NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA	87
4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	105
<b>5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE</b>	<b>107</b>
5.1 INFORMATIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE SOCIALE, SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE CONFORMEMENT A LA LOI GRENELLE II (ART. 225)	107
5.2 INTRODUCTION	107
5.3 LA CORPORATE GOVERNANCE	108
5.4 LE CHAMP SOCIAL	109
5.5 LE CHAMP SOCIETAL	117
5.6 L'ENVIRONNEMENT	119
5.7 RAPPORT DE VERIFICATION	122
<b>6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>125</b>
6.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	125
6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA	144
6.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	146

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

### 1.1 Responsable du Rapport Financier annuel

Stanislas de Bentzmann, membre 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 4 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 29 avril 2016  
Stanislas de Bentzmann

### 1.3 Responsable du contrôle des comptes

Titulaires	Date du 1 <sup>er</sup> mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG Audit IS SAS Immeuble le Palatin 3, cours du Triangle 92939 Paris la Défense cedex représenté par Grégoire Menou	1999	AG statuant sur les comptes de 2016
Grant Thornton 100, rue de Courcelles 75017 Paris Représenté par Vincent Papazian	2014	AG statuant sur les comptes de 2019
Suppléants	Date du 1 <sup>er</sup> mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG Audit ID SAS Immeuble le Palatin 3, cours du Triangle 92939 Paris la Défense cedex	2011	AG statuant sur les comptes de 2016
IGEC 3, rue Léon Jost 75017 Paris représenté par Victor Amselem	2014	AG statuant sur les comptes de 2019

### 1.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2014 et 2015 :

En milliers d'euros	2015							2014						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<b>Audit</b>														
<i>Commissariat aux comptes &amp; certification (individuels &amp; consolidés)</i>														
Emetteur	80	30%	76	38%	0	0%	156	94	34%	58	38%	0	0%	152
Filiales intégrées globalement	169,5	64%	105	53%	76	100%	350,5	159	58%	90	58%	74	100%	322,5
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>														
Emetteur	0	0%	10	5%	0	0%	10	0	0%	0	0%	0	0%	0
Filiales intégrées globalement	15	6%	6,5	3%	0	0%	21,5	23	8%	6	4%	0	0%	29
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>														
Juridique, fiscal, social	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0
Autres	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	<b>197,5</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>538</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>504</b>

## 1.5 Evénements récents

Néant.

## 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 2015 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 2015. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

### 2.1 Activité de la Société et de ses Filiales au cours de l'exercice

#### 2.1.1 Faits marquants de l'exercice

Après une année 2014 marquée par le retour à la croissance organique et l'amélioration de la rentabilité, l'année 2015 confirme encore une fois le succès du plan Eagle entamé en 2011, permettant ainsi à la société de réaliser une croissance organique de plus de 7% et une marge d'exploitation en forte progression. Ces chiffres, nettement supérieurs aux objectifs, confirment la pertinence et le succès du modèle et des nouvelles offres du Groupe en particulier de transformation digitale et de cloud sur lesquelles le Groupe s'est renforcé en 2014 et 2015.

Fort de cette performance, la Société a continué de faire évoluer son périmètre. D'une part, en consolidant sa présence autour des offres Google avec l'acquisition de la société MyG, ainsi que sa consolidation géographique en Espagne avec l'acquisition de Drago autour des offres de Business Intelligence & Big Data permettant au Groupe de doubler de taille dans cette zone. D'autre part, en poursuivant son recentrage stratégique avec la cession de l'essentiel des actions de la société Exa ECS.

Par ailleurs, le Groupe a également revisité son identité visuelle et sa stratégie de communication synthétisée dans une nouvelle signature « We are Digital Transformakers », qui vient soutenir le positionnement du Groupe en tant qu'acteur innovant de l'univers du Digital.

Enfin, dans le cadre de la diversification de ses sources de financement, 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 états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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 7 mars 2016 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2016.

## 2.1.2 Activité et résultats de la Société

Le chiffre d'affaires s'établit à 173,4M€ en 2015, en croissance de 8,5% par rapport à 2014.

Le résultat d'exploitation augmente fortement pour s'établir à 9,1M€, contre 0,8M€ un an plus tôt, impacté principalement par une amélioration de la performance opérationnelle mais également par une reprise sur dépréciation de fonds de commerce pour 3,7M€ (vs une dotation de 1,1M€ en 2014).

Le résultat net 2015 s'élève à 8,9M€, à comparer à 1,4M€ en 2014. Il intègre :

- un résultat financier de +2,6M€ (vs +9,9M€ en 2014), impacté par une augmentation des dividendes reçus des filiales (+3,4M€) et par une augmentation des provisions sur titres de participation (-7,1M€) et sur comptes courants intragroupe (-3,1M€) ;
- un résultat exceptionnel qui s'établit à -4,3M€ (contre -11,6M€ en 2014), et qui s'explique principalement par des moins-values de cessions (-2,7M€) et des coûts de restructuration (-1,6M€).

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

Au niveau de la situation financière :

- Les capitaux propres de la société s'élèvent à 140,0M€ au 31 décembre 2015 contre 135,6M€ au 31 décembre 2014. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+8,9M€), des dividendes distribués (-2,3M€) et du rachat de BAAER (-2,3M€) ;
- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 31,1 M€ en augmentation de 22,8 M€ suite à l'émission de l'emprunt obligataire (+30M€) ainsi qu'au remboursement des lignes de crédit (-2.5M€) ;
- La trésorerie disponible (y compris valeurs mobilières de placement et hors actions propres) s'élève à 20,9M€ contre 5,3M€ un an plus tôt, en hausse de 15,6M€, principalement sous l'effet de l'émission de l'emprunt obligataire pour 30M€ d'une part, et du remboursement des lignes de crédit et découverts bancaires pour -6,1M€ d'autre part.

Conformément aux dispositions de l'article 441-6-1 du Code de commerce, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs (hors factures non parvenues) s'élevait à 13,3 M€ au 31 décembre 2015 et se décompose comme suit :

2015 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
<b>Montant au 31/12/15</b>	<b>906 917</b>	<b>12 439 860</b>	<b>0</b>	<b>13 346 777</b>
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	7%	93%	0%	100%
dont hors Groupe	526 058	2 592 754	0	3 118 812
dont Groupe	380 859	9 847 106	0	10 227 965

2014 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
<b>Montant au 31/12/14</b>	<b>984 929</b>	<b>6 127 997</b>	<b>0</b>	<b>7 112 926</b>
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	14%	86%	0%	100%
dont hors Groupe	698 584	2 492 513	0	3 191 097
dont Groupe	286 346	3 635 484	0	3 921 830

Le délai de paiement théorique est de 60 jours.

### 2.1.3 Activité et résultats consolidés

#### Analyse du Compte de résultat

Le **chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2015** s'élève à 485,3 millions d'euros, supérieur à l'objectif attendu par le Groupe, et en croissance de 12,2% à périmètre et taux de change comparables, et hors impact de l'activité d'outsourcing en France (DVO) par rapport à l'exercice précédent.

Au quatrième trimestre, la croissance est de 16,1% hors changements de périmètre et de taux de change, et hors impact des activités arrêtées\*. En France, la croissance organique s'établit à 4,8%, et 16,0% hors impact de l'arrêt des activités d'outsourcing. Elle est tirée par le fort développement des activités digitales comme l'intégration des solutions Google, les projets de transformation, le conseil en interfaces utilisateurs ou les activités d'AMOA. A l'étranger, la Belgique, l'Allemagne, le Danemark et l'Espagne ont connu une croissance significative, amenant la croissance organique de l'international (hors Between) à 7,2% sur ce dernier trimestre.

La **marge d'exploitation**, définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des stock-options et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions, augmente de 200 points de base sur l'année grâce à une amélioration sensible de nos marges sur affaires et du taux d'utilisation. Elle s'établit à 33,9 millions d'euros en 2015, soit 7,0% du chiffre d'affaires, contre 22,1 millions d'euros et 5,0% du chiffre d'affaires en 2014.

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

	2014			2015		
En M€ et %	H1	H2	FY	H1	H2	FY
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>216,2</b>	<b>226,6</b>	<b>442,8</b>	<b>232,2</b>	<b>253,1</b>	<b>485,3</b>
Variation annuelle (en %)	-8,9%	4,8%	-2,4%	7,4%	11,7%	9,6%
<b>Marge d'Exploitation</b>	<b>7,1</b>	<b>15,1</b>	<b>22,1</b>	<b>14,6</b>	<b>19,3</b>	<b>33,9</b>
(en % du CA)	3,3%	6,7%	5,0%	6,3%	7,6%	7,0%

Le **résultat opérationnel** s'établit à 28,4 millions d'euros et inclut des charges non récurrentes à hauteur de 5,5 millions d'euros. Elles se composent de 3,8 millions d'euros de coûts des restructurations, principalement en France, Belgique et Pologne, de 0,9 million d'euros d'impact des variations de périmètre (moins-values de cession et amortissement des actifs incorporels des sociétés acquises) et 0,8 million d'euros de perte de valeur au titre de Devoteam Maroc.

Le résultat financier présente une perte de 1,3 million d'euros (vs. -0,2 million d'euros en 2014) en raison notamment de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire mis en place en juillet 2015 et de la dépréciation d'actifs financiers sur entités non consolidées ou cédées.

La **charge d'impôt** sur le résultat s'élève à 8,6 millions d'euros. Elle représente 32% du résultat avant impôts contre 42% l'exercice précédent, en raison principalement de l'activation complémentaire de déficits en France et en Allemagne.

Le **résultat net** est de 18,6 millions d'euros, contre 8,6 millions d'euros un an plus tôt, dont 16,2 millions d'euros de résultat net part du Groupe. Le résultat dilué par action est en croissance de 112,4% et ressort à 2,12€ par action.

\* Les activités arrêtées sont constituées des activités de DVO (outsourcing en France), qui avaient contribué à hauteur d'environ 20 millions d'euros au chiffre d'affaires du Groupe en 2014

## Analyse du Bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2015 :

Montants en millions d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Variations	Principales explications de la variation
<b>Actifs non courants</b>	<b>97,5</b>	<b>99,8</b>	<b>(2,3)</b>	La diminution s'explique principalement par le transfert d'actifs suite à l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre pour -1,1M€ et à la désactivation d'impôts différés liée à la consommation de déficits pour 1,0M€ notamment en France, en Norvège, en Allemagne et au Royaume-Uni.
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>190,5</b>	<b>158,7</b>	<b>31,8</b>	Les créances d'exploitation augmentent sous l'effet de la croissance organique du groupe ainsi que de l'augmentation du DSO qui s'établit à 66 jrs fin 2015 vs 62 jrs fin 2014.
<b>Trésorerie *</b>	<b>71,0</b>	<b>34,7</b>	<b>36,3</b>	Cf. ci-après
<b>Capitaux propres attribuables au Groupe</b>	<b>123,2</b>	<b>112,8</b>	<b>10,4</b>	La variation s'explique par la constatation du résultat de l'exercice pour 16,2M€, déduction faite des dividendes versés (2,3) M€, des opérations liées aux actions propres et autres instruments de capitaux propres (1,0) M€, du reclassement des intérêts minoritaires de la filiale polonaise en réserve groupe (3,0) M€ ainsi qu'un effet de change pour 0,7 M€ et périmètre pour (0,4) M€.
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>8,0</b>	<b>2,8</b>	<b>5,2</b>	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.11 des comptes consolidés).
<b>Passifs non courants</b>	<b>39,8</b>	<b>10,5</b>	<b>29,3</b>	L'augmentation s'explique essentiellement par l'émission de l'emprunt obligataire net de frais pour 29,7M€
<b>Passifs courants</b>	<b>188,1</b>	<b>167,2</b>	<b>20,9</b>	L'augmentation des passifs courants s'explique principalement par l'augmentation du poste fournisseurs pour 14,4M€ liée à la croissance organique du groupe et notamment l'activité de broker.

\* La **trésorerie** (hors placements financiers figurant sur la ligne « Actifs de gestion de trésorerie » et déduction faite de 1,5 millions d'euros de découverts bancaires) augmente de 36,3 millions d'euros sur l'exercice pour s'établir à 71,0 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- Un **flux de trésorerie issu des activités opérationnelles** de 20,5 millions d'euros résultant d'une forte hausse de la capacité d'autofinancement à 33,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 (vs 20,6 millions d'euros en 2014) et d'une augmentation du besoin en fonds de roulement à hauteur de -7,3 millions d'euros (vs -0,2 millions d'euros en 2014). La dégradation du besoin en fonds de roulement s'explique principalement par (i) l'effet de la croissance organique (+7,5% à périmètre constant) et par (ii) une légère remontée du DSO de fin de période du Groupe de 62 à 66 jours lié à des décalages de paiement clients sur le mois de janvier 2016 sur les périmètres Français, Allemand et Moyen Orient.
- Un **flux de trésorerie issu des activités d'investissement** négatif à 5,8 millions d'euros sur l'année (vs -1,1 millions d'euros en 2014) principalement sous l'effet des décaissements de la période concernant les acquisitions et le financement initial des sociétés Drago et MyG pour 3,2 millions d'euros.
- Un **flux de trésorerie issu des activités de financement** de 21,4 millions d'euros, incluant principalement l'encaissement lié à l'émission de l'emprunt obligataire pour 30 millions d'euros, le remboursement des lignes de crédit court terme et d'emprunts liés à des crédits baux pour 4,1 millions d'euros et le versement de dividendes pour 3,3 millions d'euros dont 2,3 millions d'euros aux actionnaires du Groupe et 1 million d'euros aux actionnaires minoritaires (essentiellement ceux de gPartner).

La situation financière du Groupe reste saine puisque **la position de trésorerie nette des dettes financières** s'élève à 40,0 M€ et se décompose comme suit :

Montants en millions d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Placements financiers court terme	15,0	0,0
Banques	57,5	40,4
Découverts bancaires (passif)	(1,5)	(5,8)
<b>Trésorerie</b>	<b>71,0</b>	<b>34,7</b>
<b>Actifs de gestion de Trésorerie</b>	<b>2,5</b>	<b>2,2</b>
Emprunts Obligataires	(29,7)	-
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(1,6)	(2,7)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(0,6)	(0,1)
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>(32,0)</b>	<b>(2,8)</b>
Emprunts Obligataires	(0,4)	-
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(1,0)	(1,7)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(0,1)	(2,9)
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(4,6)</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>(33,5)</b>	<b>(7,4)</b>
Instruments dérivés	-	-
<b>Trésorerie Nette</b>	<b>40,0</b>	<b>29,5</b>
<b>Fonds propres consolidés</b>	<b>131,2</b>	<b>115,6</b>
<b>Taux d'endettement net</b>	<b>-30,5%</b>	<b>-25,5%</b>

\* En 2015 la trésorerie nette comprend un impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours (net de dépôt de garantie) pour 18,5M€ contre 17,9M€ en 2014.

#### 2.1.4 Progrès réalisés et perspectives d'avenir

Pour la deuxième année consécutive, les résultats du Groupe sont nettement supérieurs aux objectifs et présentent une forte accélération des marges et de la croissance organique du Groupe. Cette excellente performance conforte le Groupe dans sa stratégie, basée sur trois piliers à savoir (i) une forte exigence d'excellence opérationnelle, (ii) le renforcement des offres du Groupe dans l'innovation et le digital et (iii) une politique d'acquisitions volontariste pour accélérer la prise de parts de marché sur le digital et le cloud et sortir des activités non core.

En terme de perspectives pour l'année 2016, le Groupe se fixe comme objectif, à environnement économique et taux de change stables, de réaliser un chiffre d'affaires compris entre 525 et 535 millions d'euros et une marge d'exploitation au-dessus de 7,5%.

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

Néant.

## 2.2 Présentation des comptes sociaux et affectation du résultat

### 2.2.1 Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2015 de 8 926 351 € comme suit :

- Distribution d'un dividende de 0,50 € par action, soit 3 812 161 € ;
- Report à nouveau créditeur du solde de 5 114 190 €.

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



Année	Dividende par action
2013	0,20 €
2014	0,30 €
2015	0,50 €

### 2.2.2 Conventions réglementées

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

#### Nota Bene :

Il existe une convention entre la filiale Devoteam Outsourcing et la société Myfowo qui compte parmi ses actionnaires les membres du directoire de Devoteam SA. Cette convention définit les termes et conditions dans lesquels Devoteam Outsourcing exécute pour Myfowo des prestations d'hébergement et de traitements informatiques, qui constituaient des opérations courantes conclues à des conditions normales. A la suite d'un litige à caractère technique et de la fermeture du data center de Devoteam Outsourcing, un différend est né entre les deux sociétés. Une partie de la dette de MyFowo a fait l'objet d'un échéancier, et l'autre partie est contestée par Myfowo. Un règlement transactionnel de ce différend est attendu postérieurement à la clôture de l'exercice. Compte tenu de cette situation ainsi que d'un règlement transactionnel susceptible, en raison de sa nature de faire entrer l'ensemble des relations dans la catégorie des conventions réglementées, la convention est mentionnée dans le présent rapport de gestion.

### 2.2.3 Dépenses non déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 223 quinquies et 39-5 quater du CGI, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge un montant global de dépenses non déductibles, au regard de l'article 39-4 dudit Code, de 139 072 €. Ce montant correspond à la quote-part de loyers non déductibles sur les véhicules de tourisme pris en location par le Groupe dans le cadre de son activité.

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

<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2015</b>
Capital social	1 595 942	1 527 764	1 463 925	1 238 973	1 242 576
Nombre d'actions	10 535 873	10 081 355	9 655 760	8 172 128	8 196 149
<b>OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2015</b>
Chiffre d'affaires HT	192 877 205	190 137 164	165 647 616	159 916 969	173 439 481
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	12 366 545	-19 163 630	7 646 091	-6 290 193	8 546 296
Amortissements et provisions	9 609 203	-3 342 205	5 207 283	-5 371 602	1 155 775
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Impôts sur les bénéfices	-1 230 401	-4 558 221	-1 814 638	-2 319 185	-1 535 830
Résultat après IS, amortissements et provisions	3 987 743	-11 263 204	4 253 446	1 400 594	8 926 351
Résultat distribué	4 765 549	936 536	1 866 235	2 250 415	3 812 161
<b>RESULTAT PAR ACTION</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2015</b>
Nombre d'actions moyen de l'exercice	10 533 662	10 081 355	9 655 760	8 172 128	8 196 149
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	1,29	-1,45	0,98	-0,49	1,23
Résultat après IS, amortissements et provisions	0,38	-1,12	0,44	0,17	1,09
Dividende attribué à chaque part	0,5	0,1	0,25	0,30	0,5
<b>PERSONNEL</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2015</b>
Effectif moyen des salariés	1 919	1 812	1 421	1 458	1 304
Montant de la masse salariale	90 799 281	87 797 658	72 056 295	66 386 079	63 971 981
Montant versé au titre des avantages sociaux	41 591 002	40 530 832	32 113 662	29 629 306	28 333 224

### 2.2.5 Activité de recherche et développement

Afin d'accompagner son plan de transformation « Eagle », le Groupe a mis en place en mars 2012 « Devoteam Research and Innovation » (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation chargé d'identifier et d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée notamment dans les

domaines du Cloud transformation, mobilité, IT service excellence, Data and Information management, network transformation, risque et sécurité et IT transformation.

En 2015, 25 sujets de recherche ont été traités, répartis de la manière suivante : Cloud 35%, Big Data (DIM) 9%, IoT 5%, ITSE 16%, Network 12%, Sécurité 22%. On note aussi l'arrivée de sujets sur les domaines Internet des Objets et Objets connectés ainsi que sur sécurité de la conteneurisation en corrélation avec les offres Devoteam. Le Groupe se prépare également à accompagner ses clients sur les contraintes « Informatique et Liberté » à travers des outils au plus proche de la législation en vigueur.

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

### **2.2.6 Autres informations**

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

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

## **2.3 Filiales et participations**

### **2.3.1 Sociétés consolidées**

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2015 sont détaillées en note 4.1 des comptes consolidés.

## 2.3.2 Contribution des secteurs d'activités et géographiques aux résultats du Groupe

### Résultats par Région

En millions d'euros	Contribution au chiffre d'affaires 2015	Marge d'exploitation 2015	En % du CA 2015	Contribution au chiffre d'affaires 2014	Marge d'exploitation 2014	En % du CA 2014
<b>New Méditerranée</b> (Solutions France, Consulting France, Tunisie)	<b>150,4</b>	<b>14,6</b>	<b>9,7%</b>	<b>142,9</b>	<b>11,4</b>	<b>7,9%</b>
Taux de croissance	5,2%	28,4%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	5,1%					
<b>Northern Europe &amp; Belux</b> (Royaume-Uni, Norvège, Danemark, Belgique, Luxembourg)	<b>105,1</b>	<b>6,8</b>	<b>6,5%</b>	<b>99,5</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2%</b>
Taux de croissance	5,6%	64,0%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	5,8%					
<b>Central Europe</b> (Allemagne, Suisse, Rép. Tchèque, Pologne, Autriche)	<b>53,9</b>	<b>3,2</b>	<b>5,8%</b>	<b>48,0</b>	<b>1,7</b>	<b>3,6%</b>
Taux de croissance	12,4%	80,9%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	10,7%					
<b>Single entities</b> (S'team, Moyen-Orient, Pays-Bas hors Between, Espagne)	<b>71,7</b>	<b>8,8</b>	<b>12,3%</b>	<b>56,3</b>	<b>5,3</b>	<b>9,3%</b>
Taux de croissance	27,3%	67,4%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	20,0%					
<b>Others</b>	<b>103,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3%</b>	<b>82,6</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5%</b>
Taux de croissance	24,8%	-70,6%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	5,3%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors Between <sup>(2)</sup>	-18,0%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors DVO <sup>(3)</sup>	36,2%					
<b>Divestments<sup>(4)</sup></b>	<b>1,1</b>	<b>0,2</b>	<b>18,6%</b>	<b>13,4</b>	<b>(1,6)</b>	<b>-11,7%</b>
<b>Total</b>	<b>485,3</b>	<b>33,9</b>	<b>7,0%</b>	<b>442,8</b>	<b>22,1</b>	<b>5,0%</b>
Taux de croissance	9,6%	53,0%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	7,5%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors Between <sup>(2)</sup>	4,9%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors DVO <sup>(3)</sup>	12,2%					

<sup>(1)</sup>A périmètre et taux de change comparables

<sup>(2)</sup>La filiale "Between" en Hollande, spécialisée dans le "sourcing" de professionnels IT, dispose d'un chiffre d'affaires relativement volatile dans la mesure où, en fonction des contrats conclus et du type de missions réalisées, le chiffre d'affaires reconnu dans les comptes consolidés correspond soit à la marge brute des contrats soit à la totalité de la facturation client. En conséquence, le Groupe isole cette activité pour le calcul de ses agrégats de croissance

<sup>(3)</sup>Filiale d'outsourcing en France

<sup>(4)</sup>En 2015, les activités cédées incluent Exa ECS. En 2014, elles incluent également AuSystems Italie, CRM Pologne et Devoteam Suède

## Evolution trimestrielle du chiffre d'affaires par région

En millions d'euros	T1 2015	T1 2014	T2 2015	T2 2014	T3 2015	T3 2014	T4 2015	T4 2014	FY 2015	FY 2014
<b>New Méditerranée</b> (Solutions France, Consulting France, Tunisie)	<b>37,6</b>	<b>36,2</b>	<b>37,6</b>	<b>35,7</b>	<b>35,1</b>	<b>32,8</b>	<b>40,0</b>	<b>38,3</b>	<b>150,4</b>	<b>142,9</b>
Taux de croissance	3,8%		5,5%		7,1%		4,6%		5,2%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	3,8%		5,4%		7,0%		4,5%		5,1%	
<b>Northern Europe &amp; Belux</b> (Royaume-Uni, Norvège, Danemark, Belgique, Luxembourg)	<b>26,2</b>	<b>25,7</b>	<b>27,0</b>	<b>25,2</b>	<b>23,6</b>	<b>22,9</b>	<b>28,2</b>	<b>25,7</b>	<b>105,1</b>	<b>99,5</b>
Taux de croissance	1,9%		7,4%		3,0%		9,9%		5,6%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	1,7%		6,6%		4,0%		11,0%		5,8%	
<b>Central Europe</b> (Allemagne, Suisse, Rép. Tchèque, Pologne, Autriche)	<b>13,0</b>	<b>11,4</b>	<b>12,3</b>	<b>11,6</b>	<b>13,7</b>	<b>11,7</b>	<b>15,0</b>	<b>13,3</b>	<b>53,9</b>	<b>48,0</b>
Taux de croissance	14,6%		6,0%		16,9%		12,2%		12,4%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	13,0%		4,0%		15,0%		10,9%		10,7%	
<b>Single entities</b> (S'team, Moyen-Orient, Pays-Bas hors Between, Espagne)	<b>16,6</b>	<b>13,1</b>	<b>16,8</b>	<b>13,3</b>	<b>18,6</b>	<b>13,1</b>	<b>19,7</b>	<b>16,8</b>	<b>71,7</b>	<b>56,3</b>
Taux de croissance	26,9%		26,2%		42,1%		17,0%		27,3%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	19,4%		18,2%		33,1%		11,8%		20,0%	
<b>Others<sup>(2)</sup></b>	<b>21,0</b>	<b>15,8</b>	<b>23,0</b>	<b>17,9</b>	<b>23,8</b>	<b>22,7</b>	<b>35,3</b>	<b>26,3</b>	<b>103,2</b>	<b>82,6</b>
Taux de croissance	32,9%		28,7%		5,2%		34,3%		24,8%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	-5,6%		-7,1%		5,3%		20,3%		5,3%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors Between <sup>(3)</sup>	-		-		-		-7,3%		-	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors DVO <sup>(4)</sup>	33,3%		34,9%		10,0%				18,0%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors DVO <sup>(4)</sup>	30,8%		24,5%		30,6%		51,4%		36,2%	
<b>Divestments<sup>(5)</sup></b>	<b>1,1</b>	<b>6,8</b>	<b>-</b>	<b>3,6</b>	<b>-</b>	<b>1,8</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>13,4</b>
<b>Total</b>	<b>115,5</b>	<b>109,0</b>	<b>116,7</b>	<b>107,2</b>	<b>114,9</b>	<b>105,0</b>	<b>138,2</b>	<b>121,6</b>	<b>485,3</b>	<b>442,8</b>
Taux de croissance	5,9%		8,9%		9,4%		13,7%		9,6%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	3,9%		4,9%		10,0%		11,0%		7,5%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors Between <sup>(3)</sup>	2,1%		3,2%		8,2%		6,0%		4,9%	
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors DVO <sup>(4)</sup>	8,2%		9,5%		14,8%		16,1%		12,2%	

<sup>(1)</sup>A périmètre et taux de change comparables

<sup>(2)</sup>Dont contribution des acquisitions :

En millions d'euros	T1 2015	T1 2014	T2 2015	T2 2014	T3 2015	T3 2014	T4 2015	T4 2014	FY 2015	FY 2014
<b>Acquisitions</b>	<b>5,9</b>	<b>-</b>	<b>6,3</b>	<b>-</b>	<b>6,1</b>	<b>4,4</b>	<b>12,0</b>	<b>5,3</b>	<b>30,3</b>	<b>9,7</b>
Axance et gPartner, consolidés au 1 <sup>er</sup> juillet 2014	5,9	-	6,3	-	6,1	4,4	8,2	5,3	26,5	9,7
Drago et myG, consolidés au 1 <sup>er</sup> octobre 2015	-	-	-	-	-	-	3,8	-	3,8	-

<sup>(3)</sup>La filiale "Between" en Hollande, spécialisée dans le "sourcing" de professionnels IT, dispose d'un chiffre d'affaires relativement volatil dans la mesure où, en fonction des contrats conclus et du type de missions réalisées, le chiffre d'affaires reconnu dans les comptes consolidés correspond soit à la marge brute des contrats soit à la totalité de la facturation client. En conséquence, le Groupe isole cette activité pour le calcul de ses agrégats de croissance

<sup>(4)</sup>Filiale d'outsourcing en France

<sup>(5)</sup>En 2015, les activités cédées incluent Exa ECS. En 2014, elles incluent également AuSystems Italie, CRM Pologne et Devoteam Suède

## Résultats par zone géographique

En millions d'euros	Contribution au chiffre d'affaires	Marge d'exploitation	En % du CA	Contribution au chiffre d'affaires	Marge d'exploitation	En % du CA
	2015	2015	2015	2014	2014	2014
<b>France</b>	<b>207,7</b>	<b>17,6</b>	<b>8,5%</b>	<b>193,5</b>	<b>12,1</b>	<b>6,2%</b>
Taux de croissance	7,3%	45,8%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	3,0%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors DVO <sup>(3)</sup>	13,9%					
<b>Reste du monde</b>	<b>277,6</b>	<b>16,3</b>	<b>5,9%</b>	<b>249,3</b>	<b>10,1</b>	<b>4,0%</b>
Taux de croissance	11,4%	61,5%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	11,0%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors Between <sup>(2)</sup>	6,6%					
<b>Total</b>	<b>485,3</b>	<b>33,9</b>	<b>7,0%</b>	<b>442,8</b>	<b>22,1</b>	<b>5,0%</b>
Taux de croissance	9,6%	53,0%				
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup>	7,5%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors Between <sup>(2)</sup>	4,9%					
Taux de croissance PCC <sup>(1)</sup> hors DVO <sup>(3)</sup>	12,2%					

<sup>(1)</sup>A périmètre et taux de change comparables

<sup>(2)</sup>La filiale "Between" en Hollande, spécialisée dans le "sourcing" de professionnels IT, dispose d'un chiffre d'affaires relativement volatile dans la mesure où, en fonction des contrats conclus et du type de missions réalisées, le chiffre d'affaires reconnu dans les comptes consolidés correspond soit à la marge brute des contrats soit à la totalité de la facturation client. En conséquence, le Groupe isole cette activité pour le calcul de ses agrégats de croissance

<sup>(3)</sup>Filiale d'outsourcing en France

## 2.4 Informations concernant le capital

### 2.4.1 Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2015

En nombre d'actions	2015	2014
<b>Actions émises au 1er janvier</b>	<b>8 172 128</b>	<b>9 655 760</b>
Exercice d'options, BCE et BSA	24 021	10 541
Annulation d'actions auto-détenues	-	(1 494 173)
<b>Actions émises au 31 décembre</b>	<b>8 196 149</b>	<b>8 172 128</b>
<b>Valeur nominale</b>	<b>0,15 €</b>	<b>0,15 €</b>

## 2.4.2 Evolution de l'actionnariat

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

	31 décembre 2013			31 décembre 2014			31 décembre 2015		
	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
S.de Bentzmann (1)	1 317 494	13,64%	19,37%	1 317 494	16,12%	20,10%	1 252 492	15,28%	19,52%
G.de Bentzmann (1)	962 782	9,97%	14,16%	912 782	11,17%	14,00%	912 782	11,14%	14,11%
Tabag (2)	636 944	6,60%	10,86%	636 944	7,79%	13,20%	606 944	7,41%	12,70%
Lazard Frères Gestion	555 000	5,75%	4,73%	479 497	5,87%	5,00%	382 900	4,67%	4,01%
Financière Echiquier	640 803	6,64%	5,46%	640 803	7,84%	6,70%	542 177	6,62%	5,67%
Amiral Gestion	-	-	-	-	-	-	521 609	6,36%	5,46%
Eximium	527 526	5,46%	4,50%	404 986	4,96%	4,20%	-	-	-
Pers. Physiques nominatif (3)	483 454	5,01%	8,24%	378 032	4,63%	7,80%	286 765	3,50%	5,91%
Auto-détention	696 489	7,21%	0,00%	670 744	8,21%	0,00%	571 827	6,98%	0,00%
Public	3 835 268	39,73%	32,69%	2 730 846	33,42%	29,00%	3 118 653	38,05%	32,63%
<b>Total</b>	<b>9 655 760</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8 172 128</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8 196 149</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

1) liés par un pacte d'actionnaire et une action de concert. 114 374 titres pour Godefroy de Bentzmann et 191 674 titres pour Stanislas de Bentzmann font l'objet d'un nantissement au profit d'établissements bancaires

2) détenu par Yves de Talhouët, lié avec les membres du Directoire par un pacte Dutreil

3) autres mandataires, fondateurs de filiales, salariés et anciens salariés.

Au cours de l'exercice 2015, la société Amiral Gestion a franchi le seuil 5% du capital et des droits de vote de Devoteam et les sociétés Eximium et Lazard Frères Gestion ont franchi à la baisse le seuil de 5% du capital de Devoteam. A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux présentés ci-dessus détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2015.

## 2.4.3 Modifications des statuts & éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accords significatifs conclus par DEVOTEAM qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle, ni d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique. Certains pactes d'actionnaires conclus avec les minoritaires des filiales du Groupe contiennent toutefois des clauses autorisant la vente des actions de ces minoritaires au Groupe en cas de changement de composition du Directoire.

## 2.4.4 Opérations réalisées en 2015

### Opérations sur actions propres

Les ventes par la Société de ses propres actions en 2015 se répartissent comme suit :

Nature de l'opération	Nombre d'actions	Cours moyen (€)	Motif
Vente	50 000	23	Vente en propre

L'essentiel de ces opérations s'est effectué au cours de Bourse du moment.

Au 31 décembre 2015, la Société détenait 571 827 actions, soit 6,98% du capital, pour une valeur d'achat de 5,3 millions d'euros, et une valeur boursière de 19,2 millions d'euros.

## 2.4.5 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 31/12/15	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital (2)	Dilution en DV (2)
AC par émission de valeurs mobilières avec maintien du DPS (1)	20/06/2014 (12ème R)	500.000 €	26 mois	Non utilisée	3.333.333	40,8	34,6	0,71	0,63
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	20/06/2014 (13ème R)	250.000 € (s'imputant sur le montant de 500.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.666.667	20,4	17,3	0,83	0,72
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an	20/06/2014 (14ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R12 et 13)	26 mois	Non utilisée	817.213	10	8,5	0,91	0,78
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS pour rémunérer des apports en nature	20/06/2014 (15ème R)	10% du capital social (s'imputant sur le plafond des R13 et 14)	26 mois	Non utilisée	817.213	10	8,5	0,91	0,78
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS réservées aux managers	20/06/2014 (17ème R)	60.000 €	18 mois	Non utilisée	400.000	4,9	4,2	0,95	0,82
Emission d'Options de souscription	11/04/2012 (20ème R)	60.000 €	38 mois	Non utilisée	400.000	4,9	4,2	0,95	0,82
Attribution gratuite d'actions de préférence	20/06/2014 (18ème R)	30.000 €	38 mois	Non utilisée	200.000	2,4	0	0,98	0,83
Attribution gratuite d'actions	20/06/2014 (19ème R)	30.000 €	38 mois	Non utilisée	200.000	2,4	2,1	0,98	0,83

(1) DPS : droit préférentiel de souscription

(2) pour un actionnaire détenant 1% du capital avant opération

## 2.4.6 Evolution du Cours de Bourse

Le cours de l'action Devoteam a gagné 121,27% en 2015 à comparer aux hausses de 22,99% de l'indice CAC Technology et de 18,17 % de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2014	02/01/2015 (*)	11/11/2015 (*)	31/12/2015
Cours de Bourse (€)	15,14	14,35	34,2	33,5
Capitalisation boursière (m€)	123,7	108,6	258,8	274,6

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

## 2.5 Autres informations

### 2.5.1 Mandataires sociaux et rémunérations

#### Directoire

Les membres du Directoire ont les mandats suivants au sein du Groupe :

#### Godefroy de Bentzmann

- Président de Devoteam Consulting SAS et Devoteam Consulting AS (Danemark).
- Co-gérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg).
- Président du Conseil de Surveillance de Devoteam Holding BV (Pays Bas).
- Administrateur de Devoteam Genesis AG (Suisse).

#### Stanislas de Bentzmann

- Président de Devoteam N/V SA (Belgique).
- Membre du Conseil de Surveillance de Devoteam Holding BV (Pays Bas).
- Co-gérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg).
- Administrateur de Devoteam Fringes S.A.U (Espagne), Devoteam Consulting AS (Danemark), Devoteam Genesis AG (Suisse) et Devoteam SA (Pologne).

D'autre part, les membres du Directoire ont des mandats à l'extérieur du Groupe, cités ci-dessous :

#### Godefroy de Bentzmann

- Cogérant de la SCI 73 Anatole France
- Associé-Gérant de SCI du Grand Maragnac

#### Stanislas de Bentzmann

- Cogérant de la SCI 73 Anatole France
- Président de Croissance plus
- Associé Gérant de SC Bazeille

#### Conseil de Surveillance

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 2015 :

Nom et année de naissance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale	Autres mandats en cours ou expirés au cours des 5 dernières années (date d'expiration) *
<b>Roland de Laage de Meux (1959)</b>	11 avril 2012	AGO 2016	Secrétaire Général de DEVOTEAM	<b>France :</b> néant <b>Etranger :</b> DV Fringes (A), DV SA (A), Voxpilot Ltd (A), Membre du CS de DV Netherland <b>Externes :</b> Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A) et SNC Imbelaage (gérant) Cinehotel d'Épinay (gérant), Canalt Gestion (A) <b>Mandats expirés :</b> DV Belgium (A), DV AB (A), DV IT & consultancy (A), DV AusystemsSpa (A), DV NV/SA (A)
<b>Michel Bon (1943)</b>	11 avril 2012	AGO 2016	Consultant indépendant	<b>Mandats en cours:</b> Sonepar (A), RLD (A), Phitrust (A) <b>Mandats expirés:</b> Les Éditions du Cerf (P, 2013), Lafarge (A, 2013), SONAE (A, Portugal, 2015)
<b>Patrice de Talhouët (1966)</b>	11 avril 2012	AGO 2016	Group CFO Coty	<b>Mandat en cours :</b> Delete Blood Cancer (A)
<b>Philippe Tassin (1943)</b>	11 avril 2012	AGO 2016	Retraité	Pas de mandats



<b>Vincent Montagne (1959)</b>	11 avril 2012	AGO 2016	Président Média Participations	<b>En cours</b> : ESL Holding (CS), Mage invest (P), groupe Média Participations (divers mandats P et A), Sages (VP), Secom (A), Siparex Associés (A), SITC (A), Ulysse Invest (P)
<b>Elisabeth de Maulde (1952)</b>	11 avril 2012	AGO 2016	Présidente Cofluence Consulting	<b>En cours</b> : Les Nouveaux Robinson (PCS)
<b>Yves de Talhouët (1958)</b>	20 juin 2013	AGO 2017	Président de Faïencerie de Gien	<b>En cours</b> : Tinubu (A) ; Axway SA (A), Twenga (A), Tabag (DG); Pont aux Choux SAS (P) <b>Expirés</b> : Tabag SARL (gérant 2012), Union Prod (PDG 2014)
<b>Carole Desport (1961)</b>	19 juin 2015	AGO 2017	Senior Vice President - Global Accounts OBS	<b>En cours</b> : NRS (Network Related Services) (A)

\* Abréviations : P (Président), A (Administrateur), CS (Conseil de Surveillance), DV (DEVOTEAM), CA (Conseil d'Administration), PDG (Président Directeur Général)

### Rémunération et autres avantages des mandataires sociaux

Le code de gouvernement d'entreprise auquel le Groupe DEVOTEAM se réfère en termes de rémunération des mandataires sociaux est le code AFEP MEDEF. Les points de non-conformité éventuels sont mentionnés dans le rapport sur le contrôle interne.

DEVOTEAM compte **trois mandataires sociaux** rémunérés par la Société au titre de leur mandat.

**Tableau 1 : synthèse des rémunérations, options, BCE et actions attribuées aux mandataires sociaux**

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann Co-CEO		Godefroy de Bentzmann Co-CEO		Roland de Laage de Meux Secrétaire Général	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
	<b>Rémunérations dues au titre de l'exercice</b> (détaillées au tableau 2)	594 836	624 836	590 000	620 000	168 765
<b>Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice</b> (détaillées au tableau 4)	-	-	-	-	-	-
<b>Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice</b> (détaillées au tableau 6)	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>594 836</b>	<b>624 836</b>	<b>590 000</b>	<b>620 000</b>	<b>168 765</b>	<b>193 136</b>

**Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations à chaque dirigeant mandataire social**

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann				Godefroy de Bentzmann				Roland de Laage de Meux			
	2014		2015		2014		2015		2014		2015	
	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé
<b>Rémunération fixe</b>	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	118 800	118 800	118 800	118 800
<b>Rémunération variable</b>	215 000	150 000	245 000	235 000	215 000	150 000	245 000	235 000	35 000	34 370	59 500	34 981
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Avantages en nature (voiture)</b>	4 836	4 836	4 836	4 836	0	0	0	0	4 716	4 716	4 396	4 396
<b>Prime d'expatriation</b>	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	0	0	0	0
<b>Jetons de présence</b>	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	8 000	8 000	8 000	8 000
<b>Dotation PIDR</b>	na	na	na	na	na	na	na	na	2 249	0	2 440	0
<b>TOTAL</b>	<b>594 836</b>	<b>529 836</b>	<b>624 836</b>	<b>614 836</b>	<b>590 000</b>	<b>525 000</b>	<b>620 000</b>	<b>610 000</b>	<b>168 765</b>	<b>165 886</b>	<b>193 136</b>	<b>166 177</b>

**L'objectif de variable 2015 des membres du Directoire était de 215 000€, reposant sur les critères suivants :**

- 70% sur l'atteinte d'un niveau de marge d'exploitation du Groupe DEVOTEAM ;
- 30% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que la croissance organique, la gouvernance et le management des personnes clés du groupe.

**L'objectif de variable 2015 de Monsieur de Laage était de 35 000€, reposant sur les critères suivants :**

- 30% sur l'atteinte d'un niveau de «clean EBIT » du Groupe ;
- 70% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Seule la méthodologie d'atteinte des objectifs qualitatifs de la partie variable de la rémunération est décrite ci-dessus. En raison de son caractère confidentiel, le Groupe ne communique pas sur le niveau attendu des objectifs quantitatifs.

Les membres du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM ont perçu des rémunérations réparties comme suit au titre des deux derniers exercices :

**Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants**

Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2014 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2015 (en €)	
	Jetons de présence*	Autres rémunérations	Jetons de présence*	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	16 000	32 000	32 000	
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	12 000		12 000	
Patrice de Talhouët	8 000		8 000	
Philippe Tassin	12 000		8 000	
Vincent Montagne	8 000		8 000	
Roland de Laage de Meux	8 000	157 545	8 000	158 177
Yves de Talhouët	8 000		8 000	
Elizabeth de Maulde	8 000		8 000	
<b>TOTAL</b>	<b>80 000</b>	<b>189 545</b>	<b>92 000</b>	<b>158 177</b>

**Tableau 4 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social**

Néant

**Tableau 5 : Instruments optionnels levés durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social**

Nom du Dirigeant	Opération	Support	Montant total des opérations (K€)	Prix unitaire (€)
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire	Cession	BAAER	504	16,8
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Cession	BAAER	170	17
Roland de Laage de Meux - Secrétaire Général - membre du Conseil de Surveillance	Cession	BAAER	47	11,7

Il est précisé que les mandataires sociaux doivent conserver 25% des actions issues d'options et/ou BCE déjà exercées au nominatif jusqu'à leur cessation de fonction.

**Tableau 6 et 7 : Actions de performance devenues disponibles ou attribuées à chaque mandataire social pendant l'exercice**

Néant

**Tableau 8 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS**

	SO 2009	BCE 2009	BCE 2010	SO 2012
Date d'assemblée	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	11/04/2012
Date du conseil de surveillance ou du directoire selon le cas	13/05/2009	13/05/2009	01/10/2010	30/11/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	345 000	255 000	50 000	100 000
<i>Les mandataires sociaux</i>				
<i>Stanislas de Bentzmann</i>	-	40 000	-	-
<i>Godefroy de Bentzmann</i>	-	40 000	-	-
<i>Roland de Laage de Meux</i>	-	9 000	-	-
<i>Mandataires sociaux non dirigeants</i>	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	13/05/2011	13/05/2011	01/10/2012	30/11/2016
Date d'expiration	12/05/2016	12/05/2016	30/09/2017	29/11/2019
Prix de souscription ou d'achat	12,0 €	12,0 €	20,0 €	9,0 €
Modalités d'exercice	20% après 2 ans, 30% après 3 ans, 30% après 4 ans, 20% après 5 ans			30% après 4 ans 30% après 5 ans 40% après 6 ans
Nombre d'actions souscrites au 31/12/15	77 642	36 425	-	-
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	192 860	97 567	30 000	17 500
Options et BCE restantes en fin d'exercice	74 498	121 008	20 000	82 500

La société précise qu'à sa connaissance aucun instrument de couverture n'est mis en place.

<b>Tableau 9 : Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers</b>	<b>Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées</b>	<b>Prix moyen pondéré</b>	<b>Plan</b>
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	Néant
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	Néant

<b>Tableau 10: Information concernant les contrats de travail et mandat des dirigeants mandataires sociaux</b>	<b>Contrat de travail</b>		<b>Régime de retraite supplémentaire</b>		<b>Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction</b>		<b>Indemnités relatives à une clause de non concurrence</b>	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
<b>Stanislas de Bentzmann - Président du directoire</b>								
<i>Nommé par le CS du 11 Avril 2012</i>		x		x		x		x
<i>Fin de mandat : AGO 2016</i>								
<b>Godefroy de Bentzmann - Directeur Général</b>								
<i>Nommé par le CS du 11 Avril 2012</i>		x		x		x		x
<i>Fin de mandat : AGO 2016</i>								
<b>Roland de Laage de Meux - Secrétaire Général</b>								
<i>Nommé par l'AG du 11 Avril 2012</i>	x			x		x		x
<i>Fin de mandat: AGO 2016</i>								

**Tableau 11 : Récapitulatif des opérations réalisées en 2015 sur l'action Devoteam par les mandataires sociaux et les hauts responsables non mandataires sociaux**

Nom du Dirigeant	Opération	Support	Montant total des opérations (K€)	Prix unitaire (€)
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire	Cession	Actions	2 073	31,9
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Cession	Actions	320	32
Grégoire Cayatte - CFO	Achat	Actions	60	12
Sébastien Chevrel - Exec Vice Président	Néant	Néant	Néant	Néant
Roland de Laage de Meux - Secrétaire Général - membre du Conseil de Surveillance	Achat	Actions	48	12
RegisTatala - Executive Vice Président	Néant	Néant	Néant	Néant
Tabag, membre du Conseil de Surveillance	Cession	Actions	963	32,11

### 2.5.2 Facteurs de Risque

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

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

### **Risques Juridiques**

#### *Risques liés aux actions en responsabilité*

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

#### *Risques liés aux contrats au forfait*

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

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

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

Une procédure de contrôle interne spécifique aux forfaits permet d'apprécier les risques tout au long du cycle de vie d'un projet. Cette procédure est décrite au § 2.3.2.3 du rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne.

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

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

Dans cette perspective, Devoteam est particulièrement attentif :

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

#### *Procédures judiciaires et d'arbitrage*

Il n'existe pas à ce jour, autre que celle décrite en note 9.3.3 des comptes consolidés, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

## **Risques Opérationnels**

### **Risques liés à la durée des projets clients**

Environ 90% du CA du groupe est non récurrent. Les prestations de service en conseil et intégration de systèmes ont une durée relativement courte (3 à 6 mois en moyenne) et peuvent donc être résiliées sans préavis significatif par les clients. Ainsi, l'activité et la valorisation de Devoteam sont plus sensibles à une dégradation de la conjoncture économique que des concurrents dont la surface de revenus récurrents et garantis serait plus importante.

### **Risques liés à l'attrition des consultants**

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

Le taux de rotation moyen des effectifs productifs ressort à 20,5% en 2015 contre 23,8% en 2014. Cet indicateur fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur. Il est cependant fortement lié à la conjoncture économique ainsi une reprise de l'activité économique entraîne une reprise de la mobilité professionnelle et par conséquent une augmentation du taux de rotation.

### **Risques liés à l'occupation des consultants**

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

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

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

<b>Taux d'utilisation des ressources internes, hors activités cédées*</b>									
<b>T1 2014</b>	<b>T2 2014</b>	<b>T3 2014</b>	<b>T4 2014</b>	<b>FY 2014</b>	<b>T1 2015</b>	<b>T2 2015</b>	<b>T3 2015</b>	<b>T4 2015</b>	<b>FY 2015</b>
82,2%	83,6%	84,5%	84,2%	83,6%	83,2%	84,6%	85,0%	84,8%	84,4%

\*En 2015, les activités cédées incluent Exa ECS. En 2014, elles incluent également AuSystems Italie, CRM Pologne et Devoteam Suède  
Note : par rapport aux précédentes communications, certains changements ont été apportés au calcul de ce taux : Devoteam Italie (détenue à 20%) est désormais exclue des analyses et un reclassement de consultants a été effectué sur Devoteam Hollande. Les chiffres présentés dans ce tableau sont à méthode de calcul constante

### **Risques lié aux pressions tarifaires**

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

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

### **Risques liés à l'inflation salariale**

Dans un marché de l'emploi des ingénieurs informaticiens où l'offre est supérieure à la demande, les salaires des consultants ont naturellement tendance à augmenter plus vite que l'inflation des prix. Or, les charges liées aux salaires et traitements (y compris charges sociales) ont représenté 51.6% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015. Couplé avec le risque de pressions tarifaires évoqué ci-dessus, il en résulte un effet ciseau où Devoteam est exposé à une érosion de sa marge.

### **Risques de dépendance à la clientèle**

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

% du chiffre d'affaires (1)	2013	2014	2015
Premier client	4%	4%	5%
5 premiers clients	16%	19%	21%
10 premiers clients	27%	30%	33%

(1) Information non comptable

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

#### Risques fournisseurs et sous-traitants

Il arrive que Devoteam fasse appel à des sous-traitants lorsque les prestations vendues aux clients nécessitent une compétence particulière que Devoteam ne possède pas. Le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance ramené au chiffre d'affaires total du Groupe est faible : environ 13,5%, donc en volume, Devoteam est faiblement exposé. Néanmoins, Devoteam applique les mêmes principes de suivi des sous-traitants que pour ses propres collaborateurs.

Devoteam exerce également une activité de revente de licences éditeurs, principalement dans le cadre de vente de projets d'intégration. L'activité de revente de licences représente environ 6,0% du chiffre d'affaires en 2015.

#### Risques liés à une OPA

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

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

#### Risques liés à la conjoncture économique

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

#### Risques liés à la concurrence

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

#### Risques liés au départ de personnes clefs

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

#### Risques informatiques (concernant l'informatique interne du Groupe)

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

#### Risques liés à l'expansion internationale et aux acquisitions

Le développement de Devoteam a été assuré par croissance interne en France jusqu'en 1999. Depuis, Devoteam s'est implanté à l'étranger, notamment par acquisitions. Le Groupe réalise aujourd'hui 56,7% de

son chiffre d'affaires à l'international et a mis en place un dispositif de procédures de contrôle interne pour suivre l'activité des filiales étrangères.

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

Les goodwills issus de ces opérations d'acquisitions, représentent fin 2015, 76,7 M€ soit 21,3% du total du bilan du Groupe et plus de 62,3% des capitaux propres attribuables au Groupe. Le Groupe porte donc une attention particulière au suivi régulier de ces entités et aux indices de pertes de valeur tels qu'une forte décroissance du chiffre d'affaires, d'une dégradation de la rentabilité opérationnelle ou autre événement majeur pouvant avoir une influence significative sur les flux de trésorerie futurs. Les paramètres de valorisation et les tests de sensibilité à ces paramètres sont indiqués en note 5.1 des états financiers.

### **Risques pays**

Devoteam est implanté de manière stable dans plus de 21 pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe qui est une zone stable au plan politique et économique.

Hors zone Europe, le Groupe réalise environ 8% de son chiffre d'affaires sur le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et la Turquie. Les tensions politiques observées depuis début 2011 dans certaines de ces zones exposent le Groupe à un risque géopolitique accru. Cependant, et à ce jour, le Groupe n'a pas rencontré de problèmes majeurs dans ces zones.

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

### **Risques environnementaux**

Bien que très faiblement exposé aux risques environnementaux, le Groupe présente au paragraphe 5 du rapport financier, son Rapport de Responsabilité d'Entreprise.

#### **2.5.3 Processus et suivi de gestion des risques**

Le processus de suivi et de gestion des risques présentés ci-dessus est décrit dans le rapport du Président sur le contrôle interne en section 2.3.2.

\*\*\*\*\*

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

Le Directoire

### 3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

#### 3.1 Etat de la situation financière consolidée

<b>ACTIFS</b> <i>(Montants en milliers d'euros)</i>	<b>Note</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014*</b>
Goodwill	5.1	76 721	77 065
Autres Immobilisations incorporelles	5.2	2 290	2 906
Immobilisations corporelles	5.3	4 245	7 266
Actifs financiers non courants	5.4	3 095	2 915
Participations dans les entreprises associées	5.5	1 729	1 543
Immeubles de placement	5.6	2 284	41
Impôts différés actifs	5.10	6 912	7 962
Autres actifs non courants	5.7	274	128
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>97 550</b>	<b>99 827</b>
Créances clients	5.8	148 643	125 024
Autres créances courantes	5.8	24 513	19 745
Créances d'impôt courantes	5.8	11 351	8 428
Autres actifs financiers courants	5.9	3 503	3 340
Actifs de gestion de trésorerie *	5.9	2 464	2 184
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	72 534	40 475
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>		<b>263 009</b>	<b>199 196</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>360 558</b>	<b>299 022</b>

(\*) Les Actifs de gestion de trésorerie incluent les contrats de capitalisation et les comptes à terme. En 2014 ces derniers étaient inclus dans les autres actifs financiers courants.

<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b> <i>(Montants en milliers d'euros)</i>	<b>Note</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Capital social	5.11	1 243	1 239
Prime d'émission		164	85
Réserves consolidées		117 988	118 144
Titres d'autocontrôle		(12 983)	(14 077)
Réserves de conversion		557	(115)
Résultat de l'exercice		16 211	7 508
<b>CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE</b>		<b>123 178</b>	<b>112 784</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	5.12	7 990	2 797
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>131 168</b>	<b>115 580</b>
Emprunts et dettes financières	5.13	32 006	2 766
Provisions	5.14	4 045	4 643
Impôts différés passifs	5.10	865	308
Autres passifs	5.7	2 890	2 769
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>39 806</b>	<b>10 486</b>
Emprunts et dettes financières	5.13	3 035	10 376
Provisions	5.14	3 991	3 871
Dettes fournisseurs	5.8	56 712	42 312
Dettes fiscales et sociales	5.8	74 139	69 102
Dettes d'impôt exigible	5.8	1 752	2 023
Autres passifs	5.8	49 953	45 270
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>189 584</b>	<b>172 956</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>229 390</b>	<b>183 442</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>360 558</b>	<b>299 022</b>



### 3.2 Compte de résultat consolidé

Montants en milliers d'euros, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	6.2	<b>485 324</b>	<b>442 804</b>
Autres produits		-	-
<b>PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS</b>		<b>485 324</b>	<b>442 804</b>
Achats marchandises		(10 152)	(13 906)
Autres achats et charges externes		(182 039)	(149 747)
Impôts taxes et versements assimilés		(3 514)	(2 941)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(250 621)	(247 239)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(3 432)	(4 717)
Dépréciations sur créances courantes		(1 288)	(1 325)
Autres charges		(400)	(784)
<b>CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES</b>		<b>(451 446)</b>	<b>(420 659)</b>
<b>MARGE D'EXPLOITATION</b>		<b>33 878</b>	<b>22 145</b>
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(8)	(22)
Amort. des relations clientèle acquises lors des regroup. d'entreprises		(496)	(211)
<b>RESULTAT OPERATIONNEL COURANT</b>		<b>33 373</b>	<b>21 912</b>
Autres produits opérationnels	6.4	569	912
Autres charges opérationnelles	6.4	(5 581)	(7 789)
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>28 362</b>	<b>15 034</b>
Produits financiers	6.5	596	949
Charges financières	6.5	(1 847)	(1 143)
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>(1 251)</b>	<b>(193)</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		100	(18)
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>		<b>27 211</b>	<b>14 822</b>
Charge d'impôt sur le résultat	6.6	(8 593)	(6 210)
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>18 619</b>	<b>8 612</b>
<i>Attribuable à :</i>			
<b>Actionnaires de la société mère</b>		<b>16 210</b>	<b>7 508</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		2 408	1 105
<b>Résultat par action (en €)</b>	<b>5.11</b>	<b>2,14</b>	<b>1,00</b>
<b>Résultat dilué par action (en €)</b>	<b>5.11</b>	<b>2,12</b>	<b>1,00</b>

### 3.3 Etat du résultat global consolidé

Montants en milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>18 619</b>	<b>8 612</b>
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	(84)	(541)
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	7	121
<b>Eléments non recyclables en résultat</b>	<b>(77)</b>	<b>(420)</b>
Ecart de conversion	806	1 036
Variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	-	-
Charge d'impôt sur variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	-	-
<b>Eléments recyclables en résultat</b>	<b>806</b>	<b>1 036</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt</b>	<b>729</b>	<b>616</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>	<b>19 348</b>	<b>9 229</b>
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	16 809	8 027
Participations ne donnant pas le contrôle	2 538	1 201

### 3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014*
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>18 619</b>	<b>8 612</b>
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		(100)	18
Charge d'impôt		8 593	6 210
Amortissements et provisions		4 988	5 629
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		(49)	413
Résultats de cessions d'actifs		634	(68)
Charges et produits d'intérêts nets		1 188	(212)
Variation du besoin en fonds de roulement		(7 325)	(201)
Impôts versés		(6 018)	(5 141)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>7.1</b>	<b>20 529</b>	<b>15 260</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(2 436)	(2 574)
Acquisition d'actifs financiers		(1 457)	(1 684)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		634	679
Dividendes reçus		0	(0)
Cession d'actifs financiers		592	1 281
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		86	3 869
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(3 182)	(2 705)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>7.2</b>	<b>(5 764)</b>	<b>(1 135)</b>
Produit de l'émission d'actions		288	74
Remboursements d'emprunts		(4 106)	(25 665)
Emission d'emprunts		29 784	694
Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)		529	4 354
Intérêts versés		(724)	(666)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(500)	-
Réduction du pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle		282	-
Dividendes versés		(3 330)	(2 350)
Opérations sur actions propres		(818)	(19 894)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>7.3</b>	<b>21 405</b>	<b>(43 452)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>36 170</b>	<b>(29 326)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		34 698	67 572
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		-	(3 683)
Effet de la variation du taux de change		171	135
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>5.9</b>	<b>71 039</b>	<b>34 698</b>
<u>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</u>			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</b>		<b>72 534</b>	<b>40 475</b>
Découverts bancaires		(1 495)	(5 777)
<b>Trésorerie au tableau de flux de trésorerie consolidés</b>	<b>5.9</b>	<b>71 039</b>	<b>34 698</b>

\* Retraité cf note 7 des notes annexes

### 3.5 Etat de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'Euros, sauf données par action)	Nombre d'actions émises	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves recyclables (OCI)	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total des capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Solde au 1er janvier 2015</b>	<b>8 172 128</b>	<b>1 239</b>	<b>85</b>	<b>(14 077)</b>	<b>(0)</b>	<b>125 652</b>	<b>(115)</b>	<b>112 784</b>	<b>2 796</b>	<b>115 580</b>
<b>Résultat global de la période</b>										
Résultat net						16 210		16 210	2 408	18 619
Autres éléments du résultat global (1)						(73)	672	599	130	729
<b>Résultat global de la période</b>					<b>-</b>	<b>16 137</b>	<b>672</b>	<b>16 809</b>	<b>2 538</b>	<b>19 348</b>
<b>Transactions avec les propriétaires de la Société</b>										
<b>Contributions et distributions</b>										
Dividendes versés au titre de l'exercice 2014						(2 276)		(2 276)	(458)	(2 734)
Valorisation des options de souscription d'actions						8		8		8
Opérations sur instruments de capitaux propres (2)			(206)			(2 349)		(2 555)		(2 555)
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				1 094		422		1 516		1 516
Augmentation de capital par levée d'options	24 021	4	285					288		288
<b>Total des contributions et distributions</b>	<b>24 021</b>	<b>4</b>	<b>79</b>	<b>1 094</b>	<b>-</b>	<b>(4 195)</b>	<b>-</b>	<b>(3 019)</b>	<b>(458)</b>	<b>(3 477)</b>
<b>Variations des parts d'intérêts</b>										
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle						(398)		(398)	66	(332)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales						-		-	(208)	(208)
<b>Total des variations de parts d'intérêts</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(398)</b>	<b>-</b>	<b>(398)</b>	<b>(142)</b>	<b>(540)</b>
Autres mouvements (3)						(2 999)		(2 999)	3 256	258
<b>Total des transactions avec les propriétaires de la Société</b>	<b>24 021</b>	<b>4</b>	<b>79</b>	<b>1 094</b>	<b>-</b>	<b>(7 591)</b>	<b>-</b>	<b>(6 415)</b>	<b>2 656</b>	<b>(3 759)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>8 196 149</b>	<b>1 243</b>	<b>164</b>	<b>(12 983)</b>	<b>(0)</b>	<b>134 198</b>	<b>557</b>	<b>123 178</b>	<b>7 990</b>	<b>131 169</b>

(1) Détail dans l'état du Résultat global

(2) Les opérations sur les instruments de capitaux propres correspondent au rachat de 236 900 BAAER

(3) Les autres mouvements correspondent principalement au reclassement des intérêts minoritaires de Devoteam Pologne en réserves groupe pour K€ (3 026)

(en milliers d'Euros, sauf données par action)	Nombre d'actions émises	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves recyclables (OCI)	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total des capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Solde au 1er janvier 2014</b>	<b>9 655 760</b>	<b>1 464</b>	<b>5 454</b>	<b>(14 354)</b>	<b>(0)</b>	<b>134 826</b>	<b>(963)</b>	<b>126 427</b>	<b>88</b>	<b>126 515</b>
<b>Résultat global de la période</b>										
Résultat de l'exercice						7 508		7 508	1 105	8 612
Autres éléments du résultat global (1)						(414)	933	518	97	615
<b>Résultat global de l'exercice</b>					-	<b>7 094</b>	<b>933</b>	<b>8 026</b>	<b>1 201</b>	<b>9 227</b>
<b>Transactions avec les propriétaires de la Société</b>										
<u>Contributions et distributions</u>										
Dividendes versés au titre de l'exercice 2013						(1 875)		(1 875)	(234)	(2 110)
Valorisation des options de souscription d'actions						22		22		22
Opérations sur instruments de capitaux propres (2)			(40)			-		(40)		(40)
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				277		-		277		277
Augmentation de capital par levée d'options								-		-
<b>Total des contributions et distributions</b>	-	-	(40)	277	-	(1 853)	-	(1 616)	(234)	(1 850)
<u>Variations des parts d'intérêts</u>										
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle								-		-
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales						-		-	1 741	1 741
<b>Total des variations de parts d'intérêts</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	1 741	1 741
Autres mouvements (3)	(1 483 632)	(225)	(5 330)			(14 414)	(85)	(20 054)		(20 054)
<b>Total des transactions avec les propriétaires de la Société</b>	(1 483 632)	(225)	(5 369)	277	-	(16 267)	(85)	(21 669)	1 507	(20 162)
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>8 172 128</b>	<b>1 239</b>	<b>85</b>	<b>(14 077)</b>	<b>(0)</b>	<b>125 652</b>	<b>(115)</b>	<b>112 784</b>	<b>2 796</b>	<b>115 580</b>

(1) Détail dans l'état du Résultat global

(2) Les opérations sur les instruments de capitaux propres correspondent au rachat de 9 000 BAAER

(3) Les autres mouvements correspondent principalement à la réduction de capital par annulation d'actions propres (OPRA)

### 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 1 242 718 Euros régie par les dispositions de la loi française. Son siège social est situé au 73 rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret et est enregistré au R.C.S. de Nanterre sous le n°402 968 655.

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

##### 1.2 Nature de l'activité

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

##### 1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2015

Après une année 2014 marquée par le retour à la croissance organique et l'amélioration de la rentabilité, l'année 2015 confirme encore une fois le succès du plan Eagle entamé en 2011, permettant ainsi au Groupe de réaliser une croissance organique de plus de 7% et une marge d'exploitation en progression de 2 points à 7% du chiffre d'affaires. Ces chiffres confirment la pertinence et le succès du modèle et des nouvelles offres du Groupe en particulier de transformation digitale et de cloud sur lesquelles le Groupe s'est renforcé en 2014 et 2015.

Fort de cette performance, le Groupe a continué de faire évoluer son périmètre. D'une part, en consolidant sa présence autour des offres Google avec l'acquisition de la société MyG, ainsi que sa consolidation géographique en Espagne avec l'acquisition de Drago autour des offres de Business Intelligence & Big Data, permettant au Groupe de doubler de taille dans cette zone. D'autre part, en poursuivant son recentrage stratégique avec la cession de l'essentiel des actions de la société Exa ECS (plus de détails à la note 4.2.2 des annexes aux comptes consolidés).

Par ailleurs, le Groupe a également revisité son identité visuelle et sa stratégie de communication synthétisée dans une nouvelle signature « We are Digital Transformakers », qui vient soutenir le positionnement du Groupe en tant qu'acteur innovant de l'univers du Digital.

Enfin, dans le cadre de la diversification de ses sources de financement, 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 (cf. note 5.13).

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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 7 mars 2016 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 17 juin 2016.

## **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 2015. Ils sont disponibles sur le site internet de la Commission Européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)) 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 ont été établis en conformité avec les IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union Européenne.

Les nouvelles normes d'application obligatoire au 1er janvier 2015 concernent essentiellement l'interprétation IFRIC 21, adoptée le 13 juin 2014, qui précise les critères de comptabilisation d'un passif lié au paiement des taxes autres que l'impôt sur le résultat. Celle-ci n'ayant pas d'effet significatif sur le compte de résultat consolidé ni sur l'état consolidé de situation financière, l'effet de cette interprétation n'a fait l'objet d'aucun retraitement sur les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2014.

Par ailleurs, le groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts après le 1er janvier 2015.

Concernant les normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'Union Européenne principalement IFRS 15 (produits provenant de contrats avec les clients), IFRS 9 (instruments financiers, classification et évaluation des actifs financiers) applicables aux exercices ouverts à compter 1er janvier 2018 ainsi que IFRS 16 (contrats de location) applicable aux exercices ouverts à compter 1er janvier 2019, le Groupe est en cours d'évaluation de leur impact.

### **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 en 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) net 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 3.2),
- 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 5.1, 3.2),
- dans l'appréciation des clauses de complément de prix (notes 3.2, 5.6, 5.7),

- dans l'estimation des provisions pour litiges (notes 3.11, 5.14),
- dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (notes 3.10, 5.14),
- dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (notes 3.8, 5.9, 6.6),
- dans la valorisation des instruments financiers dérivés (note 3.7).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2015, 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 2014.

## 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 (ex 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 comptabilisée en «autres produits opérationnels» ou en « autres charges opérationnelles».

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

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

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

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

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

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

Les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle ou l'émission d'options d'acquisition de participation ne donnant pas le contrôle « puts minoritaires » sont comptabilisées comme des transactions avec des propriétaires agissant en cette qualité et en conséquence, aucun goodwill n'est comptabilisé. L'écart entre le prix payé (y compris les coûts directs de transaction) et la valeur comptable des intérêts



dans les actifs nets acquis à la date de la transaction est comptabilisé en capitaux propres part du groupe. Ultérieurement, les effets des changements d'hypothèses pris en compte dans l'évaluation du prix de la transaction viennent aussi impacter les capitaux propres part du groupe.

### **2.4.3 Filiales**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **3.1 Juste Valeur**

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

- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions : La juste valeur des options sur actions attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon la formule de Black-Scholes. Le plan consenti en 2009 a été évalué selon la méthode de Hull & White.

### 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 goodwills constatés sont traités en immobilisations incorporelles. Le profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat (en « Autres produits opérationnels ») après ré estimation de l'identification et de l'évaluation des actifs, passifs identifiables et de l'évaluation du coût du regroupement.

Les goodwills 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 UGT et les goodwills 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 goodwills et reconnue en résultat opérationnel dans le compte « Autres charges opérationnelles ».

Une perte de valeur sur un goodwill ne peut être reprise ultérieurement.

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

- **UGT « Scandinavie »** regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting AS, Devoteam AS et Fornebu Consulting,
- **UGT Belux** regroupe les sociétés Devoteam Belgique et Devoteam Luxembourg,
- **UGT « Gpartner »** regroupe les sociétés gPartner et MyG,
- **UGT « Consulting Afrique »** regroupe les entités Devoteam Consulting Tunisie, Devoteam Consulting Maroc et Devoteam Consulting Algérie.

### 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 entre 3 et 10 ans pour les relations commerciales. Le « backlog » 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 leur 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 autres dépenses sont enregistrées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

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

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

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

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

### 3.4 Immeubles de placement

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

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

Par exception, après la comptabilisation initiale, s'il n'est pas possible de déterminer la juste valeur d'un immeuble de placement de façon fiable et continue, cet immeuble de placement est évalué selon la méthode du coût défini dans IAS 16 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.

#### **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 ont été décrites en note 5.13,
- les dettes résultant de la reconnaissance à l'actif de la valeur des biens pris en location financement ainsi que des emprunts auprès des établissements de crédit. Les dettes financières issues du retraitement des biens pris en location financement sont reconnues initialement selon les principes décrits en note 3.3.2 « Immobilisations Corporelles », puis au coût amorti,
- des lignes de crédit court terme confirmés de type « RCF » (Revolving Credit Facility). Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et au respect de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

### 3.6.6 Autres passifs non courants

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

## 3.7 Instruments financiers dérivés

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

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

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

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

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

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

## 3.8 Capital

### Actions ordinaires

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

### Actions propres

Toutes les actions propres détenues par le groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit (ou la charge) de la cession éventuelle des actions propres est imputé

directement en augmentation (ou en diminution) des capitaux propres (net 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 et de souscription d'actions sont accordées à certains salariés du groupe. Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondés sur des actions », les options sont évaluées à leur juste valeur à la date d'octroi. Le groupe utilise habituellement pour les valoriser le modèle « Black and Scholes ». Le plan émis en 2009, compte tenu de ses caractéristiques a été évalué selon le modèle « Hull & White ».

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 (l'actif) net déterminé au début de l'exercice. Puis ce calcul prend en compte toute variation du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies résultant du paiement de cotisations et du règlement de prestations au cours de la période. En conséquence, les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies sont maintenant composés des éléments suivants :

- coût financier relatif à l'obligation au titre des prestations définies ;

- produits financiers générés par les actifs de régime ;
- intérêt sur l'effet du plafonnement de l'actif.

### 3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

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

### 3.11 Provisions

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

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

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

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

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

Les produits provenant de la vente de services sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises.

**Prestations en régie** –Le chiffre d'affaires et les coûts des prestations en régie sont reconnus au fur et à mesure de l'exécution de la prestation. Les prestations réalisées mais non encore facturées sont enregistrées en factures à établir. Les prestations facturées mais non encore réalisées sont enregistrées en produits constatés d'avance.

**Prestations au forfait** –Les contrats au forfait sont comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux. Le degré d'avancement est évalué par rapport aux travaux déjà exécutés. 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.

Les deux typologies ci-dessus sont communes aux secteurs opérationnels présentés par le groupe.

**Commissions** –Lorsque le groupe agit en qualité d'agent dans une transaction, le revenu comptabilisé correspond au montant net des commissions perçues par le groupe. Les principaux critères considérés pour déterminer si le groupe agit en tant qu'agent sont la responsabilité vis-à-vis du client final, le risque de crédit supporté, la valeur ajoutée apportée ainsi que le mode de fixation des tarifs.



Ce type de revenu concerne principalement l'entité Hollandaise Between classée dans le secteur opérationnel « Others ».

**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.

### 3.13 Contrats de location simple et de location financement

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

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

### 3.14 Subventions

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

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

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

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

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

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

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

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

### 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.

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 charges liées au plan de transformation « Eagle »
- 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 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.

### 3.17 Produits et charges financiers

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

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

Le résultat financier inclut aussi les intérêts nets déterminés au titre des régimes à prestations définies (cf.note3.10.1).

### 3.18 Impôts sur le résultat

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

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

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

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

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

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

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

Suite à l'instauration de la CET (Contribution Economique Territoriale) applicable aux sociétés françaises dans le cadre de la loi de Finance pour 2010, le groupe a opté au 31 décembre 2009 pour la qualification de la composante CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) 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. Le principal décideur opérationnel, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant les co-présidents du Directoire qui au sein du comité exécutif prennent les décisions stratégiques.

Une organisation par « plaque géographique » a été mise en place depuis le 1er janvier 2013. La formation de ces « plaques géographiques » s'est effectuée 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 (ex: 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 (ex : étendre une offre d'un pays à un autre d'une même région).

Les régions ainsi créées sont les suivantes :

- La région « **New Méditerranée** » regroupe sous une même ligne managériale les activités de « professional services » en France (Devoteam Expertise, Devoteam Consulting et Devoteam Solutions), au Maroc et en Tunisie.
- La région « **Northern Europe & Belux** », consolide les entités anglaises, les pays scandinaves, le Luxembourg et la Belgique.
- La région « **Central Europe** » est constituée de l'Allemagne, de la Suisse, de l'Autriche, de la Pologne et de la République Tchèque.
- Les « **Single entities** » comprennent l'Espagne, les Pays-Bas, Moyen Orient et S'team Management en France.
- Le secteur « **Others** » intègre le reste des participations, notamment celles ayant des « business models » différents et des activités fonctionnelles et financières qui ne sont pas directement affectables aux activités opérationnelles (notamment les fonctions centrales).
- Le secteur « **Divestments** » comprend les cessions réalisées durant la période ou en cours à la clôture de l'exercice.

A effet du 1<sup>er</sup> janvier 2015, différentes modifications ont été opérées concernant la composition des régions :

- Création de la région Northern Europe & Belux
- Suppression de la région Middle East & Turkey

Les entités concernées par ces changements, par rapport à 2014, sont synthétisées ci-après :

Entités	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Belgique	Northern Europe & BELUX	Single entities
Luxembourg	Northern Europe & BELUX	Single entities
Middle East	Single entities	Middle East & Turkey
Turquie	Other	Middle East & Turkey
Devoteam Maroc	Other	New Méditerranée
Exa ECS	Divestments	Other
S'team Management	Single	Other
Fornebu Norvège	Northern Europe & BELUX	Other

Le reporting interne présenté au principal décideur opérationnel est aligné sur cette nouvelle organisation permettant au groupe de présenter ces régions comme ses secteurs opérationnels conformément à IFRS 8.

Les principaux indicateurs de performance explicités ci-dessous sont utilisés par le groupe dans son reporting interne :

- d'une part la marge d'exploitation définie comme le résultat opérationnel courant avant impact des rémunérations fondées sur des actions et des amortissements des relations avec la clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises ;
- d'autre part, la « group contribution » ou chiffre d'affaires contributif défini comme le chiffre d'affaires total (interne et externe) d'un secteur opérationnel diminué des coûts de sous-traitance interne acquis auprès d'un autre secteur opérationnel. 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 2015, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le groupe, ainsi que les sociétés Keivox (Espagne), Inflexsys (France), Between Management Consultant BV (Pays-Bas), Crocodile RCS (Royaume-Uni), Progis (France) et Bengs (France), sur lesquelles le groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2015 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises ci-dessous.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration		Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration	
	2015	2014	2015	2014		2015	2014	2015	2014
<b>FRANCE</b>					Devoteam Middle East FZ LLC	76%	76%	IG	IG
Devoteam S.A.	Mère	Mère	Mère	Mère	<b>ESPAGNE</b>				
Devoteam Consulting	100%	100%	IG	IG	Devoteam Fringes S.A.U	100%	100%	IG	IG
Devoteam Outsourcing	100%	100%	IG	IG	Keivox	36%	36%	MEE	MEE
Exa ECS	35% (2)	100%	MEE	IG	DPI	60% (12)	-	IG	NI
S Team Management	60%	60%	IG	IG	Drago Solution S.A.U	60% (12)	-	IG	NI
Inflexsys	20%	20%	MEE	MEE	Softoro Development Center S.A.U	60% (12)	-	IG	NI
Axance.com	54%	54%	IG	IG	Devoteam Cloud Services	77,64% (13)	-	IG	NI
Shift by Steam	60% (3)	64%	IG	IG	My-G work for Espana	53% (11)	-	IG	NI
Siticom	65% (4)	100%	IG	IG	<b>IRLANDE</b>				
gPartner	73% (5)	70%	IG	IG	Voxpilot Limited	100%	100%	IG	IG
Be Team	70% (6)	100%	IG	IG	<b>ITALIE</b>				
Progis	33%	33%	MEE	MEE	Devoteam Italie SRL	20% (14)	20%	IG	IG
Bengs	30%	30%	MEE	MEE	<b>MAROC</b>				
RVR Parad	95% (7)	-	IG	NI	Devoteam SARL	100%	100%	IG	IG
Axance People	46% (8)	-	IG	NI	Devoteam Services SARL	100%	100%	IG	IG
Spartners	82% (9)	-	IG	NI	Devoteam Consulting Maroc	56% (15)	-	IG	NI
Devoteam Digital Factory	85% (10)	-	IG	NI	<b>PANAMA</b>				
My-G	53% (11)	-	IG	NI	Drago Solutions Corp. PANAMA	60% (12)	-	IG	NI
<b>ALGERIE</b>					<b>POLOGNE</b>				
Devoteam Consulting Algérie	80%	80%	IG	IG	Devoteam SA (ex Wola Info SA)	61,59%	61,59%	IG	IG
<b>ALLEMAGNE</b>					<b>REPUBLIQUE TCHEQUE</b>				
Devoteam Gmbh	100%	100%	IG	IG	Devoteam s.r.o	85%	85%	IG	IG
Fontanet Gmbh	100%	100%	IG	IG	<b>ROYAUME UNI</b>				
<b>AUTRICHE</b>					Devoteam UK Limited	100%	100%	IG	IG
Devoteam	100%	100%	IG	IG	Crocodile R.C.S	25%	25%	MEE	MEE

Consulting Gmbh					Limited				
<b>BENELUX</b>					<b>SCANDINAVIE</b>				
Devoteam N/V	99,71%	99,71%	IG	IG	Devoteam A/S	100%	100%	IG	IG
Devoteam S.A. (Luxembourg)	99,50%	99,50%	IG	IG	Devoteam Consulting AS	100%	100%	IG	IG
Devoteam Consulting Holding	100%	100%	IG	IG	Fornebu Consulting AS	100%	100%	IG	IG
Devoteam Communication SARL	100%	100%	IG	IG	<b>SUISSE</b>				
Devoteam Nederland B.V	100%	100%	IG	IG	Devoteam Genesis AG	100%	100%	IG	IG
Between Holding BV	75%	75%	IG	IG	<b>TUNISIE</b>				
Between BV	75%	75%	IG	IG	Devoteam Tunisie	75% (16)	100%	IG	IG
Between Management Consultants BV	50%	50%	MEE	MEE	<b>TURQUIE</b>				
<b>EMIRATS ARABES UNIS</b>					Devoteam Information Technology and Consultancy A.S. (ex Secura)	100%	100%	IG	IG

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

- (1) Correspond à la fraction du capital détenu directement ou indirectement par Devoteam SA
- (2) Cession de 65% de Exa ECS en Juin 2015. L'entité est désormais mise en équivalence
- (3) Cession de 4% de participation dans Shift by Steam. La participation du groupe est dorénavant de 60%
- (4) Cession de 35% de SITICOM en 2015. La participation dans SITICOM est dorénavant de 65%
- (5) En 2015, le groupe a acquis 3% complémentaire de la société gPartner. Le groupe détient dorénavant 73% de gPartner
- (6) En 2015, le groupe a cédé 30% de sa participation dans l'entité créée en 2014 Be TEAM. Le groupe détient 70% de l'entité
- (7) En 2015, le groupe a filialisé l'activité RVR Parad et a cédé 5% du capital. Le Groupe détient 95% dans l'entité RVR Parad
- (8) Le groupe détient une participation à hauteur de 85% dans Axance People via sa filiale Axance.com détenue à 54% soit un taux d'intérêt de 46%
- (9) Le groupe détient une participation directe à hauteur de 60% dans sPartners via Devoteam SA ainsi qu'une participation indirecte à hauteur de 30% via Gpartner soit un taux d'intérêt de 82%
- (10) Le groupe détient 85% de Devoteam Digital Factory
- (11) Le groupe détient 72% de MyG via sa filiale Gpartner soit un taux d'intérêt de 53%
- (12) Le groupe a acquis 60 % des actions de DPI, société mère du Groupe Drago
- (13) Devoteam Cloud Services est détenu à 78% par le groupe dont 69% par Devoteam SA, 7% via gPartner et 1,5% via Devoteam Fringes
- (14) Auquel s'ajoute 50% résultant du contrôle donné par deux calls devenus exerçables sans conditions
- (15) Devoteam Consulting Maroc est détenu à hauteur de 75% par Devoteam Tunisie soit un taux d'intérêt du Groupe de 56%
- (16) Cession de 25% de Devoteam Tunisie, la participation du groupe s'élève à 75%

## 4.2 Mouvements de l'exercice

### 4.2.1 Acquisitions

En septembre 2015, le Groupe a acquis 60% des actions et des droits de vote de la société Drago en Espagne, société positionnée sur les domaines de la « business intelligence » et du « big data », venant ainsi renforcer la présence du Groupe sur le marché Espagnol. Cette société compte environ 290 personnes et a réalisé au cours de son dernier exercice clos un chiffre d'affaires de l'ordre de 12M€.

Le Groupe a également acquis, en octobre 2015, 72% du capital de la société MyG, une start-up spécialisée sur les solutions Google Search for Work et Google Drive for Work. Cette société compte environ une dizaine de collaborateurs et a réalisé au cours de son dernier exercice clos un chiffre d'affaires de l'ordre de 1M€.

Ces deux acquisitions sont consolidées par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2015.

#### Actifs nets des sociétés acquises :

<b>En milliers d'euros</b>	<b>Drago</b>	<b>MyG</b>
Actifs Immobilisés	999	12
Clients et autres créances	4 145	750
Trésorerie et équivalents de trésorerie	142	144
Provisions courantes et non courantes	(94)	-
Fournisseurs et autres dettes	(5 065)	(1 180)
<b>Actifs et passifs nets</b>	<b>127</b>	<b>(275)</b>

#### Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions ont été calculés comme suit :

<b>En milliers d'euros</b>	<b>Drago</b>	<b>MyG</b>
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	660	900
- Dont contrepartie transférée éventuelle	-	-
Participation ne donnant pas le contrôle évaluée en quote-part des actifs nets identifiables comptabilisés	51	(372)
Juste valeur de la participation précédemment acquise	-	-
Moins juste valeur des actifs nets identifiables	(127)	275
<b>Goodwill</b>	<b>584</b>	<b>802</b>

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à K€ 41 et sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles courantes ».

La nature de l'activité du groupe entraîne la reconnaissance de goodwills significatifs, en effet lors de regroupement d'entreprise, le groupe acquiert principalement du capital humain.

#### Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation :

Au cours de la période, le Groupe a finalisé l'affectation du prix d'acquisition de gPartner en France réalisée en 2014. Celle-ci a donné lieu à la modification des valeurs attribuées au 31 décembre 2014 (cf. note 5.1).

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2015 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours de l'année 2016.

#### Informations à périmètre comparable :

L'impact sur les états financiers 2015 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2015 et en 2014 est présenté ci-après :

<b>En milliers d'euros</b>	<b>Opérations de 2015</b>	<b>Opérations de 2014</b>
Chiffres d'affaires	3 785	25 835
Résultat Opérationnel Courant	235	1 672
Résultat Net	95	1 134
Total Actif	6 324	17 194
Variation du BFR	802	1 219

#### **4.2.2 Cessions**

Dans le cadre de la poursuite de son recentrage stratégique, le Groupe a finalisé, au 1er semestre 2015, la cession partielle d'Exa ECS entraînant la perte de contrôle de l'entité. Celle-ci représentait environ 6M€ de chiffre d'affaires et une quarantaine de collaborateurs. Le Groupe conservant une part de 35% du capital et une influence notable, Exa ECS reste consolidée selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 1er avril.

La cession a généré une moins-value consolidée nette des frais inhérents à la vente de K€ 182, comptabilisée en « Autres charges opérationnelles ».

La contribution aux états financiers des sorties de périmètre de la période (cessions et pertes de contrôle de participations) réalisées au cours de l'exercice 2015 est présenté ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014 (1)</b>
Chiffres d'affaires	1 053	13 283
Marge d'exploitation	196	(1 604)

(1) En plus de la cession de la période, inclut les cessions de Devoteam Au Systems Italie, CRM (Pologne) et Devoteam AB (Suède)

Le périmètre de consolidation a varié corrélativement aux cessions explicitées ci-dessus.

### 4.3 Actifs détenus en vue de la vente

Au 31 décembre 2015, le groupe n'a comptabilisé aucun actif détenu en vue de la vente.

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

### 5.1 Goodwills

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>Acquisitions / Dépréciations</b>	<b>Autres</b>	<b>Reclassement IFRS 5</b>	<b>Ecart de conversion</b>	<b>31 décembre 2015</b>
Goodwill	86 446	791	(233)	-	(290)	86 714
Pertes de valeur	(9 381)	(814)	198	-	5	(9 993)
<b>Goodwill net</b>	<b>77 065</b>	<b>(23)</b>	<b>(35)</b>	<b>-</b>	<b>(286)</b>	<b>76 721</b>

Les goodwills nets ont diminué de K€ 344 en 2015, cette variation provient principalement :

- de la diminution du goodwill de gPartner faisant suite à l'activation de relations commerciales pour K€ 595
- de l'augmentation du goodwill pour K€ 1 386, liée aux prises de contrôles des groupes Drago et myG
- des effets de change constatés principalement sur Devoteam UK pour K€ 85, l'UGT Scandinavie pour K€ (186) et sur la Turquie pour K€ (186)
- de la réalisation des « impairment tests » à la clôture qui a conduit le groupe à constater une perte de valeur K€ (814) sur l'UGT Devoteam Maroc, motivée par des perspectives de croissance et rentabilité moins élevées que prévues ;

#### Allocation du prix d'acquisition :

Dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de la société gPartner en France, le Groupe a reconnu un actif incorporel lié aux relations commerciales existantes pour un montant de K€ 1 219 (K€ 799 net d'impôts différés) amorti sur une durée de 5 ans. L'amortissement comptabilisé au cours de l'exercice s'élève à K€ 496.

Au 31 décembre 2014, les mouvements étaient les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2013</b>	<b>Acquisitions / Dépréciations</b>	<b>Autres</b>	<b>Reclassement IFRS 5</b>	<b>Ecart de conversion</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Goodwill	81 641	6 281	(1 234)	-	(242)	86 446
Pertes de valeur	(8 869)	(1 613)	1 018	-	83	(9 381)
<b>Goodwill net</b>	<b>72 772</b>	<b>4 668</b>	<b>(216)</b>	<b>-</b>	<b>(159)</b>	<b>77 065</b>

La perte de valeur de l'exercice 2014 concernait l'UGT Devoteam Outsourcing pour K€ (1 222) et l'UGT Devoteam Turquie pour K€ (391).



Les goodwills détaillés par UGT au 31 décembre 2015 et 2014 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
UGT Scandinavie (*)	17 197	-	17 197	17 383	-	17 383
Devoteam Gmbh (Allemagne)	13 634	(2 049)	11 585	13 634	(2 049)	11 585
Devoteam Consulting France	8 405	-	8 405	8 405	-	8 405
Devoteam UK	8 698	(946)	7 752	8 613	(946)	7 666
Devoteam Netherland	6 468	(46)	6 422	6 468	(46)	6 422
gPartner (France)	5 110	-	5 110	5 704	-	5 704
UGT Belux (*)	5 527	-	5 527	5 527	-	5 527
Devoteam Genesis (Suisse)	3 992	-	3 992	3 992	-	3 992
Between (Pays Bas)	2 765	-	2 765	2 765	-	2 765
Autres goodwills nets < à 2 200 K€	14 917	(6 951)	7 966	13 955	(6 340)	7 615
<b>Total</b>	<b>86 714</b>	<b>(9 993)</b>	<b>76 721</b>	<b>86 446</b>	<b>(9 381)</b>	<b>77 065</b>

(\*) Détails des entités en Note 3.2

#### Clause de complément de prix :

Au 31 décembre 2015, l'engagement comptabilisé concernant les clauses de compléments de prix « earn out » est de K€ 2 254 et concerne la société gPartner.

#### 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 2015 et 2014 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le groupe :

Hypothèses clés 2015	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)
France	8,60%	2%	entre 8% et 10%
Autres pays Européens	8,50% à 10,50%	2%	entre 1,50%** et 9%
Moyen Orient	9,40% à 13,40%	2,50%	entre 7% et 9%
Afrique du nord	11,60% à 12,10%	2,50%	entre 7% et 9%

(\*) EBIT long terme,

(\*\*) 1,50% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnels IT.

Hypothèses clés 2014	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)
France	10%	2,50%	entre 4%** et 10%
Autres pays Européens	10% à 11%	2,50%	entre 2%*** et 9%
Moyen Orient	10,50%	3%	entre 8%**** et 9%
Afrique du nord	10% à 10,50%	3%	entre 7% et 8%

(\*) EBIT long terme,

(\*\*) 4% pour l'UGT Exaprobe ECS dont l'activité principale est l'étude et l'intégration d'infrastructures de réseaux d'entreprises,

(\*\*\*) 2% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnels IT et 2% également pour l'UGT Pologne compte tenu des difficultés persistantes à revenir à l'équilibre,

(\*\*\*\*) Le Moyen Orient intègre désormais l'UGT Turquie.

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

- Taux d'actualisation : il a été déterminé par un cabinet indépendant sur la base de moyennes observées sur les dix dernières années concernant la prime de risque et sur les 5 dernières années concernant le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne des dix dernières années de l'OAT 10 ans,

- La rentabilité normative des UGT pour le calcul de la valeur terminale a été déterminée en fonction des données historiques dont dispose le groupe,
- le taux de croissance long terme pour le calcul de la valeur terminale provient des prévisions OCDE confirmé par la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

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

- une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation aurait impacté négativement les résultats de K€ 95,
- une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats de K€ 34,
- une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats de K€ 126.

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 sensibilités 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 de K€ 39,
- une baisse de 1 point de la marge d'exploitation aurait impacté négativement les résultats de K€ 140,
- une combinaison des deux baisses ci-dessus aurait impacté négativement les résultats de K€ 175.

Concernant les UGT dont les valeurs comptables sont le plus proche de leur valeur recouvrable (hors UGT dépréciés sur la période comptabilisés à la valeur recouvrable), les hypothèses clés utilisées et les valeurs des hypothèses clés déclenchant une dépréciation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

En milliers d'euros	Valeur comptable	Valeur recouvrable	Valeur des hypothèses clés utilisées		Valeur des hypothèses clés déclenchant une dépréciation	
			Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative	Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative
UGT						
Devoteam RVR Parad	1 260	1 583	8,6%	9,0%	10,6%	6,4%
Devoteam Netherland	7 201	8 831	8,5%	8,0%	10,0%	6,4%

## 5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2015 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Logiciels et marques</b>	<b>Autres immobilisations incorp.</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>			
Au 1er janvier 2014	7 553	11 041	18 594
Variation de périmètre (1)	(114)	2 069	1 955
Acquisitions de l'exercice (2)	158	328	486
Cessions de l'exercice (3)	(343)	(1 185)	(1 527)
Reclassement et mises au rebut (4)	(943)	(2 837)	(3 780)
Ecart de conversion	4	(27)	(23)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>6 316</b>	<b>9 389</b>	<b>15 705</b>
<b>Amort. et pertes de valeur cumulés</b>			
Au 1er janvier 2014	(6 726)	(8 962)	(15 688)
Variation de périmètre	104	(731)	(626)
Dotations nettes	(407)	(1 243)	(1 650)
Diminution (3)	51	937	987
Reclassement et mises au rebut (4)	1 048	2 489	3 537
Ecart de conversion	(4)	28	24
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>(5 934)</b>	<b>(7 481)</b>	<b>(13 415)</b>
<b>Valeur Nette au 31 décembre 2015</b>	<b>381</b>	<b>1 908</b>	<b>2 290</b>
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2015 des locations financement	-	574	574

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe Drago ainsi qu'à l'allocation du goodwill aux relations commerciales de l'entité gPartner pour K€ 1 219

(2) Correspond principalement à des investissements réalisés par le groupe pour des logiciels et licences et à des dépenses liées à l'ERP pour K€ 196

(3) Les cessions de la période sont liées au transfert d'immobilisations suite à l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA

(4) Correspond à la mise au rebut du Core model de l'ERP déployé dans les filiales étrangères et des licences afférentes pour une valeur nette de K€ 283

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2014 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Logiciels et marques</b>	<b>Autres immobilisations incorp.</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>			
Au 1er janvier 2014	7 928	11 232	19 160
Variation de périmètre	51	(51)	0
Acquisitions de l'exercice	439	1 523	1 962
Cessions de l'exercice	-	(667)	(667)
Reclassement et mises au rebut	(853)	(961)	(1 814)
Ecart de conversion	(13)	(35)	(48)
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>7 553</b>	<b>11 041</b>	<b>18 594</b>
<b>Amort. et pertes de valeur Cumulés</b>			
Au 1er janvier 2014	(7 001)	(8 664)	(15 664)
Variation de périmètre	(49)	50	1
Dotations nettes	(671)	(1 567)	(2 238)
Diminution	-	4	4
Reclassement et mises au rebut	983	1 186	2 169
Ecart de conversion	13	29	41
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>(6 726)</b>	<b>(8 962)</b>	<b>(15 688)</b>
<b>Valeur Nette au 31 décembre 2014</b>	<b>827</b>	<b>2 079</b>	<b>2 906</b>
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2014 des locations financement	-	1 209	1 209

(1) Correspond principalement aux nouveaux contrats de locations financement pour K€ 883 en France. Les acquisitions de l'exercice comprennent également des dépenses des filiales étrangères pour des logiciels et licences pour un montant de K€ 366.

### 5.3 Immobilisations corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2015 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Terrains et Constructions</b>	<b>Installations, aménagements et agencements</b>	<b>Matériel et mobilier de bureau et informat.</b>	<b>Autres immob. corporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>					
Au 1er janvier 2014	3 993	10 093	15 318	1 372	30 776
Variation de périmètre (1)	139	(83)	738	176	969
Acquisitions de l'exercice (2)	-	567	1 229	58	1 854
Cessions de l'exercice (3)	-	(912)	(793)	(96)	(1 801)
Reclassement/mise au rebut (4)	(3 119)	(3 706)	(293)	(46)	(7 164)
Ecart de conversion	35	71	76	36	218
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>1 047</b>	<b>6 030</b>	<b>16 275</b>	<b>1 500</b>	<b>24 852</b>
<b>Amort. et pertes de valeur Cumulé</b>					
Au 1er janvier 2014	(2 083)	(7 429)	(12 985)	(1 012)	(23 510)
Variation de périmètre	(40)	59	(589)	(108)	(678)
Dotations nettes	(329)	(815)	(1 061)	(124)	(2 329)
Diminution (3)	-	770	355	69	1 194
Reclassement/mise au rebut (4)	1 861	2 824	198	-	4 883
Ecart de conversion	(15)	(64)	(62)	(26)	(166)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>(606)</b>	<b>(4 655)</b>	<b>(14 145)</b>	<b>(1 200)</b>	<b>(20 607)</b>
<b>Valeur Nette au 31 décembre 2015</b>	<b>441</b>	<b>1 374</b>	<b>2 130</b>	<b>300</b>	<b>4 245</b>
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2015 des locations financement	-	-	9	-	9

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe Drago

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

(3) Les cessions de la période sont liées au transfert d'immobilisations suite à l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA

(4) Correspond au reclassement à la valeur nette comptable de l'ensemble immobilier situé à Castres au poste « immeuble de placement » pour K€ 2 284 suite à la cessation de l'activité d'outsourcing (cf. note 5.6).

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2014 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Terrains et Constructions</b>	<b>Installations, aménagements et agencements</b>	<b>Matériel et mobilier de bureau et informat.</b>	<b>Autres immob. corporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>					
Au 1er janvier 2014	4 005	10 557	15 274	1 623	31 459
Variation de périmètre	-	(6)	178	(186)	(15)
Acquisitions de l'exercice (1)	-	389	962	107	1 458
Cessions de l'exercice	-	(164)	(21)	-	(186)
Reclassement/mise au rebut (2)	(50)	(731)	(1 110)	(167)	(2 059)
Ecart de conversion	38	49	37	(4)	119
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>3 993</b>	<b>10 093</b>	<b>15 318</b>	<b>1 372</b>	<b>30 776</b>
<b>Amort. et pertes de valeur Cumulé</b>					
Au 1er janvier 2014	(1 779)	(6 986)	(12 316)	(1 109)	(22 191)
Variation de périmètre	-	31	(103)	94	21
Reclassement IFRS 5	-	-	-	-	-
Dotations nettes	(338)	(1 139)	(1 184)	(129)	(2 789)
Diminution		164	20		184
Reclassement/mise au rebut	50	542	616	127	1 335
Ecart de conversion	(16)	(41)	(18)	4	(71)
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>(2 083)</b>	<b>(7 429)</b>	<b>(12 985)</b>	<b>(1 012)</b>	<b>(23 510)</b>
<b>Valeur Nette au 31 décembre 2014</b>	<b>1 910</b>	<b>2 664</b>	<b>2 333</b>	<b>360</b>	<b>7 266</b>
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2014 des locations financement	1 503	1 398	223	200	3 324

(1) Les acquisitions de l'exercice sont liées au renouvellement du parc informatique du groupe

#### 5.4 Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014 (*)
Prêts, cautionnements et autres créances	2 275	2 589
Autres actifs financiers	820	327
<b>Total</b>	<b>3 095</b>	<b>2 915</b>

\* Au 31 décembre 2014, les provisions sur prêts étaient incluses dans les autres actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent principalement des dépôts de garantie pour une valeur nette de K€ 2 203 (contre K€ 2 026 à fin 2014). Les autres actifs financiers non courants correspondent essentiellement à des avances de trésorerie aux entreprises associées.

#### 5.5 Participations mises en équivalence

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Participations dans les entreprises associées	1 729	1 543

Les informations financières ci-dessous concernent les participations mises en équivalence : Keivox (Espagne), Between Management Consultant BV (Pays-Bas), Crocodile RCS (Royaume-Uni), Inflexsys, Progis, Bengs et Exa ECS (France). Le groupe exerçant une influence notable sur ces entités, elles sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Valeurs comptabilisées</b>		
Actifs non courants	236	683
Actifs courants	8 866	6 102
Passifs non courants	1 056	830
Passifs courants	4 336	3 062
Actifs nets 100%	3 710	2 892
Actifs nets, part du Groupe	1 107	850
Goodwill	622	622
Autres	-	72
Valeur comptable des intérêts dans l'entreprise associée	1 729	1 543
Produits	14 151	5 611
Résultat après impôts des activités poursuivies	486	(64)
Autres éléments du résultat global 100%	-	-
Résultat global total 100%	486	(66)
Résultat global total part du Groupe	100	(18)

Les variations entre 2014 et 2015 sont essentiellement dues aux résultats positifs des sociétés mises en équivalence et au changement de méthode de consolidation d'Exa ECS, d'intégration globale à mise en équivalence.

#### 5.6 Immeuble de placement

Actifs (K€)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Immeubles de placement évalués au coût amorti	2 284	-
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	-	41
<b>Total</b>	<b>2 284</b>	<b>41</b>

Dans le cadre de la cessation de son activité d'outsourcing sur le site de Castres, le Groupe a procédé au reclassement d'un ensemble immobilier au poste « immeuble de placement » pour un montant de K€ 2 284. 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 immobiliser reste évalué au coût amorti jusqu'à sa sortie.

Cet ensemble immobilier est composé d'un bâtiment à usage de bureaux d'une surface totale de 4 122m<sup>2</sup> et d'un Datacenter d'une surface de 894m<sup>2</sup>. L'ensemble est amorti linéairement sur une durée de 15 ans.

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

<i>(Montants en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Valeur brute	5 955	5 955
Cumul des amortissements	(3 671)	(3 215)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>2 284</b>	<b>2 740</b>

L'ensemble immobilier a généré des produits de sous location à hauteur de K€ 1 424 et des charges opérationnelles à hauteur de K€ 1 480.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2015, l'immeuble de placement de Devoteam Pologne a été cédé à un prix proche de sa juste valeur.

### 5.7 Autres actifs et passifs non courants

<b>Actifs (K€)</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Autres	274	128
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>128</b>

Les autres actifs non courants correspondent principalement à la partie long terme d'une créance d'impôt pour K€ 52 chez Devoteam GmbH Allemagne et à des charges constatées d'avance à long terme constatées chez Devoteam Belgique pour K€ 126.

<b>Passifs (K€)</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Autres passifs non courants	2 890	2 765
Produits constatés d'avance	-	4
<b>Total</b>	<b>2 890</b>	<b>2 769</b>

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

- dette d'earn-out non courante gPartner pour K€ 1 688,
- dette non courante liée aux indemnités obligatoires en cas de départs des collaborateurs en Italie (« TFR ») pour K€ 663,
- dette non courante liée à la partie différée du prix d'acquisition du groupe Drago pour K€ 500.

### 5.8 Autres actifs et passifs courants

<b>Actifs (K€)</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Créances clients	148 643	125 024
Créances fiscales et sociales	5 875	3 544
Créances d'impôt courantes	11 351	8 428
Autres créances courantes	1 966	1 877
Charges constatées d'avance	16 672	14 324
<b>Total</b>	<b>184 507</b>	<b>153 197</b>

#### Créances clients :

L'augmentation du poste créances clients est principalement liée à l'effet de la croissance organique notamment en France pour K€ 5 663, au Moyen Orient pour K€ 3 154 et aux Pays-Bas pour K€ 5 971, ainsi qu'à l'entrée dans le périmètre du groupe Drago pour K€ 3 202.

Au 31 décembre 2015, le délai de règlement du groupe (« DSO ») s'établit à 66 jours contre 62 jours au 31 décembre 2014.

### Créances d'impôt exigible :

L'augmentation des créances d'impôts exigibles s'explique principalement par une augmentation des créances de CIR (crédit impôt recherche) et de CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) sur l'exercice pour un montant total de K€ 3 392 sur le périmètre Français.

### Charges constatées d'avance :

L'augmentation de ce poste est en lien avec la croissance de l'activité opérationnelle du groupe.

Passifs (hors provisions courantes, Emprunts et dettes financières court terme)(K€)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dettes Fournisseurs	56 702	42 206
Dettes fiscales et sociales	74 139	69 102
Dettes d'impôt exigible	1 752	2 023
Dettes sur acquisition d'immobilisations	11	107
Autres dettes courantes	8 782	7 823
Produits constatés d'avance	41 171	37 447
<b>Total</b>	<b>182 557</b>	<b>158 709</b>

### Dettes fournisseurs :

La variation des dettes fournisseurs correspond essentiellement à l'augmentation de l'activité de broker aux Pays-Bas et en France pour un montant d'environ 10,8M€

### Les autres dettes courantes :

Les autres dettes courantes augmentent de K€ 959 et se décomposent comme suit :

- clients créditeurs et avoirs à établir clients pour K€ 4 484 (contre K€ 4 301 à fin 2014), principalement sur les entités françaises pour K€ 3 652 et sur Devoteam Danemark pour K€ 705,
- dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de K€ 2 293 (contre K€ 2 051 en 2014) relatif aux acquisitions,
- une dette résiduelle de K€ 221 dans le cadre d'un projet européen chez Devoteam GmbH en Allemagne,
- la part courante du prix d'acquisition différé du groupe Drago pour K€ 700.

### Produits constatés d'avance :

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

## 5.9 Autres actifs financiers courants et trésorerie nette

### Autres actifs financiers courants

Ce poste comprend essentiellement un dépôt de garantie dans le cadre du contrat de cession de créances commerciales pour K€ 3 225 (contre K€ 3 046 fin 2014) et des prêts et cautionnements court terme pour K€ 278 (contre K€ 295 à fin 2014).

### Trésorerie nette

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

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

En K€	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Placements financiers court terme	15 037	37
Banques	57 497	40 438
Découverts bancaires (passif)	(1 495)	(5 777)
<b>Trésorerie</b>	<b>71 039</b>	<b>34 698</b>
<b>Actifs de gestion de Trésorerie (1)</b>	<b>2 464</b>	<b>2 184</b>
Emprunts Obligataires	(29 714)	-
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(1 648)	(2 664)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(643)	(102)
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>(32 006)</b>	<b>(2 766)</b>
Emprunts Obligataires	(446)	-
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(955)	(1 680)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(139)	(2 919)
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>(1 540)</b>	<b>(4 599)</b>
<b>Total dettes financières (2)</b>	<b>(33 546)</b>	<b>(7 365)</b>
Instruments dérivés	-	-
<b>Trésorerie Nette</b>	<b>39 957</b>	<b>29 516</b>

(1) Les actifs de gestion de trésorerie comprennent :

- des dépôts bancaires à terme d'une durée initiale supérieure à 3 mois pour K€ 2 139 (contre K€ 1 858 à fin 2014),
- un contrat de capitalisation en euros signé en 2006 auprès d'un assureur de premier rang et qui remplit les caractéristiques permettant au Groupe de prendre l'option du traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9). La valeur au bilan au 31 décembre 2015 s'élève à K€ 325 (identique à fin 2014).

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

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôle des changes s'élève à K€ 1 173.

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

## 5.10 Impôts différés actifs et passifs

### Impôts différés reconnus :

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

En milliers d'euros	31-déc-14	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI	Variation périmètre	Autres	31-déc-15	31-déc-15	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	679	135	(1)	-	(2)	5	816	816	-
Provisions diverses	694	530	1	-	(10)	-	1 215	1 240	(25)
Autres différences temporelles	820	(330)	(20)	-	11	55	536	652	(116)
Reports déficitaires activés	5 352	(1 846)	17	-	339	(128)	3 734	3 734	-
Relation clientèle	-	171	-	-	-	(420)	(249)	-	(249)
Actions propres - Provision	(862)	221	-	(221)	-	-	(862)	-	(862)
Locations financement	(31)	(58)	-	-	-	-	(89)	5	(93)
Annulation fonds de commerce	(557)	(42)	(62)	-	-	-	(661)	25	(686)
Autres	1 558	87	-	-	-	(38)	1 608	2 069	(461)
<b>TOTAL</b>	<b>7 654</b>	<b>(1 132)</b>	<b>(65)</b>	<b>(222)</b>	<b>337</b>	<b>(525)</b>	<b>6 047</b>	<b>8 540</b>	<b>(2 493)</b>



En milliers d'euros	31-déc-13	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI	Variation périmètre	Autres	31-déc-14	31-déc-14	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	610	(52)	-	121		-	679	679	-
Provisions diverses	501	194	-			-	694	694	-
Autres différences temporelles	559	301	(15)			(25)	820	972	(153)
Reports déficitaires activés	5 954	(476)	8			(134)	5 352	5 352	-
Relation clientèle	-	73	-			(73)	-	-	-
Actions propres – Provision	(862)	-	-			-	(862)	-	(862)
Dérivé de couverture de taux	-	-	-			-	-	-	-
Locations financement	180	(210)	-			-	(31)	3	(33)
Annulation fonds de commerce	(373)	(185)	1			-	(557)	25	(582)
Autres	1 470	(123)	-			212	1 559	1 919	(360)
<b>TOTAL</b>	<b>8 039</b>	<b>(478)</b>	<b>(7)</b>	<b>121</b>	<b>-</b>	<b>(21)</b>	<b>7 654</b>	<b>9 644</b>	<b>(1 990)</b>

La société a opté, à compter du 1er 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 2015 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam Consulting et Devoteam Outsourcing.

Le groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de K€ 3 734 essentiellement en France pour K€ 2 571, en Allemagne pour K€ 800, et en Espagne pour K€ 264. Ils représentent respectivement 97%, 37%, et 98% des déficits fiscaux disponibles dans les juridictions concernées.

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Résultat	(1 132)	(478)
Ecart de conversion	(65)	(7)
Autres éléments du résultat global	7	121
Autres	(417)	(21)
<b>Total</b>	<b>(1 607)</b>	<b>(385)</b>

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En milliers d'euros	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	8 540	4 411	4 129	9 644	3 100	6 544
Impôts différés passif	2 493	914	1 579	1 990	464	1 526
<b>Impôts différés nets</b>	<b>6 047</b>	<b>3 498</b>	<b>2 549</b>	<b>7 654</b>	<b>2 636</b>	<b>5 018</b>

La diminution des impôts différés actifs à plus d'un an s'explique principalement par l'activation et la désactivation des reports déficitaires explicitées ci-dessus.

#### Impôts différés non reconnus :

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

En milliers d'euros	2015	2014
Reports déficitaires non reconnus	16 272	33 863

Ces reports déficitaires non reconnus au 31 décembre 2015 concernent principalement l'entité Devoteam SA Pologne pour K€ 7 913, Devoteam Maroc pour K€ 1 197, Devoteam GmbH Allemagne pour K€ 4 592 et Devoteam Turquie pour K€ 1 569.

Ces reports déficitaires ont des dates d'expiration comprises entre 2016 et 2020 pour les entités Devoteam SA Pologne et Devoteam Turquie. Les autres reports déficitaires sont reportables indéfiniment.

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs liés aux régimes à prestations définies	7	121
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>121</b>

## 5.11 Capitaux propres

### 5.11.1 Capital social

Au 31 décembre 2015, le capital social de Devoteam S.A. s'élève à € 1.242.576 réparti en 8.196.128 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

<i>En nombre d'actions</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Actions émises au 1er janvier</b>	<b>8 172 128</b>	<b>9 655 760</b>
Exercice de SO et BCE	24 021	10 541
Exercice de bons de souscriptions	-	0
Réduction de capital par annulation d'actions (1)	-	(1 494 173)
<b>Actions émises au 31 décembre</b>	<b>8 196 149</b>	<b>8 172 128</b>
<b>Valeur nominale</b>	<b>0,15 €</b>	<b>0,15 €</b>

(1) En 2014 concernait l'annulation des actions rachetées dans le cadre de l'OPRA réalisée le 21 janvier 2014.

### 5.11.2 Actions d'autocontrôle

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

<i>En nombre d'actions</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Actions détenues au 1er janvier</b>	<b>670 744</b>	<b>696 489</b>
Achat/vente d'actions	(50 000)	11 080
Exercice d'options d'achats	(48 917)	(36 825)
<b>Actions détenues au 31 décembre</b>	<b>571 827</b>	<b>670 744</b>
dont couverture d'options d'achat	495 238	644 155
Autres affectations	76 589	26 589
Prix d'acquisition en K€	5 284	6 378
Valorisation au cours de clôture en K€	19 156	10 155

Les actions d'autocontrôle représentent 6,98% du capital au 31 décembre 2015 et 8,21% du capital au 31 décembre 2014.

### 5.11.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Résultat consolidé part du Groupe (K€)	16 210	7 508
Nombre moyen pondéré d'actions	7 566 707	7 491 995
RPA (€)	2,14	1,00
<b>Résultat dilué par action</b>	<b>2,12</b>	<b>1,00</b>

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.20.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 7 566 707 actions pour le résultat par action et de 7 633 218 pour le résultat dilué par action. La différence de 66511 provient de l'impact potentiel de l'exercice de BCE (cf. note 6.3).

Au 31 décembre 2015, 141 008 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont un effet dilutif puisqu'ils sont « dans la monnaie ».

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

Au 31 décembre 2015, les intérêts minoritaires correspondent essentiellement à la part des minoritaires détenue dans Devoteam Middle East, Steam Management, Shift by S'team, Axance People, RVR Parad, Siticom, gPartner, sPartner, MyG, Devoteam Italie, Between Holding BV, Devoteam Consulting Maroc, le groupe Drago, Devoteam Tunisie et Devoteam Poland.

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 de gPartner pour K€ 897, Axance pour K€ 59 et Between Holding BV pour K€ 98 ;
- du reclassement des intérêts minoritaires de Devoteam Pologne pour K€ 3 266 ;
- des variations de périmètre de l'exercice avec notamment l'acquisition du groupe Drago et myG détenus respectivement à 60% et 52,56%.

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

En Milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Actifs non courants	16 528	2 074
Actifs courants	112 820	94 169
Passifs non courants	(16 041)	(776)
Passifs courants	-	(74 166)
Actifs nets	28 700	21 300
Reclassement intérêts minoritaires	2 817	-
<b>Valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>7 990</b>	<b>2 797</b>
Produits	191 503	124 480
Résultat net	8 310	4 924
Autres éléments du résultat global	-	-
<b>Résultat global total</b>	<b>8 310</b>	<b>4 924</b>
Résultat net affecté aux participations ne donnant pas le contrôle	2 408	1 210
Autres éléments du résultat global affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	9 810	5 929
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 938)	1 095
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(2 507)	(461)
Effet de la variation du taux de change	379	334
<b>Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>5 744</b>	<b>6 897</b>

### 5.13 Emprunts et dettes financières

En Millions d'euros	31 décembre 2015	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
Emprunt obligataire	30 160	446	-	29 714
Emprunts auprès des établissements de crédit	782	139	643	-
Dettes de location financement	2 604	955	1 648	-
Concours bancaires courants	1 495	1 495	-	-
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>35 041</b>	<b>3 035</b>	<b>2 292</b>	<b>29 714</b>

En Millions d'euros	31 décembre 2014	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 021	2 919	102	-
Dettes de location financement	4 344	1 680	2 664	-
Concours bancaires courants	5 777	5 777	-	-
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>13 143</b>	<b>10 376</b>	<b>2 766</b>	<b>-</b>

#### Emprunt obligataire

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

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

	Covenant Exigé	Date
Ratio R1 (Dette Nette Consolidée / EBITDA Consolidé)	< 2,5	Jusqu'au 17/07/2021
Ratio R2 (Dette Nette Consolidée / Capitaux propres consolidés)	< 1	Jusqu'au 17/07/2021

La **Dette Nette Consolidée** correspond au montant des « Emprunts et dettes financières » pour les passifs courants et non courants diminué du montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie » ou autres placements financiers utilisables ou réalisables dans un délai inférieur à 30 jours tel que ces éléments figure dans l'état de situation financière consolidée.

Les **capitaux Propres Consolidés** correspondent au montant des « capitaux propres part du Groupe » augmenté des « Intérêts minoritaires » tel que ces éléments figure 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 (en €)	100 000
Prix d'émission (en €)	100 000
Montant total de l'émission en valeur nominale, en juillet 2015 (en €)	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 2015	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 %.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Paiements Minimums	Intérêts	Principal	Paiements Minimums	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	989	34	955	1 759	80	1 680
Part de 1 à 5 ans	1 675	26	1 648	2 724	60	2 664
Part à plus de 5 ans	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2 664</b>	<b>60</b>	<b>2 604</b>	<b>4 483</b>	<b>139</b>	<b>4 344</b>

Les caractéristiques des contrats de locations financement sont les suivantes :

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur nette des biens en location financement	2 867	4 533
Valeur totale des paiements minimaux futurs	2 663	4 483
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	2 604	4 344

La variation à la baisse entre 2015 et 2014 s'explique principalement par l'opération de transfert d'actifs dans le cadre de l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA.

#### 5.14 Provisions

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

En milliers d'euros	Au 31/12/2014	Variation de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations*	Au 31/12/2015
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions - non courant	1 833	(8)	576	(532)	(27)	(609)	1 233
Provisions - courant	3 871	(177)	2 844	(2 520)	(678)	499	3 839
Provisions pour pensions et retraites - non courant	2 811	(93)	406	(91)	-	(69)	2 965
<b>Total</b>	<b>8 514</b>	<b>(277)</b>	<b>3 826</b>	<b>(3 143)</b>	<b>(705)</b>	<b>(178)</b>	<b>8 036</b>

(\*) Inclut principalement les écarts actuariels sur engagements de retraite et les reclassements courants/non courants des provisions pour restructurations et litiges salariaux.

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

Les provisions courantes et non courantes s'élèvent à K€ 5 072 (contre K€ 5 703 en 2014) et se décomposent comme suit :

- des provisions pour restructuration pour K€ 1 325 (contre K€ 2 393 au 31 décembre 2014), comptabilisées en France pour K€ 427, en Pologne pour K€ 399 et en Allemagne pour K€ 499.  
La baisse constatée sur l'exercice s'explique par :
  - des reprises de provisions pour restructuration en France pour 1 570K€, en Allemagne pour K€ 228 et en Pologne pour K€ 184,
  - des reprises de provisions pour locaux inoccupés en Allemagne pour K€ 528,
  - et des dotations aux provisions pour restructuration notamment en France pour K€ 689, en Allemagne pour K€ 497 et en Pologne pour K€ 534.
- des provisions pour litiges salariaux pour K€ 1 690 essentiellement comptabilisées en France pour K€ 1 515.
- des provisions pour risques et charges diverses pour K€ 2 169 essentiellement constituées en France pour 1 196K€, en Allemagne pour K€ 609, en Pologne pour K€ 137 et en Turquie pour K€ 136. Elles couvrent des risques divers tels que les provisions pour garanties données aux clients et des litiges commerciaux.

Les reprises utilisées des provisions courantes concernent essentiellement les provisions pour restructuration et locaux inoccupés consommées sur l'exercice en France et en Allemagne.

### Engagements de retraites :

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.

### Hypothèses de valorisation retenues :

Hypothèses clés	2015	2014
Taux d'actualisation	2,00%	2,00%
Taux d'inflation	1,75% à 3%	1,75% à 3%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%

L'âge de départ à la retraite généralement retenu est de 67 ans. Les hypothèses de mortalité et de rotation du personnel tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou sociétés du groupe. Le groupe prend en compte les charges sociales et patronales pour effectuer ces calculs. En 2015, 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 2015			Au 31 décembre 2014		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
<b>Valeur actuelle des prestations pour services rendus</b>						
<b>A l'ouverture de l'exercice</b>	<b>2 109</b>	<b>3 286</b>	<b>5 394</b>	<b>2 156</b>	<b>2 849</b>	<b>5 005</b>
Coûts des services rendus	239	57	296	253	97	350
Coût financier	45	65	110	72	87	159
Prestations servies sur l'exercice	-	(91)	(91)	(21)	(185)	(206)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) actuarielles reconnues directement en capitaux propres	3	88	91	122	429	551
Variations de périmètre*	(93)	-	(93)	-	-	-
Autres variations	-	-	-	(473)	9	(464)
<b>A la clôture de l'exercice</b>	<b>2 303</b>	<b>3 405</b>	<b>5 708</b>	<b>2 109</b>	<b>3 286</b>	<b>5 394</b>
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 743)	(2 743)	-	(2 584)	(2 584)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	-	-	-	-	-
<b>Passif comptabilisé au titre des prestations définies</b>	<b>2 303</b>	<b>662</b>	<b>2 965</b>	<b>2 109</b>	<b>702</b>	<b>2 811</b>

L'engagement retraite du groupe (hors actif de régime) s'élève à K€ 5 708 (contre K€ 5 394 en 2014). Il concerne les entités françaises pour K€ 2 303, allemandes pour K€ 1 529 et autrichiennes pour K€ 1 876.

Les écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2015 s'élèvent à K€ 2 060 contre K€ 2 168 au 31 décembre 2014.

### Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 584	<b>2 584</b>	-	2 591	<b>2 591</b>
Rendement attendu des actifs de régime	-	51	<b>51</b>	-	80	<b>80</b>
Contributions versées	-	182	<b>182</b>	-	57	<b>57</b>
Prestations servies sur l'exercice	-	(90)	<b>(90)</b>	-	(161)	<b>(161)</b>
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	17	<b>17</b>	-	16	<b>16</b>
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations*	-	-	-	-	-	-
<b>A la clôture de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>2 743</b>	<b>2 743</b>	<b>-</b>	<b>2 584</b>	<b>2 584</b>

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

Sensibilité aux hypothèses (France uniquement) :

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

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

	Augmentation d'un point taux annuel d'actualisation	Diminution d'un point taux annuel d'actualisation
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(40)	48
Effet sur la valeur de l'obligation	(354)	437

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 :

	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	(4)	3
Effet sur la valeur de l'obligation	(40)	39

Charges comptabilisées :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(239)	(57)	<b>(296)</b>	(253)	(97)	<b>(350)</b>
Coût financier	(45)	(65)	<b>(110)</b>	(72)	(87)	<b>(159)</b>
Rendement attendu des actifs de régime	-	51	<b>51</b>	-	80	<b>80</b>
Prestations servies sur l'exercice	-	-	-	(21)	-	<b>(21)</b>
<b>Total</b>	<b>(284)</b>	<b>(71)</b>	<b>(355)</b>	<b>(345)</b>	<b>(105)</b>	<b>(450)</b>

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2016 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Estimations 2016		
	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(291)	(52)	<b>(343)</b>
Coût financier	(51)	(40)	<b>(91)</b>
Rendement attendu des actifs de régime	-	(27)	<b>(27)</b>
Prestations servies sur l'exercice	(67)	(586)	<b>(653)</b>
<b>Total</b>	<b>(410)</b>	<b>(705)</b>	<b>(1 114)</b>

## Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

### 6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2015 est présenté en note 4.2.

Selon l'instruction n°2007-05 du 2/10/07 de l'AMF, des comptes pro forma sont à produire si le périmètre varie de plus de 25% au cours de l'année. Les impacts étant inférieurs à 25%, le groupe n'a pas l'obligation d'établir de comptes pro forma au 31 décembre 2015.

## **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	New Méditerranée		Northern Europe & Belux		Central Europe		Single Entities		Other		Activités cédées		Total Groupe	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité
Group contribution*	150 367	142 926	105 101	99 532	53 920	47 973	71 716	56 334	103 166	82 640	1 053	13 399	<b>485 324</b>	<b>442 804</b>
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 168)	(1 245)	(381)	(705)	(535)	(564)	(310)	(304)	(1 030)	(1 828)	(8)	(71)	<b>(3 432)</b>	<b>(4 717)</b>
Marge d'exploitation*	14 579	11 358	6 796	4 143	3 150	1 742	8 799	5 256	358	1 218	196	(1 572)	<b>33 878</b>	<b>22 145</b>
Résultat opérationnel	12 961	10 350	5 213	2 778	2 809	1 717	8 723	4 752	(1 813)	(2 140)	469	(2 423)	<b>28 362</b>	<b>15 034</b>

\* Cf définition en note 3.19 du rapport financiers 2015

Résultat financier	(1 251)	(193)
Résultat sociétés mises en équivalence	100	(18)
Charge d'impôt	(8 593)	(6 210)
<b>Résultat net</b>	<b>18 619</b>	<b>8 612</b>

Les pertes de valeur sur les goodwill (cf. note 5.1) est affecté au secteur opérationnel « Others » et se justifient par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévu.

En milliers d'euros	New Méditerranée		Northern Europe & Belux		Central Europe		Single Entities		Others		Activités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité
Actifs sectoriels*	84 145	74 608	74 373	70 375	43 009	39 298	42 598	39 753	116 433	72 541	-	2 447	<b>360 558</b>	<b>299 022</b>

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

Informations par zone géographique :

En milliers d'euros	France		Etranger		Total consolidé	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Chiffre d'affaires clients externes	210 359	194 673	274 965	248 130	485 324	442 803
Actifs non courants	31 741	33 566	65 809	66 260	97 550	99 826

Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous en comparaison aux informations publiées en 2014.

En milliers d'euros	New Méditerranée		Northern Europe & Belux		Central Europe		Middle East		Single Entities		Other		Activités cédées		Total Groupe	
	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é	31 décem bre retraits	31 décem bre 2014 présent é
Group contribution*	142 926	149 624	99 532	51 084	47 973	47 973	-	21 812	56 334	56 988	82 641	107 577	13 399	7 747	<b>442 804</b>	<b>442 804</b>
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 245)	(1 290)	(705)	(486)	(564)	(564)	-	(112)	(304)	(410)	(1 828)	(1 814)	(71)	(40)	<b>(4 717)</b>	<b>(4 717)</b>
Marge d'exploitation*	11 358	11 432	4 143	1 774	1 742	1 742	-	1 642	5 256	1 804	1 218	4 134	(1 572)	(383)	<b>22 145</b>	<b>22 145</b>
Résultat opérationnel	<b>10 350</b>	<b>10 377</b>	<b>2 778</b>	<b>507</b>	<b>1 717</b>	<b>1 717</b>	<b>-</b>	<b>1 653</b>	<b>4 752</b>	<b>1 511</b>	<b>(2 140)</b>	<b>(360)</b>	<b>(2 423)</b>	<b>(371)</b>	<b>15 034</b>	<b>15 034</b>

Résultat financier	(193)	(193)
Résultat sociétés mises en équivalence	(18)	(18)
Charge d'impôt	(6 210)	(6 210)
<b>Résultat net</b>	<b>8 612</b>	<b>8 612</b>

En milliers d'euros	New Méditerranée		Northern Europe & Belux		Central Europe		Middle East		Single Entities		Others		Activités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é	31 décembre retraits	31 décembre 2014 présent é
Actifs sectoriels*	74 608	81 915	70 375	39 380	39 298	39 298	-	24 571	39 753	36 532	72 541	77 327	2 447	-	<b>299 022</b>	<b>299 022</b>

## 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 2015, 156 998 options d'achat d'actions (OA), 141 008 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) et 118 745 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) sont en circulation et tous "dans la monnaie".

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2016 et 2019 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à K€ (16).

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

	2015		2014	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	746 564	11,9	890 950	11,0
Nombres d'options annulées durant l'exercice*	256 875	11,9	68 020	12,8
Nombres d'options exercées durant l'exercice	72 938	12,0	76 366	12,0
Nombres d'options émises durant l'exercice	0	0,0	0	0,0
<b>Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice</b>	<b>416 751</b>	<b>11,8</b>	<b>746 564</b>	<b>11,9</b>

\* Dont 236 900 correspondant au rachat de BAAER

Le récapitulatif des plans d'options en cours en 2015 et 2014 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2015	Nombre d'options en circulation au 31/12/2014	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
13/05/2009	600 000	195 506	273 564	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	20 000	20 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	118 745	363 000	12	18/10/2014	18/10/2017	1,35%
30/11/2012	100 000	82 500	90 000	9	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
<b>TOTAL</b>	<b>1 150 000</b>	<b>416 751</b>	<b>746 564</b>				

Caractéristiques des plans et hypothèses de calcul :

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

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2015 sur la ligne « Rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève K€ (8) contre K€ (22) concernant l'exercice 2014.

#### ✓ Caractéristiques du plan émis en 2009

Synthèse	Plan du 13 mai 2009
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	600 000*
Début du plan	13 mai 2009
Fin du plan	12 mai 2016
Prix d'exercice des options	12 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 2 et 5 ans
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	12,03€
Fourchette des justes valeurs en euros	1,43€ à 1,64€

\*Dont 255 000 bons de créateurs d'entreprise (BCE), 245 000 stocks options (SO) et 100 000 options d'achats (OA).

Les caractéristiques détaillées du plan et des paramètres de calcul figurent dans les états financiers 2009.

✓ **Caractéristiques du plan d'options émis en 2010**

Le 1<sup>er</sup> octobre 2010 le Directoire, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 28 avril 2009, a procédé à l'émission d'un nouveau plan d'options sur actions dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous.

Synthèse	Plan du 1 octobre 2010
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	50 000*
Début du plan	1 <sup>er</sup> octobre 2010
Fin du plan	30 septembre 2017
Prix d'exercice des options	20 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 2 et 5 ans
Condition de performance dite de marché	Oui
Condition de performance individuelle	Non
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	18,78€
Fourchette des justes valeurs en euros	1,12€ à 2,24€

\*Dont 50 000 bons de créateurs d'entreprise (BCE).

Les caractéristiques détaillées du plan et des paramètres de calcul figurent dans les états financiers 2010.

✓ **Caractéristiques du plan d'options émis en 2012**

Le 30 novembre 2012 le Directoire, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 11 avril 2012, a procédé à l'émission d'un nouveau plan d'options d'achat d'actions dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous.

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

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

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit:

En milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014
Salaires et traitements	(195 439)	(192 017)
Charges sociales	(54 247)	(54 926)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(288)	207
Participation des salariés	(647)	(502)
<b>TOTAL</b>	<b>(250 621)</b>	<b>(247 239)</b>

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par l'effet des variations de périmètre sur l'exercice 2015. Elle s'accompagne également de l'effet du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) en France pour K€ 2 005 au 31 décembre 2015 contre K€ 1 863 au 31 décembre 2014 ainsi que du CIR (crédit d'impôt recherche) pour K€ 1 399 au 31 décembre 2015 contre K€ 1 709 au 31 décembre 2014.

## 6.4 Autres charges et produits opérationnels

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

<i>En milliers d'euros</i>					
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Coûts de restructuration	(3 914)	(5 355)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	488	508
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(450)	(443)	Valeurs nettes des immobilisations cédées	50	-
Perte nette liée aux cessions de filiales	(347)	-	Profit net lié aux cessions de filiales	31	355
Pertes de valeur des goodwill	(814)	(1 613)		-	-
Réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	-	(126)		-	-
Frais d'acquisition de titres	(41)	(49)		-	-
Autres charges	(15)	(203)	Autres produits	-	48
<b>Total</b>	<b>(5 581)</b>	<b>(7 789)</b>	<b>Total</b>	<b>569</b>	<b>912</b>

Au 31 décembre 2015, les charges et produits liés aux restructurations sont principalement liés à des coûts de réduction d'effectifs :

- Les coûts de restructuration concernent notamment les entités françaises pour un montant de K€ 2 025, Devoteam Belgique pour K€ 1 205 et Devoteam Pologne pour K€ 548,
- Les produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations concernent essentiellement Exa ECS pour K€ 273.

La perte nette des frais de vente du premier semestre 2015 correspond à la perte de contrôle d'Exa ECS et une correction liée à la cession de l'entité russe intervenue en 2014.

Les pertes de valeur des goodwill correspondent à la perte de valeur constatés sur Devoteam Maroc pour 814K€ (Cf. note 5.1)

## 6.5 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2015, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>					
<b>Charges financières :</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>	<b>Produits financiers :</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Différence négative de change	-	-	Différence positive de change	261	-
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(467)	-	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	-
Moins-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	-	-	Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	-	8
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(60)	(205)		-	-
Actualisation des dettes long-terme	(152)	(98)		25	-
Provisions sur actifs financiers	(376)	-	Provisions sur actifs financiers (1)	-	-
Autres charges financières	(791)	(839)	Autres produits financiers	310	941
<b>Total</b>	<b>(1 847)</b>	<b>(1 142)</b>	<b>Total</b>	<b>596</b>	<b>949</b>

Le résultat financier de l'année se dégrade de K€ 1 057 par rapport à 2014 et s'explique principalement par les intérêts sur l'emprunt obligataire d'un montant de K€ 467 et la dépréciation d'actifs financiers pour K€ 376.

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(1 319)	(1 044)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	-	-
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(1 319)</b>	<b>(1 044)</b>
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	117	159
Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (1)	-	8
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(1 202)</b>	<b>(877)</b>

\*Plus-value latente sur contrat de capitalisation classée en autres actifs financiers courants, évaluée à la juste valeur par le résultat (option de juste valeur) et utilisée par le groupe pour ses placements d'excédents de trésorerie (cf. note 5.9)

Éléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	673	933
<b>Total</b>	<b>673</b>	<b>933</b>
Reconnu en Réserves consolidées	-	-
Reconnu en Réserves de conversion	673	933

## 6.6 Charge d'impôt sur le résultat

### 6.6.1 Décomposition par nature d'impôt

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

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Impôt courant	(7 461)	(5 732)
Variation d'impôts différés	(1 132)	(478)
<b>Total</b>	<b>(8 593)</b>	<b>(6 210)</b>

Charges et produits d'impôts différés :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Indemnités de départ à la retraite	135	(52)
Provisions diverses	530	194
Autres différences temporelles	(330)	301
Effet des reports déficitaires	(1 846)	(476)
Relation clientèle	171	73
Actions propres – Provision	221	-
Locations financement	(58)	(210)
Annulation du fonds de commerce	(42)	(185)
Autres	87	(122)
<b>Total</b>	<b>(1 132)</b>	<b>(478)</b>

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- des différences temporelles sur les provisions notamment en France pour K€ 612 et en Allemagne pour K€ (113),
- des autres différences temporelles notamment en Norvège pour K€ (180),

- de l'effet des reports déficitaires en France pour un montant de K€ (1 190), en Angleterre pour K€ (206), au Maroc pour K€ (196) et en Espagne pour K€ (105).

### 6.6.2 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	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>18 619</b>	<b>8 612</b>
Charge d'impôt	8 593	6 209
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>27 211</b>	<b>14 821</b>
Taux d'impôt applicable en France (1)	34,43%	34,43%
<b>Impôt théorique</b>	<b>9 369</b>	<b>5 103</b>
Activation de report déficitaire précédemment non reconnu	(597)	(891)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(225)	(49)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus et désactivation de l'exercice	518	1 152
Différences permanentes et autres éléments (2)	(861)	(104)
Impôt locaux complémentaires (3)	1 492	1 597
Différence de taux d'imposition entre pays (4)	(1 104)	(598)
<b>Impôt total calculé</b>	<b>8 592</b>	<b>6 210</b>
<b>Impôt enregistré</b>	<b>8 592</b>	<b>6 210</b>

(1) Hors contribution exceptionnelle temporaire pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250M€ en France.

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

- le CICE et CIR pour K€ (1 205),
- l'impairment du goodwill de Devoteam Maroc pour K€ 244,
- les résultats non taxables (-402 K€ aux Emirats Arabes Unis) ainsi que les autres charges non déductibles K€ (282) en Belgique et K€ (120) en Pologne.

(3) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la CVAE considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.18 pour K€ 1 463.

(4) Concerne essentiellement les Emirats Arabes Unis pour K€ (218), la Pologne pour K€ (172), la Norvège K€ (141), les Pays Bas pour K€ (132), la Grande Bretagne K€ (120) et le Danemark K€ (108).

### 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.

#### Modification de présentation de l'exercice:

Afin d'améliorer la lisibilité de ses flux de trésorerie, le Groupe a procédé aux modifications suivantes dans la présentation de ses flux de trésorerie :

- la ligne « intérêts versés » précédemment incluse dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles a été reclassé dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement ;
- création d'une ligne « variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie) » dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement, précédemment incluse dans la variation du BFR des flux de trésorerie opérationnels et dans les acquisition/cession d'actifs financiers des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement.

Le Groupe a procédé à la modification pro-forma de son tableau de flux de trésorerie 2014. Les impacts sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Poste	31/12/2014 présenté	Reclassements		31/12/2014 retraité
		Intérêts versés	Factor	
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	19 962	666	(5 367)	15 260
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(2 148)		1 012	(1 135)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(47 140)	(666)	4 354	(43 452)
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>(29 326)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(29 326)</b>

Les principales variations de la trésorerie de l'exercice du groupe sont décrites ci-dessous :

## 7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

### Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement, représentant les flux opérationnels avant variation du BFR et des impôts payés, s'améliore fortement à 33,9M€ au titre de 2015 contre 20,6M€ un an plus tôt sous l'effet de l'amélioration des résultats opérationnels du Groupe et de la réduction des charges non courantes.

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

La variation du BFR représente -7,3M€ contre -0,2M€ en 2014. Cette dégradation s'explique principalement par (i) l'effet de la croissance organique (+7,5% à périmètre constant) et par (ii) une légère remontée du DSO de fin de période du Groupe de 62 à 66 jours lié à des décalages de paiement clients sur le mois de janvier 2016 sur les périmètres Français, Allemands et Moyen Orient.

### Impôts payés

L'impôt payé augmente à 6M€ contre 5,1M€ en lien avec l'amélioration des résultats du Groupe.

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

### Acquisitions et cessions d'immobilisations

Ce poste reste stable d'une année sur l'autre et représente les investissements normatifs du Groupe essentiellement dans les agencements de ses locaux et l'acquisition de matériel informatique.

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

Ce poste correspond aux encaissements des prix de cessions sous déduction de la trésorerie disponible le jour de la cession (cf. note 4.2).

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

Ce poste correspond aux décaissements de la période concernant les acquisitions et le financement initial (Cf. note 4.2) des sociétés Drago et MyG.

## 7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

### Emission/remboursement d'emprunt

Au cours de l'exercice, le Groupe a procédé à une émission obligataire sous la forme « Euro PP » d'un montant de 30M€ (cf. note 5.13) afin de financer ses opérations courantes et de croissance externe. Les remboursements de la période pour 4,1M€ correspondent essentiellement à des remboursements de lignes de crédit court terme et d'emprunt liés à des crédits baux.

### Intérêts versés

Les intérêts versés s'élèvent à 0,7M€ et restent stable par rapport à l'exercice précédent. Les intérêts liés à l'emprunt obligataire sont décaissés annuellement à terme échu et pour la première fois en juillet 2016.

### Dividendes versés

Le montant des dividendes versés s'élève à 3,3M€ dont 2,3M€ concerne le versement aux actionnaires du Groupe et 1M€ les minoritaires (essentiellement de Gpartner).

### Opérations sur actions propres

Le décaissement net lié à ces opérations s'élève à 0,8M€ et inclut :

- le produit de la vente ou de la levée d'actions propres pour un montant net positif de 1,7M€ ;



- le décaissement lié au rachat d'instruments de capitaux propres (BAEER) pour un montant net de 2,5M€.

#### 7.4 Effets de 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 2015	31 décembre 2014
Norvège	(307)	(336)
Suisse	127	-
Royaume-Uni	(39)	90
Middle East	386	315
Autres	4	66
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>135</b>

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

#### 8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

##### Risque de crédit

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

##### Créances clients

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

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

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

##### Investissements des excédents de trésorerie

Le groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement qu'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 2015.

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 et incluant les actifs de gestion de trésorerie, s'élève à 73,5 M€ et excède la dette financière de 33,5 M€.

Par ailleurs, le Groupe a renouvelé au cours de l'exercice auprès de contreparties bancaires de premier rang ses lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 30 millions d'euros pour une durée de 3 ans.

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

	<b>Covenant Exigé</b>	<b>Réalisé</b>
Ratio G (dette nette/Fonds propres)	< 1	(0,3)
Ratio L (Dette nette/EBITDA)	< 2,5	(1,0)

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.

Enfin, le contrat de cession de créances commerciales mis en place en 2013 pour un montant maximum de 25 millions d'euros est toujours en vigueur à la clôture.

### **Risque de marché**

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

### Risque de change

L'activité du groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (76,3% de son chiffre d'affaires en 2015). 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, sont respectivement le NOK, l'AED, le DKK et le GBP, chacune représentant entre 3,7% et 6,1% 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 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 2015, 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 6,98% 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 ou BAAER. Le résultat du groupe n'est pas sensible aux variations de 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**

#### Stock-Options

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 PEE Devoteam. Au 31 décembre 2015, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 3,50% du capital (soit 268 765 actions). La dilution potentielle totale issue des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (BCE) de Devoteam au 31 décembre 2015, est de 141 008 actions, soit 2% du capital à cette date.

#### Rachats d'actions

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

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

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

### 8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

<i>En milliers d'euros</i>	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués au coût amorti	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (Option de JV)	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Passifs au coût amorti	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.4	-	-	-	2 543	-	-	-	2 543	2 543
Titres de participation non consolidées	5.4	-	-	-	-	39	-	-	39	39
Prêts	5.4	-	-	-	512	-	-	-	512	512
Autres actifs financiers	5.6	-	2 284	-	274	-	-	-	2 558	2 558
<b>Actifs financiers non courants</b>		-	<b>2 284</b>	-	<b>3 330</b>	<b>39</b>	-	-	<b>5 653</b>	<b>5 653</b>
Créances clients	5.8	-	-	-	148 643	-	-	-	148 643	148 643
Autres créances	5.8	-	-	-	35 864	-	-	-	35 864	35 864
Autres actifs financiers	5.9	-	-	-	3 503	-	-	-	3 503	3 503
Actifs de gestion de trésorerie	5.9	-	-	2 464	-	-	-	-	2 464	2 464
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	-	-	-	72 534	-	-	-	72 534	72 534
<b>Actifs financiers courants</b>		-	-	<b>2 464</b>	<b>260 544</b>	-	-	-	<b>263 009</b>	<b>263 009</b>
<b>Total actifs financiers</b>		-	<b>2 284</b>	<b>2 464</b>	<b>263 874</b>	<b>39</b>	-	-	<b>268 662</b>	<b>268 662</b>
Emprunt obligataire	5.13	-	-	-	-	-	29 714	-	29 714	29 714
Emprunts bancaires	5.13	-	-	-	-	-	643	-	643	643
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	1 648	-	1 648	1 648
Put minoritaires et compléments de prix	5.13	-	-	-	-	-	-	1 688	1 688	1 688
Autres passifs financiers non courants	5.6	-	-	-	-	-	1 202	-	1 202	1 202
<b>Passifs financiers non courants</b>		-	-	-	-	-	<b>33 208</b>	<b>1 688</b>	<b>34 897</b>	<b>34 897</b>
Emprunt obligataire	5.13	-	-	-	-	-	446	-	446	446
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.13	-	-	-	-	-	1 634	-	1 634	1 634
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	955	-	955	955
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.8	-	-	-	-	-	56 712	-	56 712	56 712
Dettes fiscales et sociales	5.8	-	-	-	-	-	74 139	-	74 139	74 139
Autres dettes	5.8	-	-	-	-	-	47 660	2 293	49 953	49 953
<b>Passifs financiers courants</b>		-	-	-	-	-	<b>181 547</b>	<b>2 293</b>	<b>183 840</b>	<b>183 840</b>
<b>Total passifs financiers</b>		-	-	-	-	-	<b>217 755</b>	<b>3 982</b>	<b>218 737</b>	<b>218 737</b>

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

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

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	-	-
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	-	8
Produits sur prêts et créances	596	448
Produits sur actifs disponible à la vente	-	-
Produits sur actifs disponible à la vente transférés des capitaux propres	-	-
<b>Total produits financiers</b>	<b>596</b>	<b>456</b>
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	113	-
Charges sur passifs financiers au coût amorti	1 734	650
Charges sur actifs disponible à la vente	-	-
<b>Total charges financières</b>	<b>1 847</b>	<b>650</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(1 251)</b>	<b>(194)</b>

## 8.3 Exposition du groupe aux risques financiers

### 8.3.1 Risque de crédit

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

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dépôts et cautionnements	2 543	2 191
Titres de participation non consolidées	39	59
Prêts	512	665
Autres actifs long terme	2 558	169
Créances clients	148 643	125 024
Autres créances	35 864	28 173
Autres actifs financiers	3 503	3 340
Actifs de gestion de trésorerie	2 464	2 184
Trésorerie et équivalents de trésorerie	72 534	40 475
<b>Total</b>	<b>268 662</b>	<b>202 280</b>

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

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

Créances clients En milliers d'euros	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Brut	Provision	Brut	Provision
Non échues et factures à émettre	103 436	-	99 050	-
Echues de moins d'un mois	22 012	28	16 807	-
Echues de 1 à 3 mois	10 591	3	7 029	407
Echues de 3 à 6 mois	10 882	22	2 317	19
Echues de plus de 6 mois	5 235	3 459	2 148	1 900
<b>Total</b>	<b>152 155</b>	<b>3 511</b>	<b>127 350</b>	<b>2 326</b>

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	Variation de périmètre	Dotations	Reprise	Autres	Ecart de change	31 décembre 2015
Provision créances clients	2 326	183	1 658	(501)	(182)	28	3 511

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 :

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
France	490	535
Etranger	3 021	1 791
<b>Total</b>	<b>3 511</b>	<b>2 326</b>

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

En milliers d'euros	31 décembre 2015	31 décembre 2014
France	51 232	44 527
Etranger	100 922	82 823
<b>Total</b>	<b>152 155</b>	<b>127 350</b>

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de cession de créances commerciales auprès d'une contrepartie bancaire de premier rang concernant la mise en place d'un programme de cession d'un montant maximum de 25 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 2015 s'élève à K€ 21 681 (vs K€ 20 974 au 31 décembre 2014).

Actifs décomptabilisés avec 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		
Implication continue						
Dépôt de garantie affacturage	3 225	-	-	-	3 225	3 225

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 :

2015 (en K€)	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	30 160	35 850	-	975	3 900	30 975
Locations financières	2 604	2 664	495	495	1 675	-
Autres emprunts et dettes financières	782	782	139	-	643	-
Concours bancaires courants	1 495	1 495	1 495	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	56 712	56 712	56 712	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	74 139	74 139	74 139	-	-	-
Autres dettes	52 844	52 844	47 659	2 294	2 890	-
<b>Total</b>	<b>218 737</b>	<b>224 486</b>	<b>180 639</b>	<b>3 764</b>	<b>9 108</b>	<b>30 975</b>

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

2014 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Locations financières	4 344	4 483	880	880	2 724	-
Autres emprunts et dettes financières	3 021	3 021	2 919	-	102	-
Concours bancaires courants	5 777	5 777	5 777	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	42 312	42 312	42 312	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	69 102	69 102	69 102	-	-	-
Autres dettes	48 039	48 039	43 542	1 728	2 769	-
<b>Total</b>	<b>172 597</b>	<b>172 736</b>	<b>164 534</b>	<b>2 608</b>	<b>5 595</b>	<b>-</b>

### 8.3.3 Risque de change

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

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

Euro	Taux moyen		Taux clôture	
	2015	2014	2015	2014
NOK	8,93830	8,36164	9,55770	9,05820
AED	4,07660	4,88332	4,01170	4,46600
DKK	7,45820	7,45509	7,46220	7,44520
GBP	0,72620	0,80655	0,73690	0,78260

### 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	2015		2014	
	10%	-10%	10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	-2 194	2 682	-1 802	2 201
Impact sur le résultat	-470	575	-228	279

### 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	2015	2014
<b>Taux variable</b>		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	72 534	40 475
Lignes de crédits court terme	-	(2 500)
Concours bancaires	(1 495)	(5 777)
<b>Exposition nette avant couverture</b>	<b>71 039</b>	<b>32 198</b>
<b>Taux fixe</b>		
Autres actifs financiers courants	3 503	3 340
Actifs de gestion de trésorerie	2 464	2 184
Emprunt obligataire	(30 160)	-
Locations financières	(2 604)	(4 344)
Autres dettes financières	(782)	(521)
<b>Exposition nette avant couverture</b>	<b>(27 579)</b>	<b>659</b>
<b>Total exposition nette avant couverture</b>	<b>43 460</b>	<b>32 856</b>

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
Lignes de crédit	EUR	E3M + 1% à 1,20%	2018	-	-	2 500	2 500
Emprunt obligataire (*)	EUR	3,25%	2021	30 000	29 714	-	-
Locations financières	EUR	0,0% à 6,24%	2016 et 2020	7 624	2 604	11 744	4 344
Concours bancaires	EUR	Variable	court terme	1 495	1 495	5 777	5 777

(\*) Les caractéristiques de l'emprunt obligataire figurent dans la note 5.13

## Note 9 - Informations diverses

### 9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 3 957 salariés, contre 3 653 pour l'exercice 2014, 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 2015	31 décembre 2014
Avantages du personnel à court terme	1085	945
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	200
Paievements fondés sur des actions	-	-
<b>Total</b>	<b>1285</b>	<b>1145</b>

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

Les montants des jetons de présence versés en 2015 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à K€ 92 contre K€ 80 en 2014.

#### 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 2015 et 2014 :

En milliers d'euros Valeurs comptabilisées	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**
Ventes aux parties liées	105	-	499	206	-	960
Achats auprès des parties liées	1 542	-	3 069	244	-	2 719
Dividendes et Autres Produits de participation	-	-	-	-	-	-
Intérêts et charges financières	23	-	6	-	-	-
Autres charges opérationnelles	-	-	380	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	959	-	1 598	399	-	1 472
Dettes envers les parties liées	16	-	736	48	-	734

\* Concernent Keivox, Between Management Consultant, Inflexsys, Crocodile RCS, Exa ECS, Progis et Bengs pour l'exercice 2015.

\*\* Concerne la SCI 73 rue Anatole France, Accytime Maroc et Myfowo tels que décrits ci-dessous.



### SCI 73 rue Anatole France

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

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

### Accytime Maroc et Myfowo

En juillet 2010, le groupe a procédé à l'externalisation d'une partie de la gestion de sa facturation auprès de la société Accytime Maroc. Depuis avril 2012, Devoteam Outsourcing fournit des prestations d'hébergement et de traitement informatique pour le compte de la société Myfowo, maison mère d'Accytime Maroc. Ces deux sociétés possèdent des dirigeants communs avec le Groupe.

## 9.3 Engagements hors bilan

### 9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le groupe au 31 décembre 2015 sont décrits ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	907	2 523
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	2 746	2 468
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	622	2 013
Autres engagements donnés	-	156
<b>Total</b>	<b>4 275</b>	<b>7 160</b>

### 9.3.2 Contrats de location simple

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Moins d'un an</b>	<b>De un à cinq ans</b>	<b>Plus de cinq ans</b>
31 décembre 2015	7 801	11 050	37
31 décembre 2014	8 115	10 281	430

Les contrats de location simple engagent la société à payer des loyers minimums. Le recensement de ces paiements futurs minimums prend en compte la possibilité triennale de sortie anticipée des baux commerciaux, principalement en France.

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Moins d'un an</b>	<b>De un à cinq ans</b>	<b>Plus de cinq ans</b>
Loyers minimums	636	1 577	0

Sur l'exercice 2015 le produit de sous-location s'est élevé à K€ 1 038 (contre K€ 747 en 2014) et la charge de location à K€ 12 122 (contre K€ 14 712 en 2014).

### 9.3.3 Autres

En janvier 2013, le groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur, le montant des demandes s'élevait à 9,55 M€. Plus d'un an après l'assignation, la partie adverse a produit une consultation privée d'expert et augmenté sensiblement ses demandes initiales. Outre le fait que le Groupe n'a pas commis d'acte concurrentiel déloyal, la démarche intrinsèque de l'expert externe est entachée d'erreurs grossières – ce qui a été établi par une contre-expertise externe produite par le Groupe. Au cours de l'exercice 2015, la procédure n'a que très peu évolué et le Groupe n'a pas modifié sa position initiale considérant les demandes sans fondement et n'a pas enregistré de provision.

### 9.4 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2015 et 2014 :

En milliers d'euros	2015						2014							
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
Audit														
<i>Commissariat aux comptes &amp; certification (individuels &amp; consolidés)</i>														
Emetteur	80	30%	76	38%	0	0%	156	94	34%	58	38%	0	0%	152
Filiales intégrées globalement	169,5	64%	105	53%	76	100%	350,5	159	58%	90	58%	74	100%	322,5
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>														
Emetteur	0	0%	10	5%	0	0%	10	0	0%	0	0%	0	0%	0
Filiales intégrées globalement	15	6%	6,5	3%	0	0%	21,5	23	8%	6	4%	0	0%	29
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>														
Juridique, fiscal, social	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0
Autres	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	<b>197,5</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>538</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>504</b>

### Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2015

Néant.

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

#### Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Devoteam S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### 1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

#### 2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède systématiquement, au minimum une fois par an, à un test de dépréciation des goodwill selon les modalités décrites dans la note 3.2 aux comptes consolidés. Sur la base des éléments disponibles, nos travaux ont consisté à prendre connaissance des procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la direction, à examiner les modalités de mise en œuvre du test de dépréciation, à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés retenus ainsi qu'à revoir les calculs effectués par la société. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations et le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.3, 3.2 et 5.1 aux comptes consolidés.
- La note 3.12 « Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires » aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par la société et des informations fournies dans la note précitée, nous nous sommes assurés de leur correcte application ainsi que du caractère raisonnable des estimations retenues.

- La société constitue des provisions pour couvrir les risques relatifs aux litiges, tel que décrit dans la note 3.11 « Provisions » aux comptes consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations comptables utilisées par la direction et à vérifier que les notes 3.11, 5.14 « Provisions » et 9.3.3 « Autres engagements » aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **3 Vérification spécifique**

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

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

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 29 avril 2016

KPMG Audit IS

Gregoire MENOUE

Associé

Paris, le 29 avril 2016

Grant Thornton

Vincent PAPAIZIAN

Associé

## 4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

### 4.1 Bilan Devoteam S.A.

<b>ACTIF</b> (Montants en milliers d'euros)	Note	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Immobilisations incorporelles	3.1	13 699	11 708
Immobilisations corporelles	3.1	1 388	1 207
Immobilisations financières			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	119 321	121 992
Autres immobilisations financières	3.2	1 582	1 612
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>135 991</b>	<b>136 519</b>
Clients et comptes rattachés	3.3	39 812	33 426
Autres créances	3.3	47 835	36 231
Valeurs mobilières de placement	3.8	9 864	6 403
Disponibilités		15 551	4 995
Charges constatées d'avance	3.3	2 696	2 805
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>115 759</b>	<b>83 860</b>
Ecart de conversion actif		957	699
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>252 707</b>	<b>221 079</b>

<b>PASSIF</b> (Montants en milliers d'euros)	Note	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Capital social		1 243	1 239
Prime d'émission		51 163	51 084
Réserves légales		160	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		78 010	81 234
Résultat de l'exercice		8 926	1 401
Provisions réglementées		530	474
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3.10</b>	<b>140 031</b>	<b>135 592</b>
Provisions pour risques		3 472	2 179
Provisions pour charges		1 848	1 757
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>3.4</b>	<b>5 319</b>	<b>3 936</b>
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	30 446	-
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	16 446	30 105
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	17 175	10 346
Dettes fiscales et sociales	3.3	29 569	29 440
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	6 613	5 515
Produits constatés d'avance	3.3	6 766	5 997
<b>TOTAL DETTES</b>		<b>107 014</b>	<b>81 403</b>
Ecart de conversion passif		342	149
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>252 707</b>	<b>221 079</b>

## 4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	4.1	<b>173 439</b>	<b>159 917</b>
Subventions d'exploitation			4
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		5 882	2 387
Autres produits		49	705
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>179 370</b>	<b>163 013</b>
Achats matières premières et marchandises		(609)	(1 563)
Autres achats et charges externes		(71 345)	(57 402)
Impôts taxes et versements assimilés		(3 974)	(3 575)
Salaires et traitements		(63 972)	(66 386)
Charges sociales		(28 333)	(29 629)
Dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(586)	(1 732)
Dotation aux provisions sur actif circulant			
Dotation aux provisions pour risques et charges		(544)	(583)
Autres charges		(907)	(1 369)
<b>CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES</b>		<b>(170 269)</b>	<b>(162 239)</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>9 101</b>	<b>775</b>
Produits financiers		16 701	17 764
Charges financières		(14 091)	(7 894)
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>4.5</b>	<b>2 609</b>	<b>9 870</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>		<b>11 710</b>	<b>10 645</b>
Produits exceptionnels		1 609	2 563
Charges exceptionnelles		(5 930)	(14 126)
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>4.6</b>	<b>(4 320)</b>	<b>(11 563)</b>
Participation des salariés		-	-
Impôt sur les bénéfices	4.8	1 536	2 319
<b>RESULTAT NET</b>		<b>8 926</b>	<b>1 401</b>

### 4.3 Notes aux états financiers de Devoteam SA

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

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

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

Après une année 2014 marquée par le retour à la croissance organique et l'amélioration de la rentabilité, l'année 2015 confirme encore une fois le succès du plan Eagle entamé en 2011, permettant ainsi à la Société de réaliser une croissance organique de plus de 8% et un résultat d'exploitation en très nette progression. Ces chiffres confirment la pertinence et le succès du modèle et des nouvelles offres du Groupe en particulier de transformation digitale et de cloud sur lesquelles le Groupe s'est renforcé en 2014 et 2015.

Fort de cette performance, la Société a continué de faire évoluer son périmètre. D'une part, en consolidant sa présence autour des offres Google avec l'acquisition de la société MyG via sa filiale Gpartner, ainsi que sa consolidation géographique en Espagne avec l'acquisition de Drago autour des offres de Business Intelligence & Big Data. D'autre part, en poursuivant son recentrage stratégique avec la cession de l'essentiel des actions de la société Exa ECS.

Par ailleurs, dans le cadre d'une opération de réorganisation interne, la Société a procédé à l'acquisition des sociétés Devoteam Consulting AS au Danemark et Devoteam AS en Norvège) auprès de sa filiale Devoteam Consulting.

La Société a également revisité son identité visuelle et sa stratégie de communication synthétisée dans une nouvelle signature « We are Digital Transformakers », qui vient soutenir le positionnement du Groupe en tant qu'acteur innovant de l'univers du Digital.

Enfin, dans le cadre de la diversification de ses sources de financement, la Société 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.

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

##### 2.1 Principes généraux appliqués

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

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

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

## 2.2 Immobilisations

### 2.2.1 Immobilisations incorporelles

La valeur brute des immobilisations incorporelles est constituée essentiellement par la valeur des fonds de commerce et mali technique dégagés 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.

La valeur d'utilité des fonds de commerce est évaluée à partir de la méthode des cash-flows futurs 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 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 flux propres 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 8,6% ;
- un taux de croissance long terme de 2% ;
- un taux de rentabilité normatif de 8%

### 2.2.2 Immobilisations corporelles

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

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

## 2.3 Immobilisations financières

### 2.3.1 Titres de participation

La valeur d'utilité des titres de participation est évaluée selon la méthode des cash-flows futurs actualisés, corrigée de la trésorerie et/ou de l'endettement net des sociétés concernées. Cette méthode 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 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 leur flux propres de trésorerie.



La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation compris entre 8,50% et 13,40% selon les zones géographiques;
- un taux de croissance long terme de 2% (2,50% pour les marchés émergents) ;
- un taux de rentabilité normatif compris entre 1,50% 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 2.3 M€ et concernent l'acquisition de la société gPartner.

### 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 (Dettes Nette Consolidée / EBITDA Consolidé)	< 2,5	Jusqu'au 17/07/2021
Ratio R2 (Dettes Nette Consolidée / Capitaux propres consolidés)	< 1	Jusqu'au 17/07/2021

La **Dettes 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 tel que ces éléments figure dans l'état de situation financière consolidée.

Les **capitaux Propres Consolidés** correspondent au montant des « capitaux propres part du Groupe » augmenté des « Intérêts minoritaires » tel que ces éléments figure dans l'état de situation financière consolidée.

**L'EBITDA consolidé** correspond au « Résultat Opérationnel Courant » du Groupe avant déduction du montant des « Dotations nettes des reprises aux amortissements et provisions ».

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	<b>Emprunt Obligataire 17/07/2015</b>
Nombre d'obligations émises	300
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (en €)	100 000
Prix d'émission (en €)	100 000
Montant total de l'émission en valeur nominale, en juillet 2015 (en €)	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 2015	300
Date prévue de remboursement	17/07/2021

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

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

Par ailleurs, la Société a renouvelé au cours de l'exercice auprès de contreparties bancaires de premier rang ses lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 30 millions d'euros pour une durée de 3 ans.

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

	<b>Covenant Exigé</b>	<b>Réalisé</b>
Ratio G (dette nette/Fonds propres)	< 1	(0,3)
Ratio L (Dette nette/EBITDA)	< 2,5	(1,0)

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 IAS19 « 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 2% ;
- un taux d'inflation de 1,8% ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2015, les engagements retraite sont évalués à K€ 1 843.

## 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 produit constaté 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. Lorsque le montant des coûts prévisibles pour l'achèvement d'un contrat risque de faire apparaître une perte à terminaison, une provision pour risque est constituée correspondant au montant de la perte probable à la clôture de l'exercice. Jusqu'à ce jour aucune perte à terminaison n'a été constatée.

## 2.11 Charges de personnel

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

## 2.12 Participation des salariés aux résultats

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

## 2.13 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel résulte d'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

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

K€	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Acquisitions nettes de l'exercice	Virements de poste à poste	Cessions de l'exercice (1)	Cession fonds de commerce RVR Parad (2)	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	2 588				2 588	-
Logiciels et Marques	5 175	91		485	461	4 320
Fonds de commerce et mali	48 448			29	1 186	47 233
Autres immobilisations incorporelles	348					348
Immobilisations en cours	19	26				45
<b>Sous total</b>	<b>56 578</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>514</b>	<b>4 235</b>	<b>51 946</b>
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-					-
Installations, aménagements et agencements	2 310	292				2 602
Matériel de transport	4					4
Matériel de bureau et informatique	1 844	245	46	33		2 103
Mobilier de bureau	889	38				927
Avances et acomptes s/immobilisations	46		(46)			-
<b>Sous total</b>	<b>5 093</b>	<b>575</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>-</b>	<b>5 636</b>
<b>Total</b>	<b>61 671</b>	<b>692</b>	<b>-</b>	<b>547</b>	<b>4 235</b>	<b>57 582</b>

(1) Les cessions de la période correspondent essentiellement à la mise au rebut de matériel obsolète

(2) Sorties d'immobilisations liées à la cession du fonds de commerce RVR à la filiale française RVR Parad dont fonds de commerce pour K€ 1 186

## b) Amortissements et provisions

Les amortissements sont calculés en prenant pour base la durée de vie probable des immobilisations, selon les modalités exposées au paragraphe 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessus. Le tableau suivant donne, pour chaque catégorie d'immobilisations incorporelles et corporelles, le montant des amortissements pratiqués en 2015 :

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises (2)	Cession fonds de commerce RVR Parad (3)	Valeur à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	2 588			2 588	-
Logiciels et Marques	4 738	191	242	461	4 227
Fonds de commerce et mali (1)	37 196		3 524		33 672
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	-				-
<b>Sous total</b>	<b>44 870</b>	<b>191</b>	<b>3 766</b>	<b>3 049</b>	<b>38 247</b>
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-				-
Installations, aménagements et agencements	1 551	215			1 767
Matériel de transport	-	2			2
Matériel de bureau et informatique	1 747	96		33	1 811
Mobilier de bureau	587	82			669
Avances et acomptes s/immobilisations	-				-
<b>Sous total</b>	<b>3 886</b>	<b>395</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>4 249</b>
<b>Total</b>	<b>48 756</b>	<b>587</b>	<b>3 766</b>	<b>3 082</b>	<b>42 496</b>

(1) Reprises provision pour dépréciation des fonds de commerce Dataverse et Devoteam SI

(2) Les reprises de la période correspondent à la mise au rebut d'actifs obsolètes

(3) Sorties d'immobilisations liées à la cession du fonds de commerce RVR à la filiale française RVR Parad

## 3.2 Immobilisations financières

### 3.2.1 Variation des immobilisations financières

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

K€	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Virement de poste à poste	Valeur brute à la clôture de l'exercice
<b>Dépôts de garantie</b>	<b>733</b>	<b>12</b>	<b>1</b>		<b>744</b>
<b>Autres prêts (1)</b>	<b>885</b>	<b>42</b>	<b>340</b>		<b>587</b>
<b>Titres de participation</b>	<b>137 793</b>	<b>15 357</b>	<b>17 991</b>		<b>135 159</b>
Devoteam Belgique	7 146				7 146
Devoteam Fringes	2 370				2 370
Devoteam Netherland	25 649				25 649
Devoteam Consulting (2)	50 386		15 950		34 436
Devoteam Consulting AS (3)		6 176			6 176
Devoteam UK	3 762				3 762
Devoteam Middle East	367				367
Devoteam Outsourcing	2 908				2 908
Devoteam République Tchèque	6				6
Devoteam Maroc	3 499				3 499
Devoteam Italie	20				20
Devoteam Consulting Algérie	43				43
Devoteam Services	8				8
Devoteam Tunisie	8				8
Devoteam Information Technology & Consultancy A.S.	2 665				2 665
Devoteam Genesis	5 251				5 251
Devoteam Gmbh	11 975				11 975
Exa ECS (4)	3 001		1 951		1 050
Devoteam SA Pologne	3 399				3 399
Fornebu	4 936				4 936
Fontanet	100				100
Crocodile RCS	119				119
Devoteam Consulting Holding (5)	501	2 500			3 001
Steam Management	300				300
Keivox Enterprise Mobility	65				65
RVR Parad (6)	1				1
Inflexys	70				70
Axance	1 641				1 641
Shift by S'Team (7)	192		12		180
Siticom (8)	150		53		98
gPartner (9)	6 050	693			6 743
Be Team (10)	100	40			140
Progis	1 000				1 000
Bengs	105				105
Devoteam AS (11)	-	4 760			4 760
DPI (12)	-	701			701
Devoteam Digital Factory (13)	-	167	25		142
Spartners (14)	-	180			180
Devoteam Cloud Services (15)	-	140			140
<b>Créances rattachées à des participations (16)</b>	<b>1 115</b>	<b>1 532</b>	<b>623</b>		<b>2 024</b>
<b>Actions propres (17)</b>	<b>322</b>		<b>606</b>	<b>1 050</b>	<b>766</b>
<b>Total</b>	<b>140 848</b>	<b>16 943</b>	<b>19 561</b>	<b>1 050</b>	<b>139 280</b>

(1) Diminution correspondant au remboursement partiel du prêt à Devoteam CoE pour K€ 340 consenti dans le cadre de la cession de la filiale polonaise au management local

(2) Réduction de capital social non motivée par des pertes par une réduction de la valeur nominale des actions

(3) Acquisition de 100% des titres de Devoteam Consulting AS au Danemark à la filiale française Devoteam Consulting

(4) Cession de 65% des titres Exa ECS

(5) Souscription à l'augmentation de capital de Devoteam Consulting Holding

(6) Cession de 5% des titres de RVR Parad

(7) Cession de 4% des titres de Shift by S'Team

- (8) Cession de 35% des titres de Sicom  
 (9) Acquisition complémentaire de 3% des titres de gPartner  
 (10) Souscription à l'augmentation de capital de Be Team  
 (11) Acquisition de 100% des titres de Devoteam AS en Norvège à la filiale française Devoteam Consulting  
 (12) Souscription à l'augmentation de capital de DPI en Espagne  
 (13) Souscription de 100% du capital de Devoteam Digital Factory et cession de 15% des titres de l'entité  
 (14) Acquisition de 60% des titre de SPartners  
 (15) Souscription de 69% du capital de Devoteam Cloud Services en Espagne  
 (16) Dividendes à recevoir de Devoteam UK pour K€ 1 764, Devoteam Tunisie pour K€ 103 et Devoteam République Tchèque pour K€ 157  
 (17) Nombre d'actions : 76 413 prix d'achat moyen : 10,03 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 32,76 €, 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 :

	Actions propres	
	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/15	26 413	322
Achat d'actions	-	-
Vente d'actions	(50 000)	(606)
Transfert d'actions du compte "Actions destinées à être attribuées aux salariés et affectées à des plans déterminés" (1)	100 000	1 050
<b>Solde au 31/12/15</b>	<b>76 413</b>	<b>766</b>

(1) PV du Directoire du 10/04/2015

## b) Provisions

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation (1)	16 916	8 259	7 313	<b>17 862</b>
Prêts	328	187		<b>515</b>
Actions propres	-			-
<b>Total</b>	<b>17 244</b>	<b>8 446</b>	<b>7 313</b>	<b>18 377</b>

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

Dotations : Devoteam Consulting pour K€ 5 881, Devoteam Outsourcing pour K€ 993 et Devoteam Maroc pour K€ 1 385

Reprises : Exa ECS pour K€ 1 256, Devoteam Netherland pour K€ 5 192 et Devoteam Information Technology and Consultancy (ex Secura) pour K€ 865

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Algérie pour K€ 43, Devoteam Consulting pour K€ 5 881, Devoteam Outsourcing pour K€ 2 908, Exaprobe ECS pour K€ 928, Devoteam Maroc pour K€ 2 145, Devoteam Services Maroc pour K€ 8, Devoteam Netherland pour K€ 1 780, Devoteam SA Pologne pour K€ 3 399, Devoteam Information Technology and Consultancy (ex Secura) pour K€ 769

### 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 2015 sont les suivantes :

K€	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%	2 370	2 370	-	-	-
Devoteam Netherland	20	100%	25 649	23 869	-	-	561
Devoteam Consulting	902	100%	34 436	28 555	2 040	-	3 881
Devoteam Consulting AS	67	100%	6 176	6 176	-	-	-
Devoteam UK	13	100%	3 762	3 762	-	-	1 419
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 908	-	6 005	-	700
Devoteam Middle East	228	76%	367	367	1 644	-	-
Devoteam République Tchèque	7	85%	6	6	-	-	-
Devoteam Maroc	19	100%	3 499	1 354	1 255	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	-	-	-
Devoteam Consulting Algérie	34	80%	43	-	1 231	-	-
Devoteam Services	9	100%	8	-	453	-	-
Devoteam Tunisie	23	75%	8	8	63	-	103
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	233	75%	2 665	1 896	49	-	-
Devoteam Genesis	97	100%	5 251	5 251	-	-	479
Devoteam GmbH	3 000	100%	11 975	11 975	8 734	-	-
Exa ECS	3 001	35%	1 050	122	26	-	-
VoxPilot	5 219	100%	-	-	224	-	-
Devoteam SA Pologne	1 016	62%	3 399	-	6 728	-	-
Fornebu	21	100%	4 936	4 936	-	-	-
Fontanet	100	100%	100	100	-	-	-
Crocodile RCS	21	25%	119	119	-	-	-
Devoteam Consulting Holding	3 000	100%	3 001	3 001	5 295	-	-
Steam Management	500	60%	300	300	-	-	-
Keivox Enterprise Mobility	129	36%	65	65	246	-	-
RVR Parad	1	95%	1	1	567	-	-
Inflexsys	188	20%	70	70	-	-	-
Axance	66	54,2%	1 641	1 641	-	-	74
Shift by S'Team	300	60%	180	180	-	-	-
Siticom	150	65%	98	98	-	-	-
gPartner	300	73%	6 743	6 743	1 001	-	693
Be Team	200	70%	140	140	384	-	-
Progis	68	33,33%	1 000	1 000	-	-	-
Bengs	350	30%	105	105	658	-	-
Da Vinci	381	100%	4 760	4 760	-	-	-
DPI	1 100	60%	701	701	1 362	-	-
Devoteam Digital Factory	167	85%	142	142	-	-	-
Spartners	300	60%	180	180	-	-	-
Devoteam Cloud Services	203	68,97%	140	140	-	-	-

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 (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>				
Créances rattachées à des participations	2 024	2 024	-	-
Prêts	587	587	-	-
Autres immobilisations financières	1 511	1 511	-	-
<b>Créances de l'actif circulant</b>				
Avances et acomptes versés	338	338	-	-
Créances clients et comptes rattachés	39 898	39 796	102	-
Autres créances (1)	17 778	17 778	-	-
Compte courant groupe et associés	38 186	38 186	-	-
Charges constatées d'avance	2 696	2 696	-	-
<b>Total</b>	<b>103 018</b>	<b>102 916</b>	<b>102</b>	<b>-</b>

Dettes (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	30 446	446	-	30 000
Dettes auprès des établissements de crédit	366	366	-	-
Dettes financières diverses (2)	16 080	16 080	-	-
Dettes fournisseurs	17 175	17 175	-	-
Dettes fiscales et sociales	29 569	29 569	-	-
Dettes sur immobilisations	5	5	-	-
Autres dettes (3)	6 613	4 845	1 768	-
Produits constatés d'avance	6 760	6 760	-	-
<b>Total</b>	<b>107 014</b>	<b>75 246</b>	<b>1 768</b>	<b>30 000</b>

(1) dont K€ 3 006 de dépôt de garantie sur les créances cédées au Factor

(2) dont K€ 15 813 au titre d'avances en compte courant consenties par les entreprises liées

(3) dont K€ 2 334 de dette d'earn out concernant la société gPartner

### 3.4 Provisions

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

K€	Au 1er janvier 2015	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	Cession fonds de commerce RVR Parad	Au 31 décembre 2015
<b>Provisions</b>						
Provisions pour pertes de change	699	957	699			957
Provisions pour départs à la retraite	1 681	174			12	1 843
Provisions pour restructuration	-					-
Provisions diverses (1)	1 556	1 316	170	183		2 519
<b>TOTAL</b>	<b>3 936</b>	<b>2 447</b>	<b>869</b>	<b>183</b>	<b>12</b>	<b>5 319</b>
<b>Provision pour dépréciation</b>						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions s/comptes courants (2)	4 769	3 697				8 466
Provisions clients douteux	85					85
<b>TOTAL</b>	<b>4 854</b>	<b>3 697</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 551</b>

(1) Dont K€ 1 333K€ provision pour litiges salariaux, K€ 196 provision pour risques fournisseurs et K€ 661 provisions pour risques divers



(2) Dotations : Devoteam Outsourcing pour K€ 608, Devoteam Algérie pour K€ 38, VoxPilot pour K€ 224, Devoteam Services pour K€ 2, Devoteam SA Pologne pour K€ 2 657, Keivox pour K€ 166  
Reprises : Néant

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Algérie pour K€ 286, Devoteam Outsourcing pour K€ 608, Voxpilot pour K€ 224, Devoteam Services pour K€ 453 et Devoteam SA Pologne pour K€ 6 728 et Keivox pour K€ 166.

### 3.5 Entreprises liées et autres participations

Les montants concernant les entreprises liées et autres participations au 31 Décembre 2015 se décomposent comme suit :

K€	Montant brut
Participations	135 159
Créances rattachées à la participation	2 024
Prêts	-
Créances clients et comptes rattachés	6 618
Autres créances	38 475
Dettes financières diverses	15 965
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 374
Autres dettes	-
Produits de participation	8 428
Autres produits financiers	7 365
Charges financières	12 056

### 3.6 Charges à payer

Fournisseurs factures non parvenues	3 834
Clients avoirs à établir	3 163
Personnel charges à payer	7 633
Organismes sociaux charges à payer	4 944
Etat charges à payer	319
Intérêts courus sur emprunt obligataire	449
Intérêts courus sur dettes financières diverses	4
<b>Total</b>	<b>20 346</b>

### 3.7 Produits à recevoir

Intérêts courus à recevoir	1
Clients factures à émettre	10 406
Etat produits à recevoir	3
<b>Total</b>	<b>10 410</b>

### 3.8 Valeurs mobilières de placement

#### 3.8.1 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. 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 01/01/15	644 331	6 056
Actions propres remises aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions	(48 917)	(488)
Transfert d'actions au compte "actions immobilisées" (1)	(100 000)	(1 050)
<b>Solde au 31/12/15*</b>	<b>495 414</b>	<b>4 518</b>

\* dont 495 238 titres pour une valeur de 4 517K€ classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés »

La société s'est introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 Euros. Le 31 décembre 2015, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 32,76 Euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

### 3.8.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des dépôts à terme pour K€ 5 000, à des parts d'OPCVM pour K€ 21 et à un contrat de capitalisation pour K€ 325. La valeur liquidative au 31 décembre 2015 est de K€ 5 346.

### 3.9 Charges à répartir

Néant

### 3.10 Situation nette

#### 3.10.1 Capital social

Au 31 Décembre 2015, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 8 196 149 actions ordinaires pour un capital de € 1 242 576.

Le résumé des variations enregistrées en 2015 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 01 Janvier 2015	8 172 128
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	24 021
<b>Au 31 Décembre 2015</b>	<b>8 196 149</b>

Compte tenu des 141 008 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) en circulation, le capital potentiel total de la société au 31 décembre 2015 est de € 8 337 157. Sur la base du cours moyen de la période, 141 008 BCE sont « dans la monnaie » à un prix d'exercice de 12 euros.

#### 3.10.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2015 est la suivante :

K€	Ouverture	Affect. résultat 2014	Aug. de capital	Réduc. de capital	Autres variations (1)	Distribution dividendes	Résultat 2015	Clôture
Capital social	1 239		4					1 243
Prime d'émission	85		285		(206)			164
Réserve légale	160							160
Autres réserves	-							-
Boni de fusion	50 999							50 999
Report à nouveau (SC)	81 233	1 401			(2 353)	(2 272)		78 009
Résultat de l'exercice 2014	1 401	(1 401)						-
Résultat de l'exercice 2015	-						8 926	8 926
Autres provisions réglementées (2)	474				56			530
<b>Capitaux propres</b>	<b>135 591</b>	<b>-</b>	<b>289</b>	<b>-</b>	<b>(2 503)</b>	<b>(2 272)</b>	<b>8 926</b>	<b>140 031</b>

(1) Les autres variations correspondent essentiellement au rachat de 236 900 BAAER

(2) Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition des titres

## NOTE 4 - INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RESULTAT

### 4.1 Ventilation du Chiffre d'Affaires Net

La ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est fournie ci-après :

K€	31/12/2015
France	167 174
Etranger	6 265
<b>Total</b>	<b>173 439</b>

La société exerce son activité dans un seul secteur d'activité.

### 4.2 Intéressement

Aucun accord d'intéressement n'a été mis en place sur l'exercice 2015.

### 4.3 Participation des salariés aux résultats

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

### 4.4 Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (« CICE »)

Le CICE comptabilisé en diminution des charges de personnel et correspondant aux rémunérations éligibles de l'année 2015 s'élève à K€ 1 348. Ce crédit d'impôt est utilisé pour améliorer la compétitivité de la Société. En l'absence de charge d'impôt sur les sociétés au titre de l'exercice, le CICE figure en créance à l'actif du bilan de la Société.

### 4.5 Charges et produits financiers

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

Charges financières	K€
Dotations aux provisions sur immobilisations financières (1)	8 260
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant (2)	4 896
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations	-
Charges liées aux participations	45
Intérêts sur opérations de financement (3)	860
Autres charges financières	31
<b>Total</b>	<b>14 092</b>

Produits financiers	K€
Produits net sur cession de VMP	-
Produits liés aux participations (4)	8 428
Reprise provisions sur immobilisations financières (1)	7 313
Reprise provisions actions propres	-
Reprise provisions sur l'actif circulant	-
Reprise provisions pour risques et charges	750
Autres produits financiers	209
<b>Total</b>	<b>16 700</b>

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

(2) Dont K€ 3 697 de dotation pour dépréciation du compte courant des filiale et 187K€ relatifs à la dépréciation du prêt consenti à Devoteam CeO (ex CRM) suite à la cession de la filiale polonaise en 2014

(3) Dont charges d'intérêts sur emprunt obligataire pour K€ 446

(4) Dont K€ 7 910 de dividendes reçus des filiales et K€ 518 d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants

#### 4.6 Charges et produits exceptionnels

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

Charges exceptionnelles	K€
Sur opération de gestion (1)	1 483
Sur opération en capital (2)	3 499
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques (3)	948
<b>Total</b>	<b>5 930</b>

(1) Coûts de restructuration dont :

- K€ 1 426 correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement
- K€ 57 au titre de la provision pour locaux non utilisés. Les charges correspondantes ont été comptabilisées, par nature, en exploitation, puis portées en résultat exceptionnel par le biais d'un compte de transfert de charges

(2) Dont K€ 2 040 provenant des cessions de titres de participation, K€ 1 186 relatifs à la cession du fonds de commerce de RVR Parad et K€ 273 à la sortie d'immobilisations corporelles et incorporelles

(3) Dont K€ 230 de dotation aux provisions liés à des coûts de licenciement, K€ 661 au titre de provisions pour risques divers et K€ 57 de dotations aux amortissements dérogatoires

Produits exceptionnels	K€
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital (1)	1 478
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques (2)	132
<b>Total</b>	<b>1 610</b>

(1) Dont K€ 274 provenant des cessions de titres de participation, K€ 560 relatifs à la cession du fonds de commerce de RVR Parad et K€ 644 de boni de cession d'actions propres

(2) Reprises de provision pour restructuration dont K€ 60 au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement et K€ 72 au titre de la provision pour locaux non utilisés. Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles

#### 4.7 Allègement et accroissement de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires	Base		Impôt	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	252	242	87	83
Effort construction	295	282	102	97
Plus-values latentes sur VMP	-	-	-	-
Ecart de conversion passif	149	342	51	118
Provision retraite à servir	1 680	1 843	578	635
Provisions comptes courants groupe (1)	4 770	8 466	1 642	2 915
Provision risques divers (1)	812	828	280	285
Participation et intéressement	-	-	-	-
<b>Total allègements</b>	<b>7 958</b>	<b>12 003</b>	<b>2 740</b>	<b>4 133</b>
<b>Total accroissements</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Taux d'IS retenu à compter du 01/01/2016 est de 34,43%

(1) Suite à une revue approfondie des positions fiscales, les lignes provisions sur comptes courants groupe et provisions diverses ont été modifiées à l'ouverture

#### 4.8 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dû		Résultat net
Courant	11 710	107		12 766
		(1 163)	crédit d'impôt	
Exceptionnel	CT	(4 320)	(480)	(3 840)
<b>Total</b>	<b>7 390</b>	<b>(1 536)</b>		<b>8 926</b>

Le résultat courant après impôt est celui qui aurait été obtenu s'il n'y avait pas eu de résultat exceptionnel. Les retraitements fiscaux ont été ventilés entre les résultats courant et exceptionnel. Les crédits d'impôts proviennent essentiellement des charges de personnel éligibles au crédit d'impôt recherche.

## 4.9 Intégration fiscale

### 4.9.1 Périmètre d'intégration fiscale

La société a opté à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2015 sont les suivantes :

Nom	Siren	Date d'entrée	Type
Devoteam SA	402 968 655	01/01/2004	Mère
Devoteam Consulting SAS	412 077 000	01/01/2004	Filiale
Devoteam Outsourcing SAS	443 486 667	01/01/2011	Filiale

### 4.9.2 Impôt de l'exercice

Conformément à la convention d'intégration fiscale liant les parties, l'économie d'impôt réalisée grâce à l'intégration fiscale au titre de l'exercice 2015 est comptabilisée dans le compte de résultat de la société pour un montant de K€ 901. La charge d'IS calculée sur le bénéfice d'intégration fiscale de l'exercice s'élève à K€ 293.

### 4.9.3 Conséquences de la sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées

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

## NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

### 5.1 Engagements reçus

Les pactes d'actionnaires des filiales ou participations suivantes prévoient des options (« calls 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	Exercabilité
Devoteam Turquie*	25%	Immédiate
Devoteam Italie	50%	Immédiate
Steam Management	40%	Immédiate
Shift by Steam	40%	A compter du 01/01/2017 pour moitié et du 01/01/2018 pour le solde
gPartner**	27%	Du 01/01/2017 au 28/02/2019
Progis	67%	Du 01/03/2018 au 31/07/2018
Beteam	30%	A compter du 01/01/2018 pour moitié et du 01/01/2019 pour le solde
DPI (Holding Drago Group)	40%	A compter du 01/01/2019
Siticom	35%	A compter du 01/01/2018 pour moitié et du 01/01/2019 pour le solde

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

\*\* Les actionnaires minoritaires bénéficient aussi d'une option d'achat sur les actions détenues par Devoteam

### 5.2 Engagements donnés

#### 5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat d'actions, des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes (BAAER) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31

décembre 2015, respectivement 156 998 options d'achat, 141 008 BCE et 118 745 BAAER sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2015	Nombre d'options en circulation au 31/12/2014	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
13/05/2009	600 000	195 506	273 564	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	20 000	20 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	118 745	363 000	12	18/10/2014	18/10/2017	1,35%
30/11/2012	100 000	82 500	90 000	9	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
<b>TOTAL</b>	<b>1 150 000</b>	<b>416 751</b>	<b>746 564</b>				

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

	2015		2014	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	746 564	11,9	890 950	11
Nombres d'options annulées durant l'exercice	256 875	11,9	68 020	12,8
Nombres d'options exercées durant l'exercice	72 938	12	76366	12
Nombres d'options émises durant l'exercice	0	0	0	0
<b>Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice</b>	<b>416 751</b>	<b>11,8</b>	<b>746 564</b>	<b>11,9</b>

Devoteam SA ne comptabilise aucun passif au titre de son engagement de remise d'actions dans le cadre des plans d'options d'achat et de BAAER. L'intégralité de ces plans d'options sont couverts par des actions préalablement reclassées à un prix inférieur au prix d'exercice des options (cf. note 3.8.1).

### 5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Au 31 décembre 2015, 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 K€ 22 400. 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 K€ 18 536.

### 5.2.4 Autres engagements donnés

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

Garanties données	Montant	Nature
<b>Filiales</b>		
Devoteam République Tchèque	15	Engagements de poursuite de location et fournisseurs
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	1304	Cautions lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Cautions lignes bancaires
Devoteam Services	200	Cautions lignes bancaires
Devoteam Middle East	6 980	Cautions lignes bancaires
Devoteam Consulting AS	837	Cautions lignes bancaires
Devoteam Gmbh	1500	Cautions lignes bancaires
Devoteam Luxembourg	250	Cautions lignes bancaires
Devoteam SA Pologne	944	Cautions lignes bancaires
<b>Total garanties filiales</b>	<b>12 430</b>	
<b>Autres</b>		
BMC	2 746	Cautions fournisseurs
Fondation Devoteam	30	Engagement versement subventions
<b>Total autres garanties</b>	<b>2 776</b>	
<b>Total garanties données</b>	<b>15 206</b>	

Ces cautions sont données dans le cadre normal de l'activité de nos filiales. Les garanties bancaires sont destinées à garantir des lignes de crédit bancaires locales à durée indéterminée et les cautions fournisseurs, généralement à durée limitée, sont destinées à garantir des encours fournisseurs. A la clôture de l'exercice toutes nos filiales cautionnées sont en mesure de faire face à leurs engagements et à ce titre le risque d'appel à caution demeure très faible.

Certains contrats d'acquisitions prévoient des compléments de prix sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation) et/ou de critères liés à l'intégration au sein de Devoteam. Ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement devient probable. Au 31/12/15, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

En janvier 2013, la Société a été assignée en concurrence déloyale par un acteur du secteur, le montant des demandes s'élevait à 9,55 M€. Plus d'un an après l'assignation, la partie adverse a produit une consultation privée d'expert et augmenté sensiblement ses demandes initiales. Outre le fait que le Groupe n'a pas commis d'acte concurrentiel déloyal, la démarche intrinsèque de l'expert externe est entachée d'erreurs grossières – ce qui a été établi par une contre-expertise externe produite par le Groupe. Au cours de l'exercice 2015, la procédure n'a que très peu évolué et le Groupe n'a pas modifié sa position initiale considérant les demandes sans fondement et n'a pas enregistré de provision.

## NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

### 6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2015, l'effectif moyen s'établit à 1 304 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 2015 s'élèvent à K€ 1 085. 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 2015 représente K€ 110 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 1er janvier 2015, le compte personnel de formation (CPF) qui se substitue au droit individuel à la formation (DIF). Le nouveau dispositif permet à tout salarié d'acquérir tout au long de sa vie professionnelle 20 heures par an jusqu'à 120 heures, puis 12 heures par année dans la limite d'un plafond de 150 heures. Les droits acquis au titre du DIF au 31 décembre 2014, et non consommés, peuvent être utilisés dans le cadre du nouveau CPF jusqu'au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2014, les droits acquis par les salariés au titre du DIF s'élevaient à 92 615 heures.

### **NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE**

Néant.



## 4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Devoteam S.A, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### 1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

#### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les notes 2.2.1 et 2.3.1 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à l'estimation de la valeur d'utilité des immobilisations incorporelles et des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par la société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe. Sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de la méthode de détermination de la valeur d'utilité à la clôture et nous avons vérifié que les notes 2.2.1, 2.3.1, 3.1 et 3.2 donnent une information appropriée.
- La note 2.10 « Chiffre d'affaires » de l'annexe expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par la société et des informations fournies dans la note précitée, nous nous sommes assurés de leur correcte application ainsi que du caractère raisonnable des estimations retenues.
- La société constitue des provisions pour couvrir les risques relatifs aux litiges, tel que décrit dans la note 2.7 « Provisions » de l'annexe. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations comptables utilisées par la direction et à vérifier que les notes 2.7 et 3.4 donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 29 avril 2016

KPMG Audit IS

Grégoire Menou

Associé

Paris, le 29 avril 2016

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton  
International

Vincent Papazian

Associé

## 5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

### 5.1 Informations relatives à la performance sociale, sociétale et environnementale conformément à la loi grenelle II (art. 225)

Ce chapitre répond aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale.

Les informations présentées portent sur les 42 thématiques du décret d'application du 24/04/12 qui se répartissent en 4 grands chapitres : Corporate Governance, Social, Sociétal et Environnemental.

#### Remarque sur le volet environnemental du présent rapport :

L'activité du groupe Devoteam est essentiellement constituée de prestations intellectuelles. Dans ce cadre, ce rapport met l'accent sur les forces vives du groupe, les hommes et les femmes qui y travaillent, c'est-à-dire toute la richesse de la société qui, de par son activité de prestation de services et son implantation, soit chez ses clients soit dans des locaux loués, a un impact très limité sur l'environnement. Par conséquent, ce rapport contient très peu d'indications quantitatives sur les données environnementales.

### 5.2 Introduction

#### 5.2.1 Définition du développement durable

Le développement durable est : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »

En résumé, un développement durable est « un développement qui permet la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. »

Ces deux définitions sont issues du rapport Brundtland, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, publié en 1987, et considéré comme l'un des fondateurs du concept.

#### 5.2.2 Responsabilité du groupe

Pour répondre à ces exigences, Devoteam a mis en place une politique de développement durable qui s'articule dans cinq champs principaux et la mise en place d'un dispositif de suivi :

1. La corporate governance
2. Le champ social
3. Le champ sociétal
4. L'environnement
5. Le reporting RSE

#### 5.2.3 Champ d'application de ce rapport

Dans le cadre de ce rapport RSE, 42 sociétés ont retourné le questionnaire rempli, représentant 100% du personnel de l'entreprise.

### 5.2.4 Thématiques non pertinentes au regard de l'activité

Les thématiques suivantes du Grenelle II sont non pertinentes au regard de l'activité du groupe :

- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
- Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours : aucune provision et garantie comptabilisée en 2015
- Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement
- La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité
- La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
- L'utilisation des sols
- L'adaptation aux conséquences du changement climatique
- Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

### 5.2.5 Restrictions de périmètre

Les données liées à la sécurité se limitent au périmètre France.

Les informations relatives aux déchets, aux consommations énergétiques et aux émissions de CO<sub>2</sub> couvrent les deux principaux bâtiments en France soit 70% des salariés travaillant dans les locaux de Devoteam en France.

Les informations relatives aux déplacements professionnels et les émissions de CO<sub>2</sub> correspondante couvrent le périmètre France.

## 5.3 La Corporate Governance

Premier volet du développement durable, la politique de corporate governance a pour objet d'assurer la pérennité de la société grâce à une bonne gestion et à son contrôle.

### 5.3.1 La direction du groupe Devoteam

Créé en 1995, le groupe est dirigé par un **directoire** composé de deux membres, Godefroy et Stanislas de Bentzmann, co-présidents fondateurs de Devoteam.

Le groupe dispose également de plusieurs organes de surveillance :

- un **conseil de surveillance** présidé par Michel Bon, ancien président d'Orange (France Telecom) et de Carrefour ;
- un **comité d'audit** en charge du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information financière ;
- un **comité des rémunérations** en charge de la politique de rémunération des dirigeants. Il fait également office de comité des nominations lorsque cela s'avère nécessaire.
- un **comité stratégique** en charge des orientations stratégiques à court et moyen terme.

### 5.3.2 Un groupe coté

Le Groupe Devoteam est cotée à Euronext Paris depuis le 28 octobre 1999. Il publie les documents légaux prévus par la loi :

- communiqués trimestriels et semestriels,
- rapport annuel et rapport de gestion révisés par deux cabinets d'audit (KPMG et Grant Thornton).

Le groupe a également l'obligation de publier un rapport RSE (sur la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise) qui intègre une présentation de nos initiatives dans le champ social, environnemental et économique et de nos interactions avec les parties prenantes (cf. notre rapport annuel) ; le document sur la politique générale de développement durable a vocation à le compléter et l'illustrer.

Par ailleurs, il existe un service d'audit interne. Il a pour mission d'auditer toutes les filiales du groupe.

### 5.3.3 Les prix

Le groupe a reçu plusieurs prix, chacun illustre la bonne gouvernance de celui-ci :

- **Trophée EthiFrance 2010 de la gouvernance d'entreprise**
- **Prix de l'Entreprise Internationale**, 17ème édition du prix de l'Entrepreneur de l'année (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Septembre 2009)
- **Prix de la meilleure croissance européenne**, 5e Rencontres de l'Entreprise Européenne (Mars 2009)
- **Trophée de l'Excellence** (Ernst & Young, NYSE Euronext, MiddleNext et Oddo Midcap, 2008)

### 5.4 Le champ social

Deuxième volet du développement durable, le champ social couvre principalement pour le groupe le périmètre du respect et du bien-être des collaborateurs dans l'exercice de leur travail.

#### 5.4.1 Emploi

##### Effectif total

Au 31 Décembre 2015, l'effectif total du groupe Devoteam était de 3 957 collaborateurs contre 3 653 au 31 décembre 2014. La principale explication à cette hausse des effectifs provient de l'acquisition de Drago Solutions en Espagne en 2015 (241 collaborateurs).

Les données collectées et traitées ci-dessous concernent 3 957 collaborateurs (soit 100% du total).

##### Répartition de l'effectif total par sexe, âge, et zone géographique

Au 31 Décembre 2015 la répartition représente 78% d'hommes et 22% de femmes contre respectivement 79% et 21% en 2014.

La part majoritaire des hommes s'explique par la grande proportion des recrutements réalisés au sein des écoles d'ingénieurs, filières traditionnellement caractérisées par une surreprésentation masculine.

La répartition des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise ou dans les locaux des entreprises clientes est la suivante :

<i>En nombre de salariés</i>	<i>31-déc-15</i>	<i>31-déc-14</i>	<i>Variation</i>
Salariés travaillant en clientèle	3 022	2 632	390
Salariés travaillant dans les locaux de Devoteam	935	899	36
<b>Total</b>	<b>3 957</b>	<b>3 531</b>	<b>426</b>

Le nombre de salariés travaillant à temps partiel est de 141 (140 en 2014).

La répartition **par tranche d'âge** apparait ci-dessous :

La moyenne d'âge des salariés du groupe Devoteam au 31 décembre 2015 est de 37 ans (identique au 31 décembre 2014), la tranche des 25/34 ans étant la plus représentée, en 2015 comme en 2014 :

Classe d'âge	31 décembre 2015 Nombre de salariés	31 décembre 2015 Répartition en pourcentage	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
<18 Y	-	0%	-	0%	-	0%
18 to 24 Y	250	6%	206	6%	44	21%
25 to 34 Y	1 681	42%	1 447	41%	234	16%
35 to 44 Y	1 124	28%	1 067	30%	57	5%
45 to 54 Y	698	18%	614	17%	84	14%
>55 Y	204	5%	197	6%	7	4%
<b>Total</b>	<b>3 957</b>	<b>100%</b>	<b>3 531</b>	<b>100%</b>	<b>426</b>	<b>12%</b>

La répartition des salariés par ancienneté est représentée dans le tableau suivant :

L'ancienneté moyenne du salarié de Devoteam est de 6 ans au 31 Décembre 2015 (contre 6 ans au 31 Décembre 2014).

Ancienneté	31 décembre 2015 Nombre de salariés	31 décembre 2015 Répartition en pourcentage	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
<3 Y	1 813	46%	1 475	42%	338	23%
3 to 9 Y	1 159	29%	1 267	36%	(108)	-9%
9 to 14 Y	443	11%	380	11%	63	17%
15 to 19 Y	336	8%	249	7%	87	35%
20 to 24 Y	104	3%	80	2%	24	30%
> 25 Y	102	3%	80	2%	22	28%
<b>Total</b>	<b>3 957</b>	<b>100%</b>	<b>3 531</b>	<b>100%</b>	<b>426</b>	<b>12%</b>

La répartition par **zone géographique** met en évidence le fait que le groupe dispose également de plusieurs implantations en France et est présent dans 20 pays en Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord, comme nous pouvons le voir ci-dessous :

Zone géographique	31 décembre 2015 Nombre de salariés	31 décembre 2015 Répartition en pourcentage	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
France	1 922	49%	1 810	51%	112	6%
Europe	1 522	38%	1 152	33%	370	32%
Rest of the world *	513	13%	569	16%	(56)	-10%
<b>Total</b>	<b>3 957</b>	<b>100%</b>	<b>3 531</b>	<b>100%</b>	<b>426</b>	<b>12%</b>

\* Principalement le Maghreb et les pays du Golfe persique

#### 5.4.2 Embauches et départs

Embauches	31 décembre 2015 Nombre de salariés	31 décembre 2015 Répartition en pourcentage	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
CDI	1 327	91%	834	88%	493	59%
CDD	59	6%	65	7%	27	42%
Apprentissage	38	3%	45	5%	(7)	-16%
<b>Total</b>	<b>1 424</b>	<b>100%</b>	<b>944</b>	<b>65%</b>	<b>513</b>	<b>54%</b>

Départ	31 décembre 2015 Nombre de salariés	31 décembre 2015 Répartition en pourcentage	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
Démissions	616	62%	683	68%	(67)	-10%
Licenciements	45	5%	101	10%	(56)	-55%
Fin de CDD	70	7%	65	7%	5	8%
Retraites	4	0%	3	0%	1	33%
Autres licenciements	123	12%	135	14%	(12)	-9%
Décès	1	0%	-	0%	1	0%
Autres	133	13%	11	1%	122	1109%
<b>Total</b>	<b>992</b>	<b>100%</b>	<b>998</b>	<b>100%</b>	<b>(6)</b>	<b>-1%</b>

### 5.4.3 Rémunérations

#### Masse salariale

La masse salariale brute au 31 Décembre 2015 s'établit à K€ 187 687, contre K€ 183 445 un an plus tôt, soit une variation à la hausse de 2,31%, qui s'explique par les effets de périmètre de l'exercice

Le groupe Devoteam assure une stricte égalité professionnelle entre femmes et hommes en matière de rémunération. Un accord sur l'égalité professionnelle hommes/femmes est signé depuis le 25 septembre 2012.

#### Relations sociales

Au cours de l'année 2015, 174 réunions ont été organisées entre les représentants du personnel et les directions générales des sociétés composant le groupe (contre 185 en 2014).

### 5.4.4 Absentéisme et accidents du travail

#### Absentéisme :

L'absentéisme fluctue de 0,31% à 10% selon les filiales et le calcul au niveau du groupe fait ressortir un taux à 3,4% en 2015 en légère hausse par rapport aux 2,97% de 2014.

Le taux d'absentéisme est calculé à partir des jours ouvrés, toutes absences confondues, hormis les congés payés et RTT.

#### Accidents du travail :

Au cours de l'année 2015, en France, 11 accidents de travail ont eu lieu entraînant 153 jours calendaires d'arrêt (contre 10 accidents en 2014 pour 169 jours calendaires d'arrêt).

Par ailleurs, en 2015, le groupe a comptabilisé en France 14 arrêts de trajet domicile-travail entraînant 293 jours calendaires d'arrêt (contre 19 accidents de trajet en 2014 pour 462 jours d'arrêt).

### 5.4.5 Formation

Depuis sa création, Devoteam investit dans un dispositif global de management des connaissances, qui s'appuie aujourd'hui sur quatre piliers : l'Université permanente, les communautés, le dispositif Business Knowledge et l'application Karma.

Société de conseil et de services, Devoteam vend de la prestation intellectuelle dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce dernier est l'objet de progrès et d'évolutions permanentes qui demandent à ceux qui en sont les acteurs un suivi et une adaptation

également permanents s'ils souhaitent pouvoir continuer à conseiller nos clients utilement en étant en adéquation avec leurs besoins.

La formation des collaborateurs est ainsi un facteur clef de succès individuel (pour chaque collaborateur) et collectif (pour le Groupe).

Chaque collaborateur peut accéder à un dispositif de gestion des compétences global composé de l'Université permanente, des communautés Devoteam et être ainsi l'acteur de son développement.

La formation représente environ 2% de la masse salariale.

#### L'Université permanente du Groupe Devoteam

Créée à la suite de la fondation de Devoteam, l'Université permanente est la structure de formation interne du groupe ; elle est au cœur du projet de gestion des compétences et de la stratégie de l'entreprise.

Face aux enjeux de la transformation digitale de nos clients et du positionnement de Devoteam, l'adéquation des compétences de nos collaborateurs est plus que jamais un facteur clé de la réussite du Groupe. Ainsi le Groupe développe une politique de formation ambitieuse axée, aussi bien sur des formations techniques certifiantes que sur des compétences comportementales.

L'université permanente est un espace d'échanges et d'émulation, générateur d'une véritable cohésion interne. Cette structure permet d'optimiser la performance globale du Groupe par :

- le développement et la valorisation de la formation interne ;
- la progression des compétences collectives et individuelles en adéquation avec l'évolution de nos métiers ;
- la création de parcours de formation homogènes, cohérents et adaptés à nos filières métiers ;
- la création d'un espace de partage et de capitalisation.

Pilotée par une équipe de permanents, cette structure représente également une opportunité pour les collaborateurs de transmettre leur savoir.

En 2015, son action représente, 3364 heures de cours (2869 en 2014), 292 actions de formation et 242 collaborateurs formés (254 en 2014).

En 2016, l'université permanente se donne comme objectif de multiplier les modalités de formation pour permettre une plus grande flexibilité (présentiel, classe virtuelle, blended learning, Mooc) ainsi qu'une meilleure agilité en proposant des parcours modulaires et individualisés. Un nouvel outil de « learning management system » est aussi à l'étude afin de renforcer l'efficacité du dispositif.

#### Devoteam Research and Innovation (DRI)

Créé en 2012, Devoteam Research and Innovation » (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation, est en charge d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée dans en lien avec la stratégie du Groupe. Ces travaux s'inscrivent dans cadre et la volonté d'accompagner nos clients dans la bataille de la transformation digitale.

En 2015, DRI a développé plus particulièrement des activités sur les domaines de l'internet des objets, Big Data, objets connectés, la sécurité de la conteneurisation ainsi que DevOps en corrélation avec l'évolution des offres Devoteam.

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.

#### Les Communautés de savoir (Knowledge Communities)

Les "Knowledge Communities" est un dispositif mis en place il y a 15 ans au service de la performance business et destiné à améliorer le quotidien et les compétences des collaborateurs. Présentent à travers 20 pays, les 15 communautés fédèrent les consultants autour d'expertises liées aux offres de Devoteam comme le Cloud, IT Service Excellence, Digital et Mobilité, IT Transformation, Risk and Security.

Les communautés incarnent la culture collaborative de Devoteam et garantissent l'innovation grâce à plusieurs leviers. Elles garantissent aux consultants de rester à la pointe du marché à travers des



parcours de formation "Knowledge Up Program" et des méthodes collaboratives telles que des conférences techniques, des retours d'expériences, des quiz ou encore du support en mission. Les communautés participent également à l'innovation via la détection de sujets d'innovation technologiques, des tendances du marché et la participation à des projets de recherche.

Ce dispositif unique et différenciateur sur le marché est supporté par le réseau social d'entreprise de Devoteam et animé par une équipe d'experts: les Leaders de communautés. Fortement sponsorisées par la Direction Générale, les communautés sont également un révélateur de talents.

Les chiffres clés de la formation au niveau du groupe sont reproduits ci-dessous :

	Politique de formation		
	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Variation
Total des dépenses de formation (K€)	2 943	3 035	(92)
Nombre de salariés formés	2 252	2 253	(1)
	Heures de formation		
	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Variation
Nombre d'heures de formation externe	47 240	41 463	5 776
Nombre d'heures de formation interne	57 343	44 531	12 812

En moyenne, l'effort de formation du groupe représente environ 744€ par personne (vs 860€ en 2014), 10h de formation externe (vs 12h en 2014) et 15h de formation interne (vs 13h en 2013).

#### 5.4.6 Chartes du groupe

Devoteam a mis en place un dispositif de chartes afin d'encadrer le travail des collaborateurs et de favoriser l'exercice de ce dernier.

##### Devoteam Charter

Cette charte est le fondement de la relation du collaborateur dans le groupe Devoteam avec les autres collaborateurs dans son action quotidienne. Elle a été pensée et rédigée par l'ensemble des managers en 2006. Elle promeut les trois valeurs clés du groupe : Respect, Franchise et Passion. Chaque collaborateur est évalué chaque année sur son engagement à la respecter et la promouvoir.

##### Devoteam Green Guide

Cette charte est notre engagement en faveur du développement durable et plus particulièrement son volet environnemental (cf. § 5.6 de ce document).

##### Devoteam Rules of Conduct regarding bribery and related issues

Cette charte définit les règles de conduite des collaborateurs vis-à-vis des actes de corruption. Cette charte est signée par tous les managers du groupe.

##### Charte du recrutement

Cette charte fixe le cadre d'action de l'entreprise dans sa relation avec les candidats à un travail chez Devoteam (traitement des candidatures, du Cv, temps de réponse, etc.).

##### Devoteam Rules of Conduct regarding IT security issues

Cette charte fixe les conditions d'usage du système d'information de Devoteam par les collaborateurs en édictant des règles de comportement et de sécurité.

##### Devoteam Best Practices regarding printed issues

Cette charte reprend des best practices concernant l'impression de documents.

##### Charte informatique

Cette charte définit les conditions d'utilisation et d'accès du Système d'Information de Devoteam. Ces règles ont pour but d'assurer à chacun une utilisation optimale et sécurisée des ressources du Système

d'Information, compte tenu des contraintes globales imposées par le partage d'infrastructures et de la sensibilité de nos métiers. Elle a également pour objectif de rappeler aux utilisateurs les règles d'utilisations des ressources informatiques dans le cadre de leur activité professionnelle au sein de Devoteam en précisant leurs droits et obligations. La présente Charte est annexée au Règlement intérieur de Devoteam pour en faire partie intégrante.

#### **5.4.7 Diversité**

Depuis sa création en 1995, Devoteam a toujours prohibé dans le recrutement des collaborateurs les critères de discrimination liés à l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, l'état de grossesse, l'âge, la situation de famille ou les caractéristiques génétiques.

La Charte Devoteam exprime la volonté du groupe d'agir dans ce sens, c'est-à-dire refléter la diversité dans les effectifs de ses filiales. Elle incite à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles. L'entreprise souhaite ainsi favoriser la cohésion et l'équité sociale.

#### **5.4.8 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail**

##### Etude Great Place To Work

Depuis 2007, Devoteam réalise régulièrement auprès de tous les collaborateurs l'étude organisée par l'institut de réputation internationale Great Place To Work. Les résultats de l'étude sont utilisés chaque année comme point de départ de plans d'action menés au niveau de chaque service et dans chaque entité.

Qu'est-ce qu'une Great place to work? GPTW fonde son approche sur les résultats de 20 ans de recherche : la confiance entre les dirigeants et les salariés est la principale caractéristique définissant les entreprises les plus motivantes.

Leur définition d'une "Great Workplace" - une entreprise où les salariés "font confiance à leur encadrement, sont fiers de leur travail, et se réjouissent d'avoir à travailler avec leurs collègues" - repose sur l'idée que la qualité d'un lieu de travail peut se mesurer au travers de trois modes de relations liés entre eux : 1) La relation entre les salariés et les dirigeants 2) La relation entre les salariés et leur travail/leur entreprise 3) La relation entre les salariés eux-mêmes.

##### Les moyens de communication et d'expression des collaborateurs

Le Groupe a toujours favorisé la communication entre collaborateurs afin d'accélérer le partage des connaissances. Depuis plusieurs années une plateforme collaborative interne nommée « Weez » est accessible à tous les collaborateurs du Groupe. Cette plateforme, véritable outil de communication interne, permet à tous les collaborateurs de s'exprimer, d'ajouter des commentaires, de partager des connaissances ou des informations sur des projets ; c'est le cœur de la collaboration au sein de Devoteam.

Par ailleurs, le Groupe organise régulièrement des événements conviviaux et/ou festifs à diverses occasions permettant aux collaborateurs du Groupe de se retrouver et de partager des moments privilégiés.

##### Liberté d'association et du droit de négociation collective

La liberté d'association est le droit de toute personne de se joindre à d'autres personnes pour exprimer, promouvoir, poursuivre et défendre des intérêts communs. Le Groupe soutient régulièrement, au travers de sa fondation d'entreprise (cf ci-dessous), les collaborateurs souhaitant s'impliquer dans les associations participant ainsi à la mise en œuvre de cette liberté d'association.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce de respecter et promouvoir la négociation collective entre employeurs et représentations des salariés ainsi que la liberté syndicale.

## Abolition du travail forcé et du travail des enfants

Au vu de la nature des activités du Groupe, l'absence de travail forcé ou obligatoire et le non recours au travail des enfants est une évidence. Le Groupe, tant en France qu'à l'international, respecte les lois nationales et les conventions internationales.

La contractualisation des collaborateurs résulte d'un processus de recrutement clair par lequel les deux parties décident de leur plein gré de collaborer et cette contractualisation est conclue par la signature d'un contrat de travail fixant les droits et obligations des deux parties. Bien évidemment, le Groupe n'emploie aucun enfant ni en France ni dans aucune de ses filiales.

### **5.4.9 Politique handicap**

#### Accord de Groupe

Dans le cadre de sa démarche citoyenne, Devoteam a signé le 27 janvier 2015, avec la majorité des partenaires sociaux, un accord en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de Handicap. Il fait suite à la convention signée avec l'Agefiph applicable de mai 2009 à mai 2011 et à un accord sur la période 2012 - 2014.

Cet accord triennal (2015 -2017) s'articule autour des quatre axes suivants :

- Recruter et intégrer des personnes en situation de handicap (CDI, CDD, contrats en alternance, stages...)
- Sensibiliser et communiquer autour du sujet du handicap en interne et en externe.
- Agir pour le maintien dans l'emploi de collaborateurs en situation de handicap via des actions d'adaptation de postes de travail, de formation, etc.
- Collaborer avec les entreprises du secteur protégé et adapté, Entreprises Adaptées (EA) et des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), structure qui emploient des personnes handicapées pour des actions de sous-traitance ou cotraitance.

Les rôles de la Mission Handicap sont de :

- Renseigner et informer les collaborateurs sur le Handicap,
- Accompagner les démarches des collaborateurs en situation de handicap,
- Coordonner l'ensemble des actions en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées,
- Etre l'interlocuteur privilégié des acteurs du monde du handicap (Cap emploi, médecine du travail, ergonomes, etc.)

Ainsi Devoteam recrute, sur chaque période d'accord, plusieurs dizaines de travailleurs en situation de handicap et maintien dans l'emploi de collaborateurs (aménagement matériel, horaires, temps de travail, mutation avec aide au déménagement..).

Au regard de la difficulté de recruter des travailleurs handicapés avec les niveaux requis chez Devoteam, chaque année, le Groupe accompagne des demandeurs d'emploi pour les aider à monter en compétences notamment en finançant, auprès de Many Rivers par exemple, des formations leur permettant sur les domaines :

- Les techniques et stratégies de recherche d'emploi
- La bureautique
- L'anglais
- La communication interpersonnelle

Pour information, Many Rivers accompagne les entreprises dans la concrétisation d'actions handicap et les personnes en recherches d'emploi dans l'accomplissement de leur parcours.

Depuis la signature de la convention en 2009, chaque année Devoteam participe de manière active à la semaine du handicap en promouvant plusieurs actions dans ses locaux à l'attention de ses collaborateurs, comme par exemple :

- Un jeu concours a été organisé : une vidéo différente a été diffusée chaque jour sur la page intranet de la Mission Handicap. En les visionnant et en répondant quotidiennement aux questions, les collaborateurs pouvaient gagner des cadeaux.

- Une séance de massages a été organisée : trois masseurs malvoyants se sont déplacés dans nos locaux pour cette action alliant bien-être et sensibilisation.
- Plusieurs ateliers dont un atelier "Autonomie au quotidien" : présentation et échange avec un consultant sur des objets et des aides techniques permettant aux personnes en situation de handicap d'être autonome dans leur vie quotidienne (personnelle et professionnelle) ou encore un atelier « Et si on parlait des handicaps qui ne se voient pas » : les collaborateurs ont été mis en situation avec une prise de conscience des difficultés engendrées par les handicaps invisibles (déficit de la mémoire courte, fragilité musculaire, malvoyance, dyslexie, douleurs physiques, souffrance psychique, malentendance, diabète, TMS, dépression, anxiété, cancer, épilepsie, ...) et ainsi avoir un échange avec les consultantes à partir des expériences vécues et de leurs réflexions sur les conséquences de tels handicaps.

#### La politique de prévention des risques psycho-sociaux

Afin de contribuer à la prévention des risques psycho-sociaux, nous déployons une politique RH de proximité de manière à pouvoir identifier plus facilement les difficultés potentielles rencontrées par nos salariés.

Les responsables ressources humaines et managers se rendent ainsi régulièrement sur les sites clients pour rencontrer les consultants.

Par ailleurs, chaque mois les consultants doivent remplir un questionnaire appelé « Enquête Satisfaction Consultant » grâce auquel ils peuvent évaluer leur niveau de satisfaction s'agissant :

- De l'ambiance sur le projet sur lequel ils travaillent
- De leur relation avec leur manager
- De leur lien général avec Devoteam.

Pour chaque question, ils peuvent émettre un commentaire. En fonction de la note qui est donnée et/ou des commentaires qui y sont laissés, le manager et le responsable des ressources humaines sont alertés, et peuvent recevoir le collaborateur et/ou mettre en place un plan d'action si nécessaire. Cela permet également d'identifier de potentielles difficultés.

En outre, les managers ont été formés à la gestion des RPS par un prestataire externe. Cette formation avait pour but de :

- leur rappeler ce qu'est un RPS,
- leur rappeler ce qui peut le générer
- leur donner les clés pour détecter une situation de RPS et pour la gérer (mise en place d'actions ou diriger le salarié vers le bon interlocuteur en fonction de la nature de son RPS).

Enfin, Devoteam a mis en place une procédure d'alerte lorsqu'un salarié souffre de RPS ou lorsqu'un RPS est détecté chez un collègue. Cette procédure est décrite dans une note de service consultable sur notre intranet et que nous diffusons régulièrement aux salariés. Elle donne la définition des RPS ainsi que la liste des interlocuteurs à contacter en RPS ressenti ou détecté chez un collègue.

Les coordonnées des membres du CHSCT et des médecins du travail sont affichées sur les panneaux direction et publiés sur Weez.

#### Actions pour réduire les sources du stress

Nous avons mis en place des actions permettant de réduire les sources de stress :

- rappel régulier des règles de bonne conduite en open-space afin d'assurer une ambiance de travail sereine ;
- assurer une bonne visibilité des métiers de Devoteam.

Des actions sont aussi menées permettant aux collaborateurs de se prémunir contre le stress par la sensibilisation du management à la prévention des RPS.

Par ailleurs, nous avons diffusé une procédure d'alerte en cas de risque psycho-social ressenti par un collaborateur ou détecté chez un collègue. Celle-ci est également publiée sur notre intranet Weez.

En outre, les coordonnées des membres du CHSCT et des médecins du travail sont affichées sur les panneaux direction et publiés sur Weez.

Enfin, nous mettons à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques (document obligatoire recensant les différents risques auxquels sont confrontés les salariés, également en annexe).

## 5.5 Le champ sociétal

Le groupe se considère comme un acteur à part entière de l'environnement sociétal dans lequel il agit. Pour cela Devoteam mène plusieurs actions à travers :

### 5.5.1 La Fondation Devoteam

La Fondation Devoteam a été créée en 2007. Elle a pour objectifs de s'impliquer et d'apporter son soutien à toutes actions humanitaires, caritatives et associatives intervenant dans les domaines de l'informatique, de la solidarité et de la santé.

A ce titre, elle peut :

- soit promouvoir les projets à but non lucratif et d'intérêt général de ses collaborateurs portés par des associations ou des ONG ;
- soit mener directement toutes actions d'intérêt général.

Pour l'année 2015, la Fondation a disposé d'un budget de 30.000 € qui a permis de soutenir 15 projets associatifs dans lesquels étaient investis des collaborateurs de Devoteam.

### 5.5.2 Le mécénat

Depuis 2008, Devoteam est mécène du Centre Pompidou, premier musée d'art moderne en Europe. Par cet engagement, Devoteam illustre sa conception active de la responsabilité sociale qui l'anime. Présent sur un marché dans lequel l'innovation, le partage et la diffusion du savoir sont des enjeux stratégiques, la société y voit autant de territoires communs entre elle et le Centre Pompidou. C'est donc pour accompagner la diffusion de la création auprès du grand public, au service d'un projet sociétal autant que culturel que Devoteam a décidé d'apporter son soutien au Centre Pompidou.

Le mécénat du groupe a concrètement porté sur le financement, au cours des dernières années d'expositions telles que « Le Futurisme à Paris (2009) », « La subversion des images/Surréalisme et photos » (2010), « Mondrian / De Stijl » (2010/2011), « L'œil du siècle » (2014). En 2015 et 2016, le Groupe a décidé d'apporter son soutien financier à la programmation artistique du Palais de Tokyo à Paris.

#### Un mécénat pour favoriser l'accès à la culture

Devoteam, par ses actions de mécénat, souhaite favoriser l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'art, au service d'un projet sociétal autant que culturel.

En effet, si l'art bénéficie aujourd'hui de multiples canaux de diffusion (musées, galeries, livres, Internet, supports d'images divers, etc.), il n'en reste pas moins que celle-ci reste un défi permanent : celui d'amener le public dans les musées, des lieux particuliers.

Dans la société de loisirs les musées font face à la concurrence de nombreux autres médias et activités proposées au public. Comme le montre les statistiques, franchir les portes d'un musée reste encore une démarche exceptionnelle voir inconnue pour une large majorité de la population, notamment pour les jeunes publics.

Offrir l'opportunité au plus grand nombre d'accéder aux œuvres est aujourd'hui une mission qui si elle incombe par tradition à la puissance publique en France et désormais également du ressort des entreprises privées et des particuliers en situation de le faire.

Pour arriver à cet objectif faut-il offrir ce qui se fait de mieux, être capable de présenter les chefs d'œuvre dans les meilleures conditions d'exposition, d'expliquer leur histoire avec les pédagogies les plus abouties.

C'est la mission de service public des musées, admirablement remplie par le corps des conservateurs dont l'attachement à cette mission n'est plus à démontrer.

### 5.5.3 Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

Le groupe dispose d'agences régionales décentralisées en France et dans les grands pays d'implantation du groupe afin de rester proche de ses clients favorisant ainsi l'embauche locale de collaborateurs et limitant les déplacements occasionnés par les missions.

### 5.5.4 Sous-traitance et fournisseurs

Le Groupe privilégie systématiquement les fournisseurs favorisant l'environnement et porteur d'une éthique, en prenant en compte par exemple leur comportement citoyen et responsable, leur politique de protection de l'environnement.

Par ailleurs, nous favorisons systématiquement, quand cela est possible, les achats auprès des Etablissement et service d'aide par le travail (ESAT). Un accord Groupe sur le handicap a été signé pour les années 2015 à 2017. Il stipule notamment que le groupe s'engage à développer sa politique interne en faveur des entreprises du secteur protégé. L'objectif est de doubler *a minima* son taux d'unités bénéficiaires (de 1,45 à fin janvier 2015).

### 5.5.5 Actions en faveur des droits de l'homme

Le Groupe, de par la nature de ses activités et de par sa présence ponctuelle dans les pays à risque concernant le respect des droits de l'homme, n'a pas engagé d'actions particulières en faveur dans ce domaine.

### 5.5.6 Sécurité données personnelles

#### Correspondant Informatique et Libertés:

Dans le cadre de son engagement éthique, et témoignant de l'attention que porte le Groupe à la protection des données personnelles et relatives à la vie privée. Devoteam a décidé le 9 juillet 2013 la désignation auprès de la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) de son Correspondant Informatique et Libertés Groupe (CIL).

La première désignation pour Devoteam SA est entrée en vigueur le 24 août 2013. La désignation au 1er Octobre 2015 pour RVRPARAD porte maintenant à 5, le nombre des entités du Groupe ayant désigné son CIL.

Afin de garantir l'indépendance d'appréciation dans l'exercice de ses missions, le CIL est rattaché au Secrétariat Général.

Conformément à sa lettre de mission le CIL est en charge sur le périmètre France du Groupe, de :

- Définir et diffuser les bonnes pratiques d'utilisation des données personnelles (clients, salariés fournisseurs etc...) ;
- Veiller à leur application dans les entités du Groupe et dans les relations avec les partenaires, les clients, les fournisseurs ;
- Favoriser la création de valeur dans l'utilisation de ces données, par la promotion des synergies autorisées entre fichiers relevant d'entités différentes du Groupe ;
- Tenir le rôle de CIL Groupe, après préparation concertée avec les sociétés du Groupe, pour une officialisation de la mission auprès de la CNIL en 2013.

Les missions sont détaillées dans la politique de protection des données personnelles validée le 28 Septembre 2015.

### Politique de protection des données personnelle :

Le Groupe est attaché aux principes de protection des données à caractère personnel. Celles-ci (que ce soient celles des salariés du Groupe, de ses clients et de ses partenaires) sont présentes dans tous les systèmes d'information: dans les datacenters de l'entreprise, sur l'internet, dans le cloud... Du fait de leur importance et des conséquences en cas d'atteinte, le Groupe considère les données à caractère personnel de ses salariés, clients et partenaires comme les actifs d'un patrimoine immatériel qu'elle doit protéger. Cette action a un impact positif direct sur la confiance des clients et des prospects et sur l'image de marque de l'entreprise.

La politique s'inscrit dans la démarche de maîtrise des risques du Groupe et de Protection du Patrimoine Immatériel, et pose les principes organisationnels et techniques qui permettent au Groupe d'être en conformité avec la loi en vigueur aujourd'hui en France (loi « Informatique et Libertés ») et de préparer l'application du projet de Règlement Européen sur la protection des données à caractère personnel.

### Label CNIL de "Gouvernance Informatique et Libertés" :

Dans le cadre d'une relation de confiance vis à vis de ses collaborateurs, clients et partenaires, de sensibilisation et de transparence dans l'usage des données personnelles, Devoteam a décidé en 2015 de procéder à la labellisation de sa procédure de gouvernance Informatique et Libertés.

La Commission plénière de la CNIL, par délibération n°2016-075 du 24 mars 2016 porte labellisation de la procédure de Gouvernance Informatique et Libertés de Devoteam. La CNIL reconnaissant ainsi que le procédé de Devoteam est conforme au référentiel auquel il se rapporte.

La Commission a examiné la conformité de la demande de labellisation de Devoteam aux 25 exigences du référentiel, toutes cumulatives, relatives à trois thématiques : l'organisation interne de la gestion des données personnelles, la procédure de vérification de la conformité des traitements à la loi et la gestion des plaintes et incidents.

Le Label est délivré pour une durée de 3 ans.

## **5.6 L'environnement**

La nature de l'activité du Groupe ne présente pas réellement de risques directs sur l'environnement.

En revanche, le Groupe a depuis longtemps pris des initiatives pour sensibiliser les équipes aux enjeux environnementaux : l'engagement du groupe pour préserver l'environnement a pris la forme d'un guide à destination des collaborateurs dans lequel Devoteam a pris des engagements et parallèlement encourage ces derniers à agir en leur faisant des recommandations.

### **5.6.1 Le tri et le recyclage des déchets**

#### Engagements Devoteam :

- Mettre en place le tri des déchets dans l'ensemble des bureaux
- Assurer leur collecte sélective
- Recycler le matériel IT

#### Ce que l'on conseille aux collaborateurs:

Trier correctement vos déchets en les mettant dans les poubelles adéquates prévues à cet effet

- Poubelle personnelle noire : corbeille à papiers
- Poubelle bleue : emballages (carton, plastique...)
- Poubelle rouge : autres déchets divers

### 5.6.2 Le papier

Des actions de sensibilisations sont menées régulièrement pour rappeler aux collaborateurs les bonnes pratiques ci-dessous :

#### Engagements Devoteam :

- Utiliser uniquement du papier FSC (celui-ci garantit que les bois proviennent de forêts où l'exploitation n'a pas généré d'impacts économiques, sociaux et environnementaux négatifs)
- Assurer le réglage optimum des imprimantes
- Sensibiliser les collaborateurs pour promouvoir une réutilisation du papier et éviter le gaspillage
- Travailler avec des imprimeurs respectueux de l'environnement

#### Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Disposer vos impressions recto non utilisées dans les bacs « brouillon » permettant une nouvelle utilisation
- Imprimer vos documents recto / verso et plusieurs pages sur une feuille quand cela est possible
- Ne pas imprimer systématiquement tous les documents (exemple : mails)

### 5.6.3 Les économies de ressources

L'activité du Groupe n'implique pas de consommation d'eau et d'électricité en dehors de l'usage normal des bâtiments occupés pour son activité. En conséquence, le Groupe n'a pas mis en place de suivi spécifique de suivi de sa consommation. Il en va de même pour la consommation directe de matières premières, très limitée.

Cependant dans le cadre de ses bonnes pratiques :

#### Engagements Devoteam:

- Limiter sa consommation d'eau
- Limiter sa consommation d'électricité

Le groupe a mis en place de nombreuses actions depuis trois ans afin de baisser sa consommation d'énergie en France :

- l'ensemble des bâtiments en France (région parisienne, Toulouse, Nantes et Lyon) ont été équipés en LED ;
- l'ensemble des éclairages (plateaux de bureaux, et parties communes) de tous les bâtiments sont reliés à un interrupteur central au niveau de chaque étage et à une minuterie afin d'éteindre toutes les lumières la nuit et en fin de semaine ;
- l'isolation de la toiture du siège social a été renforcée en 2015 ;
- un audit énergétique des bâtiments en France a été réalisé, ne dévoilant pas d'anomalies significatives dans les installations.

Ces actions ont permis d'atteindre en 2015 une consommation de 861 226 kWh. Cette consommation représente 70% des salariés travaillant dans les locaux de Devoteam en France. La donnée sur un périmètre exhaustif est en cours de fiabilisation.

### 5.6.4 Les transports

#### Engagements Devoteam :

- Développer les infrastructures (parking vélo...)
- Privilégier le recours au train plutôt qu'à l'avion
- Encourager l'utilisation des transports en commun plutôt que personnels
- Accentuer les efforts sur le choix des véhicules de fonction

#### Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Utiliser les transports en commun en priorité
- En voiture, adopter une conduite plus souple, moins polluante.



- Favoriser et développer les contacts professionnels sans déplacements (conf-call, visio...)
- Penser au covoiturage pour vos déplacements si un de vos collègues exécute les mêmes trajets

En 2011, Devoteam a adhéré à un site de covoiturage géré par la ville de Levallois (où se trouve le siège du groupe) ; son objectif vise à développer le covoiturage entre les collaborateurs des sociétés présentes à Levallois.

Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, certains collaborateurs du groupe utilisent un véhicule de fonction et la gestion de la flotte automobile est un sujet de préoccupation permanent.

Pour le périmètre Français du Groupe, l'émission moyenne de CO<sup>2</sup> des véhicules de la flotte automobile au 31 décembre 2015 était de 109g par km (contre 114g par km en 2014), ce qui représente un niveau inférieur à la limite des malus (131g/km) mais reste supérieur à la limite des bonus (90g/km). Pour un total d'environ 3,5 millions de kms parcourus (3,7 millions en 2014), les émissions de CO<sup>2</sup> se sont élevées à environ 377 tonnes de CO<sup>2</sup> en 2015 (429 tonnes en 2014).

Par ailleurs le Groupe, conformément aux engagements de bonnes pratiques, conseille de réduire les déplacements les plus polluants. Les déplacements professionnels des collaborateurs du périmètre Français du Groupe en avion s'est élevé à un peu plus de 1,7 millions de kms (contre 2,3 millions en 2014) représentant environ 222 tonnes de CO<sup>2</sup> émis en 2015 (contre 287 tonnes en 2014).

### 5.6.5 Les équipements

#### Engagements Devoteam:

- S'approvisionner majoritairement en équipement « verts » (gobelets en cartons, papier FSC...)
- Avoir recours à des installations peu consommatrices (ampoules basses consommation, écrans LCD...)
- A performances comparables, choix des puces au TDP (Thermal Design Power représente la puissance électrique consommée) le plus bas à performance comparable

#### Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Utiliser votre mug ou les gobelets en carton pour vous servir vos boissons
- Eviter le gaspillage
- Agir en tant que force de proposition auprès de l'équipe de développement durable

### 5.6.6 L'attitude responsable et citoyenne

#### Engagements Devoteam :

- Sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux du développement durable
- Diffuser les bonnes pratiques
- Inclure des titres éthiques dans les placements de l'épargne salariale
- Souscrire au Pacte Mondial des Nations Unies (<http://www.un.org/french/globalcompact/>)

#### Ce que l'on vous conseille :

- Adopter une conduite éco-citoyenne, en respectant les principes de ce guide
- S'engager dans des projets au service de causes qui vous sont chères

### 5.6.7 Le bilan carbone

Depuis 2012, le bilan d'émission de gaz à effets de serre (BEGES) est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 250 salariés (Grenelle 2). Devoteam ayant réalisé en 2010 un bilan carbone complet en 2010, ce dernier est valide jusqu'en 2015.

Les émissions de GES liées à l'électricité en 2015 ont été de 62 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (soit 70% des salariés travaillant dans les locaux de Devoteam en France). Le facteur d'émission utilisé provient du Bilan carbone de l'ADEME v7.1.

## 5.7 Rapport de vérification

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Devoteam S.A. désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après le « Référentiel »), disponibles sur demande au siège de la société et dont un résumé figure en introduction du chapitre « Rapport de responsabilité d'entreprise » du rapport de gestion.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. 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, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés en avril 2016 pour une durée totale d'intervention d'environ deux semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

#### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences

<sup>1</sup> dont la portée d'accréditation est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>2</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées en introduction du chapitre « Rapport de responsabilité d'entreprise » du rapport de gestion.

### **Conclusion**

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## **2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE**

### **Nature et étendue des travaux**

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>3</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de pays que nous avons sélectionnés<sup>4</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de

<sup>3</sup> **Informations quantitatives sociales** : effectif total et répartition par genre, par âge et par zone géographique ; embauches et départs (dont licenciements) ; absentéisme ; accidents du travail ; nombre d'heures de formation.

**Informations quantitatives environnementales** : consommation d'électricité ; kilomètres liés aux déplacements professionnels ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'électricité et aux déplacements professionnels.

**Informations qualitatives** : la politique handicap ; la sécurité des données personnelles.

<sup>4</sup> *La France.*

risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 46% des effectifs et 100% des informations quantitatives environnementales présentés.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### **Conclusion**

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris, le 29 avril 2016

L'un des Commissaires aux comptes

**Grant Thornton**

**Membre français de Grant Thornton International**

Vincent Papazian

Associé

## 6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 6.1 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne

Le 1<sup>er</sup> août 2003, le législateur est intervenu à travers la loi dite de « Sécurité financière » afin de renforcer la protection de l'épargne publique et de restaurer la confiance des marchés financiers. Le texte définitif issu des débats parlementaires est le pendant français du « Sarbanes-Oxley Act » américain et du « Combined Code » britannique qui imposent au président de l'organe de contrôle l'établissement d'un rapport sur les procédures de contrôle interne.

Ce rapport a pour double objectif de :

- Présenter et préciser les 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 de commerce.
- Décrire les principes généraux de contrôle interne mis en place par la direction générale ayant notamment pour objectifs de faire face aux principaux risques auxquels le groupe Devoteam peut être confronté.

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.

En tant que Président du Conseil de Surveillance de Devoteam, j'ai établi le présent rapport sur la base des informations transmises par le Directoire, responsable de l'élaboration et de la mise en place des procédures de contrôle interne, en conformité avec l'article 225-68 du Code de commerce.

Le Directoire a établi ces informations sur la base des travaux réalisés par l'audit interne du groupe ainsi que par le secrétaire général.

Le présent rapport s'attache à être en conformité avec les principes généraux de contrôle interne et a été établi 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.

Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance.

## I. ORGANISATION ET MISSIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

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 juin 2013. Les recommandations ont été intégrées dans l'analyse des points de conformité. L'analyse de la conformité avec le code de gouvernance AFEP-MEDEF est présentée dans un tableau récapitulatif au point 1.3 ainsi que les plans d'action qui en découleront en cas de non-conformité.

### 1.1. Le Conseil de Surveillance

#### 1.1.1. Composition

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de quatre ans. La composition du Conseil de Surveillance est indiquée dans la section 2.5.1 mandataires sociaux et rémunérations du rapport de gestion.

Le Conseil de Surveillance de Devoteam a un taux de représentation de 25% de femmes en 2015 suite à la nomination d'un second administrateur féminin en 2015. Ceci s'inscrit dans le cadre de la recommandation n°6 de l'AFEP-MEDEF (mise à jour avril 2010) et de la loi Zimmermann-Copé.

#### 1.1.2. Règlement intérieur et charte de déontologie 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 et 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.

##### 1.1.2.1. Charte de déontologie

La charte a pour but de présenter les devoirs et obligations des membres du Conseil de Surveillance ainsi que des personnes participant à ses réunions, elle s'articule en 11 articles :

- Article 1. Administration et intérêt social
- Article 2. Respect des lois et des statuts
- Article 3. Indépendance
- Article 4. Liberté d'expression
- Article 5. Conflit d'intérêts
- Article 6. Loyauté et bonne foi
- Article 7. Confidentialité
- Article 8. Délit d'initié
- Article 9. Assiduité
- Article 10. Transparence et diligence
- Article 11. Responsabilité civile des membres du Conseil

##### 1.1.2.2. 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 7 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 3/4. Missions et obligations du Conseil de Surveillance
- Article 5. Possibilité de conférer une mission à un membre du Conseil de Surveillance
- Article 6. Comités du Conseil de Surveillance
  - a. *Comité d'Audit*
  - b. *Comité des Rémunérations*
- Article 7. Information privilégiée - opérations sur titres

### 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 2015, quatre membres sur huit répondent aux critères d'indépendance préconisés par l'AFEP-MEDEF, portant ainsi à 50% 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, plusieurs changements ont été effectués au sein du conseil de surveillance de Devoteam :

- La démission de Monsieur Bertrand de Bentzmann
- La nomination de Monsieur Bertrand de Bentzmann en tant que Président d'honneur
- La nomination de Madame Carole Desport

Le statut de Président d'honneur est défini comme suit : « Le Conseil de Surveillance peut nommer un Président d'Honneur. Le Président d'Honneur peut assister, à sa convenance, à toutes les réunions du Conseil de Surveillance. Il peut prendre part aux débats et intervient avec voix consultative ».

Cette définition sera ajoutée à l'article 1.a du règlement intérieur du Conseil de Surveillance au cours de sa prochaine réunion.

Prénom, Nom	Fonction au Conseil de Surveillance	Nommé depuis	Durée	Indépendance
Michel Bon	Président	2006	9	Membre indépendant
Bertrand de Bentzmann	Président d'honneur	-	-	N/A
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	3	Membre indépendant
Carole Desport	Membre	2015	0	Membre indépendant
Philippe Tassin	Membre	1999	16	Membre non-indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	7	Membre indépendant
Yves de Talhouët	Membre	2001	14	Membre non-indépendant
Patrice de Talhouët	Membre	1999	16	Membre non-indépendant
Roland de Laage de Meux	Membre	1999	16	Membre non-indépendant

### 1.1.4. Réunions du Conseil de Surveillance

En 2015, le Conseil s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 81% sur l'année.

Au cours de ces quatre séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- Rapport du Président sur les comités d'audit et de rémunération ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur la marche de la société et sur les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ;
- Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Présentation des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2015 ;
- Présentation du budget 2015 ;
- Renouvellement de l'autorisation de caution ;
- Compte rendu du Comité des rémunérations ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2015 et compte rendu du Comité d'audit des comptes semestriels ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 3<sup>ème</sup> trimestre 2015 ;
- Planning des conseils en 2016.

### 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.

### **1.1.6. Les missions du président du Conseil de Surveillance**

Les missions du Conseil de Surveillance sont définies dans l'article 15 des statuts.

Le rôle du président du Conseil de Surveillance est de diriger les séances du Conseil. Il est en charge de la convocation et de la planification des séances du Conseil. Il garde des contacts réguliers avec le Directoire afin d'être informé sans délai des événements courants et surtout exceptionnels nécessitant éventuellement une réunion extraordinaire du Conseil de Surveillance.

### **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 du 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 trois membres en 2015 :

- Michel Bon (Président du Conseil de Surveillance)
- Carole Desport
- Patrice de Talhouët

Madame Carole Desport a été nommée en lieu en place de Monsieur Bertrand de Bentzmann, au cours de l'Assemblée Générale du 19 juin 2015. 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 2015. Le taux de participation est de 67%. Lors de ces séances, le Comité d'audit a principalement entendu la Direction Financière du Groupe, les commissaires aux comptes du Groupe et l'Audit interne sur les sujets suivants :

Comptes annuels et semestriels :

- Examen des comptes de l'exercice 2014 et du 1<sup>er</sup> semestre 2015 ;
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées ;
- Examen des principales hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes et en particulier pour le calcul des « tests de dépréciation des goodwill » ;
- Examen approfondie des filiales Devoteam outsourcing et Exa ECS, du suivi du contrôle fiscal et des provisions pour risques ;
- Examen de la trésorerie ;
- Examen du plan d'audit et de contrôle interne.

Audit interne :

- Examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Missions effectuées en 2014 et plan d'audit pour 2015.

Suivi des commissaires aux comptes :

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le Groupe.

### **1.1.8. Les Comités du Conseil : Le Comité des Rémunérations**

#### **1.1.8.1. Mode de fonctionnement du Comité**

Le Comité est composé de deux membres, tous deux indépendants : Michel Bon et Vincent Montagne. 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 trois principes classiques :

- Comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur ;
- Variabilité de la rémunération en fonction des résultats du Groupe ;
- Clarté du lien entre contribution et rétribution.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2015. Le taux de participation est de 100%.



Lors des deux séances, le Comité des Rémunérations a principalement examiné et proposé :

- La détermination de la rémunération variable à verser aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2014 ;
- La détermination des critères d'attribution de la rémunération variable aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2015 ;
- Définition d'un programme d'intéressement des cadres clés ;
- Détermination de la rémunération fixe à verser aux membres du directoire au titre de l'exercice 2016 ;
- Mise en place d'un plan d'actions gratuites pour les cadres clés.

#### **1.1.8.2. Rémunération des administrateurs**

Les membres du Conseil de Surveillance de Devoteam perçoivent des jetons de présence liés à leur responsabilité au sein du Conseil et de ses différents comités. Les montants sont précisés dans la section 2.5.1 du rapport de gestion.

#### **1.1.8.3. Rémunération des mandataires sociaux**

Les mandataires sociaux perçoivent une rémunération dont les détails sont présentés dans la section 2.5.1 du rapport de gestion.

En outre, le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008, sur recommandation du Comité des Rémunérations en date du même jour, a examiné la situation de chacun des membres du Directoire au regard des dispositions de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi « TEPA »). Il a constaté que, dans la mesure où aucun membre du Directoire ne peut prétendre au versement d'une rémunération ou d'une indemnité quelconque au titre de la cessation de ses fonctions de mandataire social du Groupe Devoteam, les dispositions issues de cette loi ne leur étaient pas applicables.

Le Conseil de Surveillance se réfère aux recommandations de l'AFEP-MEDEF depuis 2008. Par ailleurs, le Conseil se réfère aux dispositions présentées dans la mise à jour de novembre 2015 du code précisant encore davantage les modalités de rémunération des mandataires sociaux.

Le Conseil de Surveillance considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le Code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu aux articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce à compter de l'exercice 2008.

En 2015, une consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu lors de l'Assemblée Générale du 19 juin 2015. Le Groupe Devoteam a appliqué le principe du « say on pay » présenté dans la mise à jour de juin 2013 des recommandations AFEP-MEDEF.

#### **1.1.8.4. Les comités du conseil : Le comité stratégique**

Il existe un Comité Stratégique rattaché au Conseil de Surveillance. Ce comité est composé de quatre membres en 2015 :

- Yves de Talhouët
- Elisabeth de Maulde
- Philippe Tassin
- Michel Bon

Il est présidé par Yves de Talhouët. Les réunions sont tenues en présence des mandataires sociaux et de leur directeur de cabinet. Elles permettent de discuter de la stratégie à court terme, moyen terme et des orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir. Il s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2015

## **1.2. Le Directoire**

Le rôle du Directoire est défini à l'article 14 des statuts :

« §14.5 Pouvoirs. 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 ».

Le Directoire est composé de deux membres : Stanislas de Bentzmann et Godefroy de Bentzmann. Ils ont été nommés par le Conseil de Surveillance du 11 avril 2012 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2015. Ils peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance.

La liste des mandats des membres du Directoire figure à la section 2.5.1 du rapport de gestion.

En 2015, le Directoire s'est réuni à quatre reprises et les points significatifs décidés ont été les suivants :

- Arrêté des comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels
- Approbation des termes du rapport de gestion et établissement du rapport spécial sur les stock-options et du tableau sur les résultats financiers des cinq derniers exercices
- Autorisation donnée au Directoire pour procéder à des rachats d'actions
- Reclassement d'actions destinées à être attribuées aux employés en actions propres
- Approbation de l'émission d'un emprunt obligataire ne donnant pas accès au capital
- Modification du règlement du plan de BSPCE du 12/05/09

### 1.3. Tableau récapitulatif de la conformité AFEP/MEDEF

#### CONFORMITE AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES : AFEP/MEDEF; MISE A JOUR DE JUIN 2013

N°	Titre	Principe	Conformité 2015	Commentaire 2015	Plan d'action 2016
1.	1. Le Conseil d'Administration : une instance collégiale	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.	Conforme	Point présenté dans le rapport de gestion dans la section "statuts mandataires sociaux et rémunérations".	N/A
2.	2. Le Conseil d'Administration et le marché	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) est en charge de la communication de l'entreprise avec le marché. Il met en place des procédures fiables d'identification et d'évaluation des engagements et des risques. Il est en charge également de publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financières ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice.	Conforme	Le Conseil de Surveillance est en charge de la politique de communication financière de l'entreprise. Il délivre une information non-sélective à tous les opérateurs en incluant les engagements hors bilan et les risques significatifs de l'organisation.	N/A
3.	3. La dissociation des fonctions de président du Conseil d'Administration et de Directeur Général	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) choisit le mode d'organisation et il communique auprès des actionnaires d'une manière transparente sur la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général. En cas de dissociation des deux fonctions la société doit décrire les missions de chacun.	Conforme	Devoteam est une société anonyme avec Conseil de Surveillance, (SA avec organisation dualiste). Les fonctions de président et de directeur général sont dissociées par les statuts. Les fonctions de président du Conseil de Surveillance et les fonctions du directoire sont décrites dans l'article 15 des statuts. Un paragraphe spécifique qui reprend la description des fonctions est présenté dans le rapport du président du CS sur le contrôle interne.	N/A
4.	4. Le Conseil d'Administration et la stratégie	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) doit examiner et décider les opérations d'importance stratégique (éventuellement après l'étude des projets au sein d'un Comité ad hoc). Les opérations comprennent les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne.	Conforme	Le Conseil de Surveillance (CS) fait office de Comité stratégique. Il examine et décide des opérations d'importance stratégique, des investissements et des opérations de restructuration interne.	N/A

5.	5. Le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) représente l'ensemble des actionnaires. Il est l'organe d'administration de l'entreprise. L'assemblée générale est un lieu de décision mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.	Conforme	Les missions du Conseil de Surveillance sont détaillées dans l'article 15 des statuts.	N/A
6.	6. La composition du Conseil d'Administration : les principes directeurs	Composition du CA et du CS : Chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires. La représentation des femmes : au moins 40 % de femmes à compter de l'AG 2016. Les missions confiées à un administrateur référent ou vice-président doivent être décrites dans le règlement intérieur.	Conforme	La composition du Conseil de Surveillance est détaillée dans l'article 15 des statuts. Le taux de représentation des femmes est à 25% en 2015. Les missions particulières confiées à un administrateur sont précisées dans le règlement intérieur du CS.	Le CS prendra les mesures adéquates en 2016
7.	7. La représentation des salariés	Le Code de commerce prévoit la désignation par l'Assemblée Générale des actionnaires d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés du Groupe dépasse le seuil de 3 % du capital social.	Conforme	Les salariés ne sont pas actionnaires au niveau du seuil de représentation. Le pourcentage d'actionnariat salarié est de 2,28% au 31/12/2015.	N/A
8.	8. Les actionnaires minoritaires	Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS): des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques. Certaines catégories doivent toutefois être représentées: actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées ou un actionnaire majoritaire ou un groupe d'actionnaires agissant de concert.	Conforme	Devoteam est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un Groupe d'actionnaires agissent de concert, le groupe d'actionnaire est représenté au Conseil de Surveillance.	N/A
9.	9. Les administrateurs indépendants	Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Il doit être présent depuis moins de douze ans au sein du Conseil. Actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées (un actionnaire majoritaire ou un groupe d'actionnaires agissant de concert): - Le CA/CS s'assure de la présence d'1/3 d'administrateurs indépendants. Petits actionnaires dans les sociétés non contrôlées: - Le CA/CS s'assure de la présence de 50% d'administrateurs indépendants	Conforme	En 2015, quatre membres sur huit répondent aux six critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF, portant ainsi à 50% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil de Surveillance.	N/A
10.	10. L'évaluation du Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des Comités du Conseil).	Conforme	Ce point a été mis en conformité en 2015 : le CS a bien procédé à son auto-évaluation.	N/A
11.	11. Les séances du Conseil et les réunions des Comités	Modalités de l'organisation, planning, livrables du Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS). Le nombre de séance du CS doit être présenté dans le rapport annuel. La périodicité et la durée des séances doivent permettre un examen et une discussion approfondie des sujets. Un procès-verbal (PV) de séance résume les débats.	Conforme	Les réunions du Conseil de Surveillance ont pour principal objet : - d'approuver les comptes semestriels et annuels ; - d'examiner le budget et les situations trimestrielles ; - d'analyser les prévisions d'activités par secteur et pays ; - d'analyser les investissements, les restructurations et les opérations de croissance externe.	N/A
12.	12. L'accès à l'information des administrateurs	Le président ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.	Conforme	L'ordre du jour est envoyé au Conseil en général une semaine à l'avance. Les documents analysés lors du Conseil sont envoyés aux administrateurs dans la mesure du possible quelques jours avant la séance. La nature des informations contenues dans ces documents est : - les rapports d'activités trimestriels ; - les ratios de gestion du Groupe et des principales entités (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation...) comparés par rapport au budget et aux périodes précédentes ; Les points de croissances externes.	N/A

13.	13. La formation des administrateurs	Chaque administrateur doit donc bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité.	Conforme	Les administrateurs du Comité d'Audit sont compétents dans les domaines comptables et financiers. Par ailleurs, chaque administrateur a acquis des connaissances précises de l'organisation de l'entreprise et de ses activités.	N/A
14.	14. La durée des fonctions des administrateurs	Les membres doivent être élus pour une durée maximale de 4 ans (contre 6 ans en droit français). Le nombre minimum d'action doit être nécessaire pour exercer le mandat d'administrateur doit être précisé dans le règlement intérieur.	Conforme	La durée du mandat d'administrateur est de 4 ans, la composition du Conseil de Surveillance est définie dans l'article 15 des statuts. Le montant minimum d'actions nécessaire est précisé dans le règlement intérieur du CS.	N/A
15.	15. Les Comités du Conseil	Liste des comités souhaités: - l'examen des comptes, - le suivi de l'audit interne, - la sélection des commissaires aux comptes, - la politique de rémunération, - les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux En cas de recours par les Comités aux services de Conseils externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité du Conseil concerné. Chaque Comité doit être doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Le secrétariat des Comités est assuré par des personnes désignées par le président du Comité ou en accord avec celui-ci. Il convient d'éviter la présence dans les Comités d'administrateurs croisés : pas d'administrateur siégeant dans un autre Comité d'une société B si l'un des administrateurs siège dans le même Comité la société B.	Conforme	Le Conseil de Surveillance a constitué deux Comités, ils ont la charge du travail préparatoire au Conseil : - Le Comité d'Audit - Le Comité des Rémunérations (qui s'occupe également des nominations)  Le règlement intérieur du CS prévoit les modalités de fonctionnement des Comités d'Audit et des Rémunérations.  Il n'y a pas eu de recours à des conseils externes pendant l'exercice.	N/A
16.	16. 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: - Administrateurs indépendants = au moins 2/3, pas de dirigeant mandataire social, nomination du président revue par le Comité des nominations, les CAC doivent communiquer leur déclaration d'indépendance chaque année au Comité.	Conforme	La nomination de Carole Desport en tant que membre du comité d'audit au cours de l'AG du 19 juin 2015 a permis d'atteindre la proportion d'administrateurs indépendants requise par le code AFEP-MEDEF.	N/A
17.	17. Le Comité de sélection ou des nominations	Le Comité de sélection ou des nominations est en charge de la composition future des instances dirigeantes.	Conforme	Le plan de succession des mandataires sociaux existe et a été spécifiquement formalisé par le Conseil de Surveillance.	N/A
18.	18. Le Comité des Rémunérations	Le Comité des Rémunérations doit permettre de placer le Conseil d'Administration ou de Surveillance dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du Conseil d'Administration ou de Surveillance ayant la responsabilité de la décision.	Conforme	Le Comité des Rémunérations fait également office de Comité de sélection, il est composé de deux administrateurs indépendants.	N/A
19.	19. Le nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs	L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe.	Conforme	La liste des mandats externes des administrateurs est précisée dans le rapport de gestion.	N/A
20.	20. La déontologie de l'administrateur	L'administrateur du CA/CS s'engage à suivre les règles déontologiques de sa fonction et de la charte déontologique de l'entreprise.	Conforme	Le Conseil de Surveillance respecte un règlement intérieur ainsi qu'une charte de déontologie à l'attention des administrateurs.	N/A
21.	21. La rémunération des administrateurs	Le mode de répartition de la rémunération des administrateurs est défini par le CA/CS, et le montant global est défini par l'assemblée générale. Ils font l'objet d'une communication dans le rapport annuel. L'exercice de missions particulières telles que celles de vice-président ou d'administrateur référent peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle soumise alors au régime des conventions réglementées.	Conforme	La rémunération des administrateurs et le mode de répartition sont détaillés dans le rapport de gestion ainsi que dans le règlement intérieur du Comité.	N/A

22.	22. La cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Le mandataire social ne doit pas avoir de contrat de travail avec l'entreprise.	Conforme	Les membres du directoire n'ont pas de contrat de travail.	N/A
23.	23. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité des Conseils d'Administration ou de Surveillance et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Elle comporte une partie fixe, une partie variable.	Conforme	Le mode et les montants de la rémunération des membres du directoire sont fixés par le Conseil de Surveillance sous recommandation du Comité des Rémunérations. Le rapport de gestion présente le détail de la rémunération des mandataires sociaux.	N/A
24.	24. L'information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance	La loi comporte l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du Groupe. Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Il est recommandé de présenter au vote des actionnaires une résolution pour le directeur général ou le président du directoire et une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués ou les autres membres du directoire.	Conforme	La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion 2015. La consultation des actionnaires par une résolution du président du Conseil a été mise en place (Say on pay) lors de l'Assemblée Générale de juin 2015.	N/A

#### 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 concernant Devoteam sont les suivants :

Titre	Principe	Conformité 2015	Commentaire 2015	Plan d'action 2016
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

## II. LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

### 2.1. 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 président du Conseil de Surveillance rappelle que 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.

## **2.2. Organisation générale, les acteurs principaux du contrôle interne et leur rôle**

### **2.2.1. Le Comité exécutif**

Le Comité Exécutif est maintenant composé de huit membres : les deux co-Présidents du Directoire (Chief Executive Officer: CEO), le Directeur Financier du Groupe (Chief Financial Officer: CFO), Le Directeur des Opérations (Chief Operating Officer: COO) et les quatre « Executive Vice-Président » (EVP) des régions Devoteam. 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.

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

### **2.2.2. 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 de contrôle de gestion et de reporting, ainsi que la consolidation et l'audit interne :

- La direction comptable Groupe qui 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, de la conformité des principes comptables du Groupe avec les normes IFRS, de la veille technique comptable et de la gestion de la trésorerie au niveau du Groupe ;
- Le contrôle de gestion, qui a pour principale responsabilité de consolider le reporting de gestion du Groupe et d'en assurer la conformité avec les états financiers légaux. Il anime entre autres le processus de clôture en liaison avec la direction comptable Groupe et a la responsabilité du bon fonctionnement du processus budgétaire ;
- L'audit interne a pour mission de porter des appréciations et 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.

### **2.2.3. 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 « Executive Vice-Président » (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 Exécutif du Groupe ainsi que l'organisation du contrôle interne dans leurs entités.

En 2015, l'organisation opérationnelle a été ajustée.

Présentation des Régions Devoteam :

- **New Meditteranea** : France et Tunisie ;
- **Northern Europe & Belux** : Royaume-Uni, Norvège, Danemark, Belgique et Luxembourg ;
- **Central Europe** : Allemagne, Pologne, République Tchèque, Autriche et Suisse ;
- **Single Entities** : Devoteam Espagne, Pays-Bas, Middle-East, Drago (acquisition) ;
- **Other** : Italie, Maroc, Algérie, Turquie, ne sont rattachés à aucune région (single countries) ; ils sont rattachés aux co-Présidents.

Précisions sur les entités « Other » : Les entités fonctionnant de façon indépendante ou en "capital risque" sont gérées séparément. La gestion du segment opérationnel « other » s'organise sur la base d'indicateurs financiers et fait l'objet d'un suivi spécifique, notamment par le Directeur Financier Groupe, membre du comité Exécutif.

Tous les EVP de « Régions » et les directeurs généraux des filiales « Other » reportent hiérarchiquement et directement à un membre du Directoire. Leurs objectifs sont fixés annuellement et suivis mensuellement dans leurs réalisations.

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

#### 2.2.4. Les Directions fonctionnelles groupe

La Direction des Ressources Humaines du Groupe a notamment pour responsabilité :

- De coordonner les actions menées par les responsables RH des régions et filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le comité Exécutif ;
- D'établir et de mettre à jour la cartographie des hauts potentiels au sein du Groupe ;
- D'initier les recrutements des hauts profils dans le Groupe ;
- D'assurer le suivi des rémunérations de l'équipe Corporate, des EVP ainsi que des country managers.

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

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

#### 2.2.5. 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 de support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

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

### 2.3. Descriptif synthétique des procédures de contrôle interne

#### 2.3.1. L'environnement de contrôle interne

Il repose sur trois éléments constitutifs de la culture d'entreprise et de ses pratiques.

### **2.3.1.1. Une éthique partagée par tous**

Le Groupe a mis en place une charte de valeurs qui doit inspirer le comportement de tous les salariés au sein du Groupe et vis-à-vis des tiers.

### **2.3.1.2. Une organisation claire**

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. Le pilotage et le contrôle de l'ensemble sont effectués par l'équipe Corporate du Groupe à savoir principalement le Comité Exécutif, la direction des opérations et la direction financière du Groupe.

### **2.3.1.3. 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 :

- Chaque mois, le Comité Exécutif 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 trois mois, le Comité Exécutif étendu réunissant les membres du Comité Exécutif et les country managers des filiales hors régions Devoteam se réunit afin d'articuler les décisions du Comité Exécutif dans les différentes entités opérationnelles et de piloter l'organisation.

## **2.3.2. Risques majeurs et activités de contrôle**

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).

Les principaux risques auxquels est exposé le groupe sont présentés en détail à la section 2.5.2 du rapport de gestion. Les risques majeurs identifiés sont repris ci-dessous avec les activités de contrôle et les processus correspondants.

### **2.3.2.1. Risques financiers et dispositif du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable**

#### **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/région opérationnelle possède sa direction financière qui procède aux enregistrements des données financières et au contrôle des opérations.

La direction financière du groupe a établi des procédures de reporting permanentes permettant de suivre et de piloter l'activité de chaque entité.

- **Les processus financiers au sein du groupe Devoteam**

- *Le processus de planification stratégique*

Le business plan à trois ans du Groupe a été construit grâce à la collaboration de la direction du contrôle de gestion, de la direction des opérations ainsi que du management des filiales en fonction des leviers opérationnels existants. Les objectifs de croissance du BP sont validés par le co-CEO du Groupe. Chaque filiale formalise son business plan dans l'outil de reporting du Groupe. Ces business plans sont révisés annuellement.

- *Le processus budgétaire*

Un budget est établi tous les ans par chaque entité opérationnelle ainsi que par les entités de support.

Les principaux indicateurs font l'objet d'analyses de comparaison par la direction financière du groupe soit par rapport aux exercices précédents soit par rapport à des unités similaires.

- *Le processus de reporting mensuel*

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting qui est consolidé par la direction financière du Groupe.



Le processus de *monthly financial review* a été renforcé depuis 2014 et formalisé par un document : le management cockpit. Il permet d'analyser la performance de chaque filiale à l'aide de *Key Performance Indicators* (KPI) prédéfinis.

Les résultats sont analysés et les principaux indicateurs évalués par rapport au budget ainsi que par rapport à l'exercice précédent :

- Le chiffre d'affaires de l'entité
- La marge brute
- Le résultat opérationnel
- Le bilan
- L'évolution des effectifs
- Le taux d'utilisation des ressources
- L'évolution des prix de vente et du taux de marge
- La situation de l'encours client et notamment des factures à établir
- La trésorerie et le BFR
- L'activité commerciale et notamment le portefeuille de commandes ainsi que les opportunités d'affaires

Il est systématiquement demandé aux entités opérationnelles d'établir un « rolling forecast » sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le bilan et la trésorerie afin d'anticiper tout risque de dérive. Chaque variation anormale sur ces indicateurs fait l'objet d'investigations de la part de la Direction Financière du Groupe.

- *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 (clôture semestrielle et annuelle), et s'assure que les comptes financiers remontés et prévus dans le scope d'audit ont bien été audités.

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

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

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

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

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et audités, le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la Direction Financière du Groupe pour être stockés. Ils sont rapprochés des comptes qui ont servis 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*. Les données financières sont stockées sur les serveurs d'Oracle en Ecosse. Dans ses filiales étrangères, le Groupe a choisi de standardiser son système d'information avec l'utilisation de l'ERP Maconomy dans plusieurs d'entre elle.

- *Le système de reporting*

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil (*SAP Business Objects 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 des deux co-Présidents (co-CEO) 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.

### **2.3.2.2. Risques liés à la croissance et dispositif du contrôle interne relatif au pilotage des entités opérationnelles**

#### **Risques majeurs :**

Risques liés aux acquisitions, la taille, l'expansion à l'international, l'obsolescence technologique

#### **Activités de contrôle :**

Compte tenu de l'accroissement du nombre d'entités opérationnelles, le groupe a mis en place un processus de suivi des entités à plusieurs niveaux :

- **Les business review mensuelles**

La performance commerciale est pilotée et monitorée de manière homogène dans l'ensemble des entités du Groupe. Les reporting commerciaux adressent la dimension Pays, Equipe Commerciale, Individu ou Offre.

En complément, un suivi de la performance hebdomadaire est réalisé au niveau du Groupe et matérialisé par des Weekly Business Report qui mesurent la dynamique commerciale du Groupe et sont basés sur trois KPI : taux d'utilisation, signing et recrutement.

- **Les visites pays**

En fonction notamment de leurs résultats mais aussi du degré de maturité du management local, les filiales font l'objet d'une visite mensuelle ou trimestrielle d'un membre du Comité Exécutif.

En parallèle, sur l'initiative du Directeur Financier, des interventions sont réalisées dans les filiales, afin de s'assurer de la correcte application des procédures du Groupe (principes de reporting, conformité avec les normes comptables Groupe). Les contrôles portent principalement sur le rapprochement des états avec les éléments qui sont transmis au siège ou la revue des postes de bilan.

- **L'audit interne**

Même si le département audit interne n'est pas directement impliqué dans le pilotage et le suivi des entités opérationnelles, le caractère formel de ses visites dans les filiales définies par le plan d'audit, permet au Comité Exécutif d'accroître le suivi de celles-ci.

### **2.3.2.3. Risques juridiques et opérationnels et dispositif du Contrôle interne relatif au suivi des affaires (projets).**

#### **Risques majeurs :**

- Risque Juridique : Risques liés aux actions en responsabilité
- Risque juridique : Risques liés à la nature des contrats engagés avec les clients
- Risque juridique : Risques liés aux contrats au forfait
- Risque juridique : Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite

- Risque Opérationnel : Risques liés à la durée des projets clients
- Risque Opérationnel : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risque Opérationnel : Risques liés aux pressions tarifaires
- Risque Opérationnel : Risques de dépendance clientèle
- Risque Opérationnel : Risques fournisseurs et sous-traitants

### **Activités de contrôle :**

La commercialisation et la production de projets informatiques représentent le cœur de métier de Devoteam. C'est à travers ces activités que sont concentrés les risques les plus importants.

Néanmoins, le degré de risque varie en fonction de la nature contractuelle des projets vendus, allant de faible pour les projets de prestation d'assistance technique, modéré pour les projets au forfait à degré de risque élevé pour les projets d'infogérance.

Les entités opérationnelles sont responsables, dans leur périmètre respectif d'intervention, de la gestion des risques inhérents et des premier et second niveaux de contrôle de leurs opérations.

A ce titre, la maîtrise des opérations relatives à la conduite des projets informatiques confiés par les clients est de leur ressort.

- **Le processus de contrôle des opportunités et propositions commerciales**

Chaque entité opérationnelle doit répertorier les opportunités commerciales qui sont générées par la force commerciale. Le volume en nombre et en valeur de ces opportunités est un indicateur analysé tous les mois par la direction générale de chaque unité opérationnelle et par le Comité Exécutif du Groupe.

Chaque unité opérationnelle doit mettre en place également le processus de contrôle adéquat pour apprécier notamment le risque lié aux contrats signés : contrôle du périmètre du projet, des conditions de réalisation, de la rentabilité espérée ainsi que des conditions de facturation et de paiement du projet.

En fonction du type de projet, un processus de validation est mis en place permettant à chaque niveau hiérarchique au sein de l'organisation d'approuver ou non l'opportunité selon des critères définis au préalable (critères financiers, techniques, de ressources...). Ainsi, il existe un processus de validation des réponses et des propositions commerciales qui sont envoyées aux clients.

Chaque entité opérationnelle peut choisir le meilleur dispositif de contrôle et le nombre d'approbateurs adéquat. Néanmoins, le Groupe recommande d'avoir systématiquement un visa du directeur financier local.

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

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

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

- *Le contrôle de la qualité des projets*

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

- *Le contrôle financier des projets*

Chaque entité opérationnelle dispose d'un directeur financier, et lorsque la taille le justifie d'un ou plusieurs contrôleurs de gestion dont la responsabilité est de contrôler le suivi financier de chaque projet. Les principaux contrôles portent sur les projets au forfait. Le contrôleur de gestion effectue le suivi des coûts imputés (principalement le temps des consultants) par rapport au budget initial. Par la suite, il compare ce ratio avec l'avancement technique du projet et le reste à faire pour achever le projet fourni par le chef de projet.

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

- *Le contrôle des aspects contractuels du projet*

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

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

#### **2.3.2.4. Risques liés à la perte de compétences et dispositif du contrôle interne relatif au suivi des ressources humaines et à la politique de rémunération.**

##### **Risques majeurs :**

- Risques Opérationnels : Risques liés à l'attrition des consultants
- Risques Opérationnels : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risques liés au départ de personnes clefs

##### **Activités de contrôle :**

- **Procédure d'identification et de gestion des hauts potentiels**

Face au risque lié au départ de personnes clefs, le Groupe a mis en place un dispositif permettant d'identifier les fonctions clefs de l'entreprise et les plans de succession associés. Sont principalement concernées par ce dispositif, les fonctions de Country Manager et celles de directeur de business unit. Ainsi, le Groupe dispose d'une base de données de salariés identifiés comme hauts potentiels.

Devoteam a récemment mis en place un programme de suivi de ses Key People pour les consultants. Les premières mesures initiées sont des actions de proximité, telles que le suivi individualisé de ces Key People par un membre de la direction, ou encore l'invitation à des événements particuliers structurant pour la société.

- **Le suivi mensuel des ressources humaines**

Depuis 2014, un rapport mensuel de l'évolution des ressources humaines a été mis en place dans les pays du périmètre Eagle. Les RH du Groupe listent les employés en renseignant des données telles que leur séniorité, leur rémunération, les dates de leur contrat, etc. Il permet la gestion de la pyramide de séniorité et un suivi précis du turnover.

- **Procédure d'entretiens annuels et de suivi des carrières des collaborateurs**

Le Groupe a mis en place une procédure d'entretiens annuels pour chaque collaborateur permettant de suivre l'évolution des salariés. L'EVP ou Country Manager de chaque entité est responsable de la conduite exhaustive des entretiens au sein de son organisation. La Direction des Ressources humaines veille au respect de cette procédure.

- **Procédures liées aux rémunérations des salariés**

- *Le contrôle de la masse salariale*

Le processus budgétaire annuel permet de faire valider par le Comité Exécutif sur proposition des EVP, l'enveloppe annuelle d'augmentation de la masse salariale pour l'année à venir. Une fois l'enveloppe validée, chaque entité a la responsabilité de la décliner au sein de son organisation. Le processus de reporting permet de contrôler la correcte application des engagements budgétaires pris par les unités opérationnelles.

- *L'attribution d'éléments de rémunérations*

L'entretien annuel permet de matérialiser l'attribution des éléments de rémunérations au niveau de chaque salarié. Lorsque la taille des unités le justifie, des Comités de salaires réunissant les managers et les RH statuent sur la rémunération à attribuer pour chaque collaborateur. Sinon la responsabilité relève directement de l'EVP ou du Country Manager.

Il est de la responsabilité de l'EVP ou du Country Manager de s'assurer que la somme des éléments de rémunération attribués à chaque collaborateur correspond à l'enveloppe budgétaire.

- *Les instructions de paye*

Les instructions de paye pour la rémunération des country manager sont du ressort du Comité exécutif qui fixe les objectifs et mesure les résultats.

D'une manière générale, pour les autres collaborateurs qui sont sous la responsabilité des EVP ou country managers, les instructions de paye sont effectuées par les EVP ou Country Manager.

Dans les unités opérationnelles de grande taille, un processus de délégation est mis en place ; ainsi une liste restreinte de personnes pouvant établir des instructions de paye est établie par la Direction des Ressources Humaines permettant de limiter le nombre d'intervenants dans le processus. Cette liste comporte à ce jour tous les managers de business unit.

Ainsi toute instruction de paye d'une personne ne figurant pas sur la liste se voit rejetée par le gestionnaire de paye.

- *Le traitement de la paye*

La paye des collaborateurs est traitée de manière mensuelle et permet son enregistrement en comptabilité.

Plusieurs dispositifs de contrôles des données de paie permettent de détecter les erreurs et fraudes éventuelles

#### **2.3.2.5. Risques liés aux engagements et à la fraude et dispositif du contrôle interne relatif aux achats**

**Risques majeurs** : Risques liés aux engagements de dépenses et à la fraude comptable.

##### **Activités de contrôle :**

- **Procédures d'engagement des dépenses**

Un processus de délégation et d'approbation a été mis en place au sein du Groupe qui définit :

- les seuils d'approbation des engagements de dépenses en fonction des montants et de la nature des achats.
- les acteurs du processus de validation.

Parmi les acteurs, le Directeur Financier ou par délégation le contrôleur de gestion valide systématiquement toutes les commandes d'achats qui sont effectuées.

- **Procédures d'enregistrement des factures et de leur mise en paiement**

Chaque facture fournisseur reçue doit être rapprochée d'une commande pour pouvoir être saisie en comptabilité. La mise en paiement est effectuée après validation de la facture par celui qui a engagé la dépense.

#### **2.3.2.6. Risques liés au non-respect des règles et usages et dispositif du contrôle interne en matière d'information et communication**

##### **Risques majeurs** :

Les risques liés au non-respect des règles et usages dans le Groupe par les employés.

##### **Activités de contrôle :**

Le dispositif de contrôle interne du Groupe Devoteam repose d'une manière générale sur un mode de communication et d'information directe entre et par les acteurs du contrôle interne.

L'objectif est de diffuser une information la plus complète possible et à la personne la plus adéquate.

Dans la pratique et étant donné qu'une grande partie des salariés n'est pas basée au sein des locaux de Devoteam mais chez les clients, Devoteam privilégie et favorise les moments de rencontre avec ses salariés pour diffuser l'information en lieu et place d'une abondante diffusion de note de services dont l'efficacité n'est pas démontrée. Néanmoins Devoteam dispose de plusieurs outils de communication qui viennent compléter le dispositif (intranet, Newsletter, notes de service).

### **III. PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU GROUPE ET DES RISQUES**

#### **3.1. Rapport sur l'activité de l'audit interne en 2015**

##### **3.1.1. L'audit interne du Groupe**

L'audit interne du Groupe Devoteam est un organe de contrôle chargé de l'identification et de la maîtrise des risques. Il permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne du Groupe.

Son scope de travail regroupe les activités d'audit interne, la gestion des risques, le pilotage des activités de contrôle interne, de la mise en place de règles et de procédures permettant de couvrir les principaux risques.

Il est indépendant des opérations et des différentes régions et entités. Il reporte hiérarchiquement au Directeur Financier du Groupe Devoteam, mais également au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance.

##### **3.1.2. Activité 2015**

L'audit interne a rendu compte au Comité d'audit lors de deux séances en 2015 des missions réalisées, des forces et faiblesses des points de contrôle interne des processus analysés, et a porté des recommandations en vue de renforcer les dispositifs déjà mis en place. L'audit interne a entre autres effectué 17 missions d'audit dans plus de 14 entités juridiques du Groupe en France et dans les filiales étrangères.

En 2015, l'audit interne a continué de renforcer les procédures de contrôle associées aux acquisitions/cessions par la réalisation d'audit systématiques et la participation aux principaux projets d'investissements de croissance externes et de désinvestissement.

### **3.2. Plan d'audit 2016**

Le plan d'audit est révisé annuellement et validé par le Comité d'Audit. Il précise les objectifs et les points majeurs en matière d'audit et de contrôle interne pour le Groupe.

En 2016, La direction du Groupe a pris la décision de renforcer ses équipes d'audit et de contrôle interne ainsi que son activité de contrôle permanent des opérations. Dans ce cadre l'audit interne a réalisé des missions de différentes natures :

- plusieurs revues de filiales majeures sur des processus clefs ;
- des audits multiprocessus et finance de filiales de petites et de moyennes taille ;
- des audits financiers en accord avec l'auditeur légal.

Les points principaux sur lesquels le contrôle interne concentrera son action en 2016 seront :

- la poursuite du projet de manuel de contrôle interne reprenant les principales normes du Groupe ;
- l'analyse de processus et le monitoring des activités de contrôle.

Le développement des activités de l'audit interne est un axe fort dans la politique de gestion des risques de l'entreprise.

#### **3.2.1. L'approche par les risques des activités d'audit et du contrôle interne**

Le plan d'audit annuel est élaboré par le service d'audit et de contrôle interne en fonction des risques majeurs identifiés dans le Groupe.

Le Groupe utilise le référentiel de la méthodologie COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Cette approche est reprise dans les programmes de travail des différents audits effectués.

Les principaux risques opérationnels et financiers seront rattachés clairement à une activité de contrôle dans le processus de monitoring qui sera réalisé à partir de 2016.

#### **3.2.2. Principe de rotation du scope de l'audit interne**

Toutes les entités, filiales et activités du Groupe font l'objet de missions d'audit ou de contrôle interne, avec un principe de rotation pluriannuelle.

Ce principe permet au Groupe d'avoir des remontés d'information précises et des analyses des différentes activités pour l'ensemble du Groupe. Aucune filiale opérationnelle ne fait exception aux revues réalisées. La matrice de rotation des audits internes est présentée au Comité d'Audit.

#### **3.2.3. Pilotage de la gestion des risques Devoteam**

**NIVEAU 1** - Identification des risques dans les entités et les Business Unit (BU) du groupe

##### **Les acteurs**

- Identification par le business au niveau local : équipes commerciales, consultants, managers, directeurs d'entités et directeur de BU ;
- Identification par les fonctions support en local : équipe finance, et ressources humaines.

##### **Gestion du risque**

Les risques liés à l'activité courante ne représentant pas d'enjeux majeurs sont gérés par les dirigeants locaux de l'entité ou de la BU.

**NIVEAU 2** - Identification des risques dans les entités et les BU et gestion au niveau groupe : risques significatifs

**Les acteurs**

- Identification par le business au niveau local : équipes commerciales, consultants, managers, directeurs d'entités et directeurs de BU ;
- Identification par les fonctions de support en local équipe finance, et ressources humaines ;
- Identification au niveau groupe lors des processus de contrôle de gestion mensuel des entités "Monthly Financial Review" ;
- Identification du risque par les équipes Opérations/Ressources Humaines/ Finance du groupe lors des visites d'entités.

**Gestion du risque**

Les risques significatifs liés à l'activité courante représentant un enjeu majeur, ils sont gérés directement par les dirigeants du Groupe.

**NIVEAU 3** - L'identification par les organes non exécutifs des risques dans les entités et les BU et gestion au niveau groupe : risques significatifs

**Les acteurs**

- Audit interne ;
- Conseil de Surveillance, Administrateurs et Comités du Conseil ;
- Auditeur externe du groupe ;

Les organes de contrôle non exécutifs, particulièrement l'audit interne pour le compte du Conseil de Surveillance, ou l'audit externe lors des missions de commissariat aux comptes, s'occupent également, en dernier niveau, de l'identification des risques.

**Gestion du risque :**

Le niveau 3 s'assure de la résolution et de la maîtrise des risques majeurs au travers des missions en entités et/ou reporting spécifiques mis en place au niveau du business sur l'avancée des plans d'actions.

## **6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Devoteam SA**

### **Exercice clos le 31 décembre 2015**

Mesdames, Messieurs les Actionnaires

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Devoteam S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### ***Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière***

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.



### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 29 avril 2016

KPMG Audit IS

Grégoire Menou

Associé

Paris, le 29 avril 2016

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton  
International

Vincent Papazian

Associé

### **6.3 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 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article L. 225-88 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

---

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

#### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

---

##### **I. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**

###### **a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

###### ***Contrat de prestations de services avec la société de droit marocain Accytime***

- Personnes concernées :

Messieurs Godefroy de Bentzmann et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et actionnaires de la société Accytime.

- Nature et objet :  
Votre société confie à la société Accytime un certain nombre de fonctions administratives (administration des ventes, gestion des notes de frais, gestion de la base de données RH, gestion de la flotte GSM).
- Modalités :  
Au titre de l'exercice 2015, la société Accytime a facturé à votre société un montant total de 744.316 €. Le taux journalier d'intervention reste dans la limite de 130 € autorisée par le Conseil de surveillance.

#### **b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

#### ***Autorisation du transfert des comptes courants actifs et passifs enregistrés dans les comptes de Devoteam S.A. sur ses filiales vers la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl***

- Personnes concernées :  
Messieurs Godefroy de Bentzmann et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et co-gérants de la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl.
- Nature et objet :  
Dans le cadre de la création d'une centrale de trésorerie au niveau du groupe Devoteam, il est envisagé que votre société transfère les comptes courants enregistrés dans ses comptes au nom de ses filiales vers sa filiale luxembourgeoise Devoteam Holding Sarl.
- Modalités :  
Le transfert doit s'effectuer après acceptation des filiales concernées et sur la base d'une valeur de marché déterminée par un expert.

Cette convention n'a pas produit d'effet sur l'exercice 2015.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 29 avril 2016

Paris, le 29 avril 2016

KPMG Audit IS

Grant Thornton

Grégoire Menou  
Associé

Vincent Papazian  
Associé