


# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2018



CONSULTANT  
ET INTÉGRATEUR  
EXPERT  
INTERNATIONAL

 Business & Decision

## SOMMAIRE GENERAL

	Page
PREAMBULE	2
BUSINESS & DECISION - IDENTITE	3
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	7
COMPTES CONSOLIDES 2018	19
COMPTES ANNUELS 2018	54
RAPPORT DE GESTION	70
<i>NOTE SUR LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE</i>	83
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES – comptes consolidés	85
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTE – comptes annuels	90
RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES – CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	94
HONORAIRES DES CONTROLEURS LEGAUX	97
ATTESTATION DU RESPONSABLE	98



## PREAMBULE

Le 25 octobre 2017, Orange annonçait la conclusion d'un contrat de d'acquisition par Orange Business Services SA (ex. Network Related Services) des actions du bloc majoritaire d'actionnaires de Business & Decision, la famille Bensabat.

Ce projet d'acquisition avait donné lieu, au préalable, à une procédure d'information et de consultation des instances représentatives du personnel des deux entreprises et avait obtenu l'approbation des autorités de la concurrence concernées.

A la réalisation de cette cession, le 5 juin 2018, Orange Business Services SA (anciennement NRS) détenait 4 658 613 actions, soit 59,1 % du capital de Business & Decision. Cette cession a été réalisée en numéraire sur la base d'un prix maximum de 7,70 euros par action qui représentait une prime de 34 % par rapport à la moyenne des cours de 12 derniers mois précédant l'annonce d'entrée en négociations exclusives (18 mai 2017). Le transfert de propriété des actions est intervenu au profit de la société Orange Business Services (anciennement Network Related Services), société anonyme au capital de 482 928 626,88 euros, ayant son siège social au 1, place des Droits de l'Homme, 93210 La Plaine Saint Denis, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 345 039 416.

Le 29 juin 2018, Orange a lancé une offre publique d'achat simplifiée et visant les actions restantes de Business & Decision au prix de 7,93 euros par action, conforté par un rapport d'expert indépendant. Déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'offre publique d'achat a été clôturée le 19 juillet.

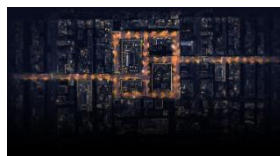
La documentation relative à l'OPA a été mise à disposition du public sur le site Internet de Business & Decision (<https://fr.group.businessdecision.com>).

A la date de publication de ce document, Orange Business Services SA détient 88,2 % du capital de Business & Decision, auxquels s'ajoutent une promesse croisée portant sur 4,88 % des actions qui seront acquises à l'issue des procédures successorales en cours.

Le conseil d'administration de Business & Decision, réuni le 5 juin 2018, a été entièrement renouvelé à la suite de l'acquisition. Les membres du conseil d'administration ont démissionné et quatre nouveaux membres ont été nommés. La composition du conseil d'administration et les changements survenus jusqu'à la date de publication de ce document sont présentés dans le chapitre consacré au gouvernement d'entreprise, page 7.

Le conseil d'administration a également décidé de modifier les modalités d'organisation de la direction de la Société en dissociant les fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général.

Pour le groupe Orange, cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement d'Orange Business Services comme acteur mondial de la transformation digitale, leader sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la fourniture de services autour des données.



## INFORMATION FINANCIERE – CALENDRIER FINANCIER

20 mai 2019 : Assemblée générale des actionnaires  
24 juillet 2019 : Chiffre d'affaires et résultats semestriels 2019, après Bourse

## PUBLICATIONS DESTINEES AUX ACTIONNAIRES

Business & Decision respecte les recommandations et obligations des autorités de marché et d'Euronext Paris en matière d'information financière. Business & Decision édite un rapport financier annuel pour l'exercice 2018, transmis à l'Autorité des marchés financiers (AMF) et disponible sur demande au siège de la Société et sur son site Internet ([www.group.businessdecision.com](http://www.group.businessdecision.com)). Une version en Anglais est également disponible en ligne.

Business & Decision publie des communiqués de presse, en Français et en Anglais, concernant ses résultats financiers (selon le calendrier indiqué), ou toute autre information significative relative à ses activités. Ces communiqués, ainsi que l'ensemble des informations et de la documentation financière, sont largement diffusés et disponibles sur son site Internet.

Les informations relatives aux assemblées générales sont publiées au « Bulletin des annonces légales obligatoires ».

*Le présent rapport financier annuel inclut le rapport sur le gouvernement d'entreprise, le rapport de gestion, les comptes consolidés et annuels, les rapports des contrôleurs légaux des comptes et les informations relatives aux honoraires des contrôleurs légaux, les projets de textes des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires ainsi que l'attestation du responsable.*

## IDENTITE DU GROUPE BUSINESS & DECISION

Business & Decision est un groupe international de consulting et d'intégration de systèmes, leader de la Business Intelligence (BI) et du CRM, acteur majeur de l'e-Business. Le groupe contribue à la réussite des projets à forte valeur ajoutée des entreprises et accompagne ses clients dans des domaines d'innovation tels que le Big Data et le Digital. Il est reconnu pour son expertise fonctionnelle et technologique par les plus grands éditeurs de logiciels du marché avec lesquels il a noué des partenariats. Fort d'une expertise unique dans ses domaines de spécialisation, Business & Decision offre des solutions adaptées à des secteurs d'activité ainsi qu'à des directions métiers. Présent dans 11 pays, Business & Decision emploie près de 2 400 personnes en France et dans le monde.

### **Business & Decision**

EURONEXT Paris, Compartiment C  
ISIN : FR 0000078958-BND - Mnemo : BND  
Secteur : 9530, Software & Computer Services  
Reuters: BZDK.PA ; Bloomberg: BND:FR  
153, rue de Courcelles 75017 Paris  
Tel. +33 (0)1 56 21 21 21  
Contact : [communication@businessdecision.com](mailto:communication@businessdecision.com)  
[www.group.businessdecision.com](http://www.group.businessdecision.com)

Business & Decision est une société anonyme (SA) à conseil d'administration, de nationalité française, créée le 19 février 1992, pour une durée de 99 ans, immatriculée au registre du commercial et des sociétés (RCS) sous le numéro B 384 518 114, code APE 620 2A.

## IMPLANTATIONS

Business & Decision a une présence active et significative dans 11 **pays** dans le monde : Belgique, Espagne, Etats-Unis, France, Luxembourg, Maroc, Maurice, Pays-Bas, Russie, Suisse, Tunisie.



Les équipes opérationnelles sont implantées dans les principales **villes en France** : Amiens, Bordeaux, Caen, Grenoble, Le Mans, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Niort, Paris, Rennes, Strasbourg, Toulouse.



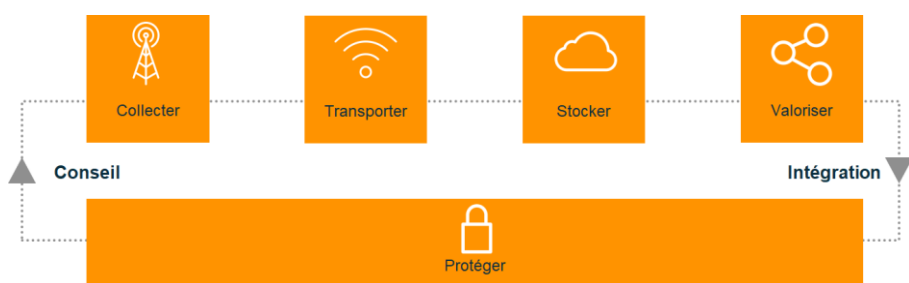
## ACTIVITES ET DEVELOPEMENT

Business & Decision est spécialisé dans l'analyse et l'exploitation de la Data depuis sa création, en 1992. Fort de ses expertises uniques dans le large domaine de la Data associées aux impacts des transformations digitales des organisations et des processus, le groupe accompagne ses clients dans l'appropriation des nouvelles technologies intégrant l'intelligence artificielle la data science.

Valoriser les données, analyser et élaborer les prévisions avec les solutions les plus innovantes : telles sont les missions menées auprès d'un portefeuille de clients prestigieux aussi bien en France qu'en Europe.

**Les métiers et les domaines de spécialisation de Business & Decision s'insèrent dans la stratégie globale d'Orange Business Services déclinée en étapes du voyage de la donnée.**

### VOYAGE DE LA DONNEE



Les expertises de Business & Decision dans le large domaine de la Data sont déclinées en trois axes :

- DATA VALORISATION
- ANALYTICS
- EXPERIENCE DIGITALE

Business & Decision s'appuie sur réseau de partenaires à la pointe des technologies associées au Data Management, à l'Intelligence artificielle et à la Data Science.

#### PREMIUM

Qlik

Microsoft

talend

+ a b e a u

#### INCUBATION

snowflake

#### STRATÉGIQUES

IBM

ORACLE

Informatica

Adobe

denodo

databricks

DATA GALAXY

bold360

#### PARTENAIRES (non exhaustif)

sas

KNIME

cloudera

Semarchy

TIBCO

articoque

data iku

salesforce

SAP

TERADATA

Hortonworks

MicroStrategy

GB SMITH

mongoDB

TRIFACTA

alteryx

collibra

SensioLabs

Google Analytics

Business Integrator

MICRO FOCUS

MAPR

COHERIS

Tagetik

jedox

asg



## I. CONSEIL D'ADMINISTRATION

### I.1 ROLE

Le conseil d'administration définit les grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques du groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale.

### I.2 COMPOSITION

Au cours de la vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'assemblée générale ordinaire. Ils sont toujours rééligibles.

En revanche, nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du conseil le nombre des administrateurs ayant dépassé cet âge. Dans ce cas, l'administrateur le plus âgé est alors réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire.

Il est également précisé que les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par une assemblée générale extraordinaire statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions légales et réglementaires régissant ces assemblées.

En matière d'intervention sur les opérations sur titres de la société, les administrateurs et les principaux dirigeants sont tenus de respecter le droit boursier en vigueur.

L'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est venu à expiration le 31 décembre 2018, la Société entend ouvrir des négociations au premier semestre 2019 et réaffirme vouloir respecter l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ceci tant pour les emplois exigeant une faible qualification que pour les postes de cadres.

**Jusqu'au 5 juin 2018** le conseil d'administration était composé, de :

- Jean-Louis Didier, Président-Directeur Général,
- Tova Bensabat, administrateur,
- Christophe Dumoulin, administrateur,
- La société Business & Decision Ingénierie, administrateur.

**En date du 5 juin 2018**, le transfert de propriété du bloc de contrôle détenu par la famille Bensabat est intervenu au profit de la Société Orange Business Services Société Anonyme (anciennement Network Related Services), au capital social de 482 928 626,88 euros, ayant son siège social au 1 Place des Droits de l'Homme 93210 La Plaine Saint-Denis, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 345 039 416.

En conséquence, le conseil d'administration a été totalement renouvelé.

A partir du 5 juin 2018, le conseil d'administration de la Société est composé de :

**Thierry BONHOMME**, Président du conseil d'administration ; nationalité : française ; âge : 62 ans ; date d'expiration du mandat : mai 2022.

**Béatrice FELDER**, Directrice générale et administratrice ; nationalité : française, âge : 52 ans ; date d'expiration du mandat : mai 2022.

**Catherine DANEYROLE**, administratrice ; nationalité : française ; âge : 58 ans ; date d'expiration du mandat : mai 2022

**Jean-Michel THIBAUD**, administrateur ; nationalité : française ; âge : 49 ans ; date d'expiration du mandat : mai 2022.

Madame Valérie LAFDAL est désignée comme Directrice générale déléguée.

Madame Catherine DANEYROLE est nommée comme administratrice indépendante et remplit à ce jour, l'ensemble des conditions lui permettant d'être qualifiée d'indépendante et n'entretient, à notre connaissance, 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.

L'ensemble des administrateurs cooptés par le conseil d'administration ont fait l'objet d'une approbation à l'assemblée générale en date 28 juin 2018.

**En date du 20 mars 2019**, s'est tenue une réunion du conseil d'administration qui a approuvé la démission du Président du conseil d'administrateur, Thierry Bonhomme et d'un administrateur, Jean-Michel Thibaud. Le conseil a procédé à la cooptation de deux nouveaux administrateurs : Helmut Reisinger en tant que Président du conseil et de Christophe Eouzan en tant qu'administrateur.

**Helmut Reisinger**, Président du conseil d'administration ; nationalité : autrichienne, française ; âge : 52 ans ; date d'expiration du mandat : mai 2022.

**Christophe Eouzan**, administrateur ; nationalité : française ; âge : 46 ans ; date d'expiration du mandat : mai 2022.

Ces décisions feront l'objet de résolutions soumises au vote de l'assemblée générale de Business & Decision.

La durée des mandats des administrateurs est de quatre années.

Au moment de la publication et de la mise à disposition du public de ce rapport financier annuel, le conseil d'administration s'est réuni afin, notamment, de proposer à l'assemblée générale la nomination d'un second administrateur indépendant conformément à la recommandation n° 3 « Composition du conseil – Présence de membres indépendants » du code Middlenext de Gouvernement d'entreprise (septembre 2016). Le projet de résolution sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2019.

### **I.3 POUVOIRS DU PRESIDENT ET DU DIRECTEUR GENERAL DE LA SOCIETE MERE**

Les pouvoirs du Président du conseil et du Directeur général sont ceux prévus par la loi.

Conformément aux dispositions légales et à l'article 16 des statuts de la Société, le conseil d'administration doit opter pour l'un des deux modes d'exercice de la Direction générale prévues par la loi, soit le cumul des fonctions de président du conseil d'Administration et de directeur général, soit la dissociation de ces fonctions.

Jusqu'au 5 juin 2018, la modalité d'exercice de la direction actuellement en vigueur au sein de la Société est celle du cumul des fonctions de Directeur Général par le Président du conseil d'administration.

Le conseil d'administration tenu en date du 5 juin 2018 a décidé d'opter, avec effet immédiat, pour la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général de la Société.

Le Président du conseil d'administration, sauf circonstance exceptionnelle, est seul habilité à agir et s'exprimer au nom de celui-ci. Il organise et dirige les travaux du conseil et veille à un fonctionnement efficace des organes sociaux dans le respect des principes de bonne gouvernance. Il assure la liaison entre le conseil d'administration et les actionnaires de la Société en concertation avec la Direction générale ; il veille à la qualité de l'information financière diffusée par la Société.

Enfin, et en collaboration étroite avec la Direction générale, il peut représenter la Société dans ses relations de haut niveau avec les pouvoirs publics, les grands partenaires et les clients du groupe tant au niveau national qu'international.

La Directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et le Règlement intérieur du conseil d'administration attribuent expressément à cette dernière. Elle est appuyée dans ces tâches par la Directrice générale déléguée.



La Directrice générale déléguée, nommée à la même date, dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que la Directrice générale.

Les statuts prévoient cependant que le conseil d'administration peut les limiter à titre de mesure interne, non opposable aux tiers.

#### I.4 FREQUENCES DES CONSEILS ET FONCTIONNEMENT

Le conseil d'administration de Business & Decision s'est réuni onze fois au cours de l'année 2018. L'exercice social s'est clôturé le 31 décembre 2018 et les conseils se sont tenus aux dates suivantes :

Date	Ordre du jour
31-janv	Approbation du Business Plan et des conventions règlementées
02-mars	Approbation de Business Plan et arrêté des comptes consolidés annuels
21-mars	Examens et arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels
10-avr	Examen et arrêté des documents prévisionnels légaux
27-avr	Ratification du Protocole d'accord concernant le rachat des actions dans les sociétés Business & Decision Tunisie et Business & Decision Tunisie Local
1er juin	Autorisation de cession d'actions et adoption du règlement intérieur du conseil
05-juin	Closing et nouvelle gouvernance
05-juin	Closing et nouvelle gouvernance
10-juil	Examen et arrêté des résolutions soumises à l'assemblée générale et mise en place d'un comité d'audit
26-sept	Examen et arrêté des comptes consolidés semestriels
05-oct	Examen du projet de cession des titres Camondo détenus par la Société

Au-delà de ces réunions annuelles, le conseil se réunit à chaque fois que la situation l'exige (approbation d'opérations de croissance externe, convocation d'une assemblée générale extraordinaire, apports d'actifs, fusion, approbation préalable de conventions règlementées, etc.).

Le conseil d'administration est doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement.

L'assiduité des membres du conseil d'administration aux réunions :

Administrateur	Assiduité
Jean-Louis Didier	100%
Christophe Dumoulin	0%
Tova Bensabat	88%
B&DI	50%
Thierry Bonhomme	100%
Béatrice Felder	100%
Catherine Daneyrole	100%

#### I.5 COMITE D'AUDIT

Un comité d'audit a été mis en place lors du conseil d'administration du 10 juillet 2018, en application des dispositions des articles L. 820-1, L. 823-19 et R. 225-29 du Code de commerce.

Le comité d'audit aura pour mission de s'assurer de l'existence et du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques afin de prendre acte et date.

Il examine par ailleurs les comptes et les rapports de gestion, et veille notamment à la fiabilité et à la clarté de l'information communiquée aux actionnaires.

Le comité d'audit est doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement.

Le conseil d'administration a nommé Madame Catherine DANEYROLE en qualité de membre du Comité d'audit pour la durée de son mandat d'administrateur, ainsi que Monsieur Jean-Michel THIBAUD.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'année 2018 tenus aux dates suivantes :

DATE	ORDRE DU JOUR
24 septembre	Faits marquants du semestre
19 décembre	Présentation du budget 2019 du groupe et état des avancements depuis la mise en place du Comité

## **I.6 RENFORCEMENT DES REGLES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Depuis son acquisition par le groupe Orange, Business & Decision met progressivement en place un ensemble de dispositifs pour renforcer les règles de gouvernances d'entreprise.

Ces règles de gouvernance incluent, notamment, le déploiement des procédures de compliance telles que la lutte anticorruption ou de contrôle interne.

## **I.7 REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX**

Jusqu'au 5 juin 2018, les rémunérations et avantages en nature consentis aux mandataires sociaux étaient déterminés par décision du conseil d'administration.

Le montant des rémunérations ainsi que des jetons de présence font l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte.

Aucun jeton de présence n'a été versé en 2018, à l'exception de Madame Catherine Daneyrole qui a perçu la somme de 14 833 euros selon les règles fixées par l'Assemblée générale du 28 juin 2018 et correspondant à son temps de présence et d'activité.

## **I.8 REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX**

Depuis le 5 juin 2018 et la démission des anciens membres du conseil d'administration, les nouveaux membres ne perçoivent aucune rémunération.

Depuis la prise de contrôle du bloc majoritaire, la rémunération des mandataires sociaux mis à disposition ou qui représentent la société contrôlante, est prise en charge directement par Orange. La convention d'assistance figurant en convention réglementée comprend une refacturation partielle de celle-ci. La société Business & Decision n'a pas connaissance du montant individuel ou collectif des rémunérations de ses mandataires sociaux.

Les rémunérations et avantages en nature des anciens dirigeants font l'objet d'un tableau ci-après pour l'exercice 2018.

### **I.8.1 SYNTHESE DES REMUNERATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX (MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2018)**

#### **JEAN-LOUIS DIDIER**

(Rémunérations dues et versées, en K euros)

Jusqu'au 5 juin 2018, la Société ne comportait qu'un seul dirigeant opérationnel, Monsieur Jean-Louis DIDIER.

k€	30/06/2018	30/06/2017
Rémunération et autres avantages (incluant les charges sociales)	218	256
Avantages postérieurs à l'emploi	0	157
TOTAL	218	413

Le montant des rémunérations allouées aux organes de direction s'établit à 176 k€ (hors charges sociales et engagements de retraite).

## TOVA BENSABAT

Au titre de l'exercice 2018, Tova Bensabat n'a perçu aucune rémunération ni aucun jeton de présence.

## AUTRES ADMINISTRATEURS

Pour la période allant du 5 juin 2018 au 31 décembre 2018, aucune rémunération n'a été attribuée aux nouveaux dirigeants mandataires sociaux (Président du conseil d'administration, Directrice générale, Directrice générale déléguée).

**I.8.2** OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant

**I.8.3** OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVEES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant

**I.8.4** ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Il n'y a pas eu d'actions de performance attribuées à des dirigeants mandataires sociaux.

**I.8.5** ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Aucune action de performance n'est devenue disponible durant l'exercice pour un dirigeant mandataire social.

Il n'existe aucun autre engagement, d'aucune nature que ce soit, pris par les sociétés du groupe au bénéfice de ses mandataires sociaux.

## I.9 MANDATS EXERCES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(\*) SOCIETES ETRANGERES

(\*\*) SOCIETES COTEES

Au 5 juin 2018, les administrateurs Jean-Louis Didier, Tova Bensabat, et la Société BDI ont démissionné de leur mandat. A compter du 5 juin 2018, les mandats des nouveaux administrateurs se présentent comme suit.

## THIERRY BONHOMME

### MANDATS AU SEIN DU GROUPE BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2018
1	Business & Decision SA	Président du conseil d'administration

### MANDATS HORS BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2018
1	Orange Business Services	Président du conseil d'administration
2	Orange Business Services Participations SA	Administrateur et Président-Directeur Général
3	Globecast Holding SA	Administrateur
4	Altergo	Président du Comité Stratégique
5	Thierry Bonhomme Consulting SASU	Président
6	Orange Polska SA (*) (**)	Membre du Comité de Surveillance et du Comité des Rémunérations

**MANDATS HORS BUSINESS & DECISION EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET EXPIRES**

	Sociétés	2018	Echéances du mandat
1	Orange Business Services SA	Administrateur et Président du conseil d'administration	21/01/2019
2	Viaccess SA	Administrateur	22/11/2017
3	Orange Horizon SA	Administrateur	13/12/2015
4	Cloudwatt SAS	Membre du comité de surveillance	16/03/2015
5	Institut Orange	Membre du conseil d'orientation	29/12/2018

**BEATRICE FELDER**
**MANDATS AU SEIN DU GROUPE BUSINESS & DECISION**

	Sociétés	2018
1	Business & Decision SA	Directrice générale
2	Metaphora	Présidente du conseil d'administration
3	Business & Decision France	Représentante de BD SA (Président)
4	Business & Decision Corporate Services	Représentante de BD SA (administratrice)
6	Business & Decision University	Représentante de BD SA (Président)
7	Business & Decision Life Sciences	Gérante
8	Ceri Medical	Représentante de BD SA (Président)
9	Business & Decision France Holding	Représentante de BD SA (Président)
10	Business & Decision Espagne	Administrateur Unique
11	Business & Decision Benelux	Représentante de BD SA (administratrice)
12	BD Life Sciences SA (Belgique)	Représentante de BD SA (administratrice)
13	Business & Decision AG	Administratrice
14	Business & Decision Suisse SA	Administratrice
15	Business & Decision Netherlands	Représentante de BD SA (Co-Gérant)
16	Business & Decision Luxembourg SA	Représentante de BD SA (administratrice)
17	Business & Decision North America	Solde Director
18	Business & Decision Tunisie SARL	Administratrice
19	Decision Support Company SARL	Administratrice
20	Business & Decision Tunisie Locale	Administratrice
21	Business & Decision Luxembourg SA	Représentante de BD SA (administratrice)
22	Hubscan Inc	Solde Director
23	Business & Decision Maroc	Administratrice

**MANDATS HORS BUSINESS & DECISION**

	Sociétés	2018
1	ENOVACOM DEVELOPMENT SAS	Présidente
2	ENOVACOM SAS	Présidente
3	Orange Applications for Business Belgium SA *	Administratrice déléguée
4	Orange Applications for Business Singapore Pte Ltd *	Director
6	Enovacom Canada *	Administratrice unique

**MANDATS HORS BUSINESS & DECISION EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET EXPIRES**

	Sociétés	2018	Echéances du mandat
	Orange Business Services SA	Administratrice	25/05/2018
	CNTP DOCAPOST BPO SA	Représentante permanente de l'administrateur Orange Applications for Business	01/01/2019
	Orange Applications for Business SAS	Présidente	01/01/2019
	OCEAN SAS	Présidente	01/01/2019
	Orange Healthcare SAS	Présidente	01/01/2019
	Financière Cybèle SAS	Présidente	31/10/2016
	M2O	Administratrice	13/06/2016
	FIME SAS	Présidente	31/05/2016
	Multimedia Business Services SAS	Présidente	30/06/2014
	Orange Applications for Business Malaysia Sdn.Bhd*	Director	02/04/2018
	FIME Korea Ltd*	Director	31/05/2016
	FIME Inc (Canada)*	Présidente et administratrice	31/05/2016
	FIME USA Inc.*	Director	31/05/2016
	FIME JAPAN KK*	Representative director	31/05/2016

## CATHERINE DANEYROLE

### MANDATS AU SEIN DU GROUPE BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2018
1	Business & Decision SA	Administratrice

### MANDATS HORS BUSINESS & DECISION EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET EXPIRES

	Sociétés	2018	Echéances du mandat
1	MEDIAPOST	Présidente	06/04/2018
2	SOGEC	Présidente	06/04/2018
3	Cassiop	Présidente	20/12/2018
4	DOCAPOST	Administratrice	09/10/2018
5	VIAPOST	Administratrice	23/10/2018
6	MEDIAPOST HITMAIL (*)	Administratrice	14/05/2018
7	MEDIAPOST SPAIN (*)	Administratrice	14/05/2018
8	MEDIAPOST PORTUGAL (*)	Administratrice	18/04/2018

## JEAN-MICHEL THIBAUD

### MANDATS AU SEIN DU GROUPE BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2018
1	Business & Decision SA	Administrateur

### MANDATS HORS BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2018
1	Orange Business Services SA	Administrateur
2	Orange Business Services Participation SA	Administrateur et Directeur Général délégué
3	Orange Lease SA	Administrateur
4	Altergo	Membre du comité stratégique
5	EGN B.V. (*)	Managing Director
6	Fondation Centrale Supelec	Administrateur

### MANDATS HORS BUSINESS & DECISION EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET EXPIRES

	Sociétés	2018	Echéances du mandat
	Cloudwatt SAS	Membre du comité de surveillance	01/01/2016
	Orange Egypt for Telecommunications (*)	Membre du comité d'audit	23/04/2016

## VALERIE LAFDAL

### MANDATS AU SEIN DU GROUPE BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2018
1	Business & Decision SA	Directrice générale déléguée
2	Metaphora	Directrice générale
3	Business & Decision France	Directrice générale
4	Business & Decision Corporate Services	Administratrice
6	Business & Decision Interactive Eolas	Gérante
7	Business & Decision University	Directrice générale

### MANDATS HORS BUSINESS & DECISION

Néant.

### MANDATS HORS BUSINESS & DECISION EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET EXPIRES

	Sociétés	2018	Echéances du mandat
	NEOCLES CORPORATE SAS	Directrice générale	02/10/2017

## HELMUT REISINGER

### MANDATS EXERCES A COMPTER DU 20 MARS 2019

	Sociétés	2019
1	Business & Decision SA	Administrateur et Président du conseil d'administration

### MANDATS HORS BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2019
1	Orange Business Services Participation SA	Administrateur et Président Directeur Général
2	Orange Business Services SA	Administrateur et Directeur Général

MANDATS HORS BUSINESS & DECISION EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET EXPIRES  
Néant.

## CHRISTOPHE EZOUAN

MANDATS EXERCES A COMPTER DU 20 MARS 2019

	Sociétés	2019
1	Business & Decision SA	Administrateur

MANDATS HORS BUSINESS & DECISION

	Sociétés	2019
1	Orange Business Services Participation SA	Administrateur
2	Compagnie Financière d'Orange Bank	Administrateur et membre du comité d'audit

MANDATS HORS BUSINESS & DECISION EXERCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES ET EXPIRES

	Sociétés	2019	Echéances du mandat
1	RIMCOM Ltd (MAURICE)*	Director	23/08/2014
2	SONATEL *	Administrateur	17/06/2015

### I.10 CONFLITS D'INTERET

A notre connaissance, il n'existe pas de conflit d'intérêt entre les devoirs à l'égard de la Société, des membres du conseil d'administration et de la Direction générale et de leurs intérêts privés.

Business & Decision est en cours de déploiement de la charte éthique et déontologique du groupe Orange.

### I.11 LISTES D'INITIES

Au cours de l'exercice 2018 et en vue des événements pré et post rachat, en application du premier alinéa de l'article L. 621-18-4 du code monétaire et financier, Business & Decision a établi la liste des personnes et des tiers ayant accès de manière régulière ou occasionnelle, permanente ou ponctuelle, à des informations privilégiées au sens de l'article 621-1.

Cette liste, mise à jour régulièrement, est tenue à la disposition de l'AMF et contient les informations individuelles requises. Les personnes figurant sur la liste en sont informées.

Le calendrier financier de Business & Decision inclut toutes les périodes d'abstention et toutes les périodes de silence. Toutes les personnes concernées sont informées dans les délais légaux des dates de démarrage et de fin de ces périodes.

### I.12 CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Il n'existe pas de prêt ou garantie accordé ou constitué par la Société en faveur des membres du conseil d'administration.

Il n'existe pour aucun des membres du conseil d'administration et de la Direction générale, de condamnation pour fraude au cours des 5 derniers exercices, pas plus que de faillite ou de mise sous séquestre ou encore de toute autre incrimination ou sanction publique officielle.

### I.13 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Les conventions et engagements réglementés conclus sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes page 94.

### I.14 INTERET DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le tableau des personnes détenant plus du vingtième, dixième, cinquième, tiers, moitié ou deux tiers du capital de la Société pour les 3 dernières années figure en page 77 du rapport de gestion.

### I.15 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été attribuée durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux.

Aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été levée durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux.

Il n'existe aucun autre engagement, d'aucune nature que ce soit, pris par les sociétés du groupe au bénéfice de ses mandataires sociaux.

### I.16 ETAT DES DELEGATIONS DE COMPETENCES ET DE POUVOIRS

Le Président présente sous forme de tableau l'état des délégations de compétences et de pouvoirs de l'assemblée générale au conseil d'administration dans le cadre d'augmentations de capital :

Délégation de compétence et de pouvoirs au conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'acheter ou de transférer des actions de la Société ;</li> </ul>	18 mois à compter de l'assemblée générale du 28 juin 2018
Délégation de compétence et de pouvoirs au conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autorisation au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions</li> <li>○ Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires</li> <li>○ Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre au public</li> <li>○ Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier</li> <li>○ Délégation de pouvoirs au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en rémunération d'apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés</li> <li>○ Limitation globale du montant des augmentations du capital de la Société susceptibles d'être effectuées en vertu des seizième à dix-neuvième résolutions soumises à la présente assemblée générale</li> <li>○ Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes</li> <li>○ Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à une ou plusieurs augmentations du capital social réservées aux salariés de la Société</li> </ul>	26 mois à compter de l'assemblée générale du 28 juin 2018

## II. GOUVERNANCE OPERATIONNELLE

Le groupe Business & Decision est organisé par géographie.

La gouvernance opérationnelle de la Direction générale est organisée comme suit :

- ✓ Madame Béatrice FELDER, Directrice générale : France, Europe, Etats-Unis et Tunisie.
- ✓ Madame Valérie LAFDAL, Directrice générale déléguée : France et fonctions support du groupe.

La zone Europe, hors France, est dirigée par Ada Sekirin. La France est composée de quatre *Business Units* : Nord-Ouest, Grand Sud, Nord & Ile-de-France, DX Cloud.

### III. ASSEMBLEE GENERALE

#### III.1 TENUE DES ASSEMBLEES GENERALES

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions légales et réglementaires, exercent les pouvoirs qui leurs sont attribuées par la loi.

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée désigne elle-même son Président. Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents et acceptant qui disposent du plus grand nombre de voix.

Le Bureau désigne le Secrétaire lequel peut être choisi en dehors des actionnaires. Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations aux AG et les formalités préliminaires à cette convocation (avis de réunion, dépôt de projet de résolutions...) sont faites dans les délais et formes prévus par les lois et règlements en vigueur.

L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut toutefois, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Tout actionnaire peut participer aux assemblées, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme, soit d'une inscription nominative soit du dépôt aux lieux indiqués dans l'avis de convocation du certificat de l'intermédiaire habilité, conformément à la réglementation en vigueur, constatant l'indisponibilité des actions au porteur inscrites en compte jusqu'à la date de l'assemblée. Le délai au cours duquel ces formalités doivent être accomplies expirera cinq (5) jours avant la date de réunion de l'assemblée.

Toutefois, le conseil d'administration aura toujours la faculté d'accepter les inscriptions nominatives et les dépôts des certificats précités, en dehors du délai ci-dessus prévu par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires.

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par son conjoint. Tout actionnaire peut recevoir les pouvoirs émis par d'autres actionnaires en vue d'être représentés à une assemblée, sans autres limites que celles résultant des dispositions légales fixant le nombre maximal des voix dont peut disposer une même personne tant en son nom personnel que comme mandataire.

La procuration donnée pour se faire représenter à une assemblée par un actionnaire est signée par celui-ci et indique nom, prénom usuel et domicile. Elle peut désigner nommément un mandataire qui n'a pas la faculté de se substituer une autre personne. Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'assemblée émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentées ou agréées par le conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Le mandat est donné pour une seule assemblée. Il peut cependant être donné pour deux assemblées, l'une ordinaire, l'autre extraordinaire, tenues le même jour ou dans un délai de quinze (15) jours. Le mandat donné pour une assemblée vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour.

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements. Ce formulaire doit parvenir à la Société trois (3) jours au moins avant la date de l'assemblée pour être pris en compte.



Les propriétaires d'actions indivises sont représentés à l'assemblée générale par l'un d'eux ou par un mandataire unique qui est désigné, en cas de désaccord, par ordonnance du Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Dans les assemblées ordinaires et extraordinaires, chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation, à l'exception toutefois des droits de vote double attachés aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux (2) ans au moins, au nom du même actionnaire, conformément aux stipulations de l'article 11-2 des présents statuts. Les votes sont exprimés à main levée ou par appel nominal. Toutefois des actionnaires représentant au moins le quart du capital social peuvent demander le vote au scrutin secret.

### **III.2 DROIT DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 11-2 DES STATUTS)**

Chaque action nominative intégralement libérée et inscrite depuis au moins deux ans (à compter du 20 juillet 2000) au nom d'un même actionnaire, bénéficie d'un droit de vote double.

### **III.3 FRANCHISSEMENT DE SEUILS LEGAUX (ARTICLE 11-3 DES STATUTS)**

Tout actionnaire doit satisfaire aux obligations d'informations prescrites par les articles L 233-7 à L 233-12 du Code de commerce, au cas où agissant seul ou de concert, il viendrait à détenir un nombre d'actions ou de droits de vote représentant plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital de la Société.

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction soumise à déclaration sont privées du droit de vote, pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

A défaut de respecter cette obligation, l'actionnaire défaillant pourra être privé du droit de vote pour les actions excédants la fraction non déclarée, sur la demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % du capital ou des droits de vote.

Tout actionnaire est également tenu, suivant les mêmes modalités, d'informer la Société, dans le délai de quinze jours, lorsque sa participation au capital devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

### **III.4 CESSION ET TRANSMISSION DES ACTIONS**

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert des actions.

### **III.5 RACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS**

Dans le cadre de la stratégie qu'elle souhaite développer, la société Business & Decision entend assurer une gestion dynamique de son capital. La mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions est un des moyens choisis afin de parvenir à cet objectif. Le programme de rachat autorisé par l'assemblée générale mixte du 27 août 2018 n'a pas été mis en place depuis cette date.

### III.6 TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES (ARTICLES 8 DES STATUTS)

Pour les titres au porteur identifiable, la Société se réserve le droit, à tout moment et à ses frais, de demander à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom, ou s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées générales d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par eux, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

### III.7 FRAIS LIÉS A LA DETENTION DE TITRES AU NOMINATIF PUR (ARTICLE 223-1 DU REGLEMENT GENERAL DE L'AMF)

La détention des titres au nominatif pur, auprès de CM-CIC Market Solution (organisme teneur des comptes titres nominatifs) donne lieu à l'application d'une commission de courtage par tranche cumulative comme suit :

Base de Calcul	Tarif en € (non soumis à TVA)
Pour tout montant de cession	0,40%
Minimum par ordre	13,50€

Les droits de garde et frais de gestion sont à la charge de Business & Decision (commissions de tenue de registre).

## IV. CAPITAL ET DROITS DE VOTE

### IV.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2018, le nombre total d'actions composant le capital de Business & Decision est de : 7 882 975 et le nombre total théorique de droits de vote est de 8 020 827.

### IV.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA STRUCTURE DU CAPITAL ET ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En vertu de l'article L.225.37.5 du Code de commerce, la société doit identifier les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique. Parmi ces éléments, figurent les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société. À cet effet, la société a mentionné les clauses de changement de contrôle contenues dans les contrats de financement.

Les informations concernant l'évolution récente de la structure du capital sont détaillées au préambule en page 3 et dans le chapitre du gouvernement d'entreprise en page 7.

La société n'a pas connaissance de l'existence de pacte d'actionnaires la concernant et ne compte pas d'actions auto-détenues.



**ETAT DU RESULTAT GLOBAL – PARTIE 1**

k€	Notes	2018	2017
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>218 357</b>	<b>212 014</b>
Autres produits			757
Total des produits opérationnels courants	1	218 357	212 771
Charges de personnel		146 834	146 521
Charges externes		63 342	55 706
Impôts et taxes		3 527	3 224
Dotations aux amortissements/provisions		3 082	4 953
<b>Total des charges opérationnelles courantes</b>	<b>2</b>	<b>216 784</b>	<b>210 404</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>1 573</b>	<b>2 367</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>		<i>0,7%</i>	<i>1,1%</i>
Autres produits et charges opérationnelles	3	-3 084	-8 851
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>-1 511</b>	<b>-6 484</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>		<i>-0,7%</i>	<i>-3,06%</i>
Produits des instruments de trésorerie		29	15
Coût de l'endettement financier net		-1 247	-1 239
Autres produits et charges financières		229	-1 454
<b>Résultat financier</b>	<b>4</b>	<b>-1 447</b>	<b>-2 678</b>
<b>Charge d'impôt</b>	<b>5</b>	<b>-3 201</b>	<b>-2 782</b>
Résultat net des activités poursuivies		-6 158	-11 944
Résultat net des activités abandonnées			1 051
<b>Résultat net</b>		<b>-6 158</b>	<b>-10 892</b>
dont :			
Part du groupe		-6 167	-11 214
Participations ne donnant pas le contrôle	6	9	322
<b>En actions et en euros</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>
Nombre moyen pondéré d'actions	7	7 882 975	7 882 975
Résultat net (part du groupe) par action - activités poursuivies		-0,7823	-1,5559
Résultat net (part du groupe) par action - activités abandonnées			0,1333
Nombre moyen pondéré dilué d'actions	7	7 882 975	7 882 975
Résultat net dilué (part du groupe) par action - activités poursuivies		-0,7823	-1,5559

## ÉTAT DU RESULTAT GLOBAL – PARTIE 2

k€	Exercice 2018	Exercice 2017
RESULTAT NET DE LA PERIODE	-6 158	-10 891
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL		
- Ecart de conversion des activités à l'étranger	-683	-1 721
- Actifs financiers disponibles à la vente		
- Partie efficace des produits ou pertes sur instruments de couverture		
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	-683	-1 721
Impôts liés	191	
<i>AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL NET</i>	-492	-1 721
<b>TOTAL ELEMENTS RECYCLABLES</b>	<b>-6 650</b>	<b>-12 612</b>
Pertes et Gains Actuariels	-1 561	-226
Pertes et Gains comptabilisés en capitaux propres		-170
Impôts liés	437	
<i>PERTES ET GAINS NETS D'IMPOTS</i>	-1 124	-396
<b>TOTAL ELEMENTS NON RECYCLABLES</b>	<b>-7 774</b>	<b>-13 008</b>
RESULTAT GLOBAL TOTAL ATTRIBUABLE	-7 774	-13 008
- Aux propriétaires de la société mère	-7 783	-13 330
- Aux participations ne donnant pas le contrôle	9	322
<b>RESULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>-7 774</b>	<b>-13 008</b>

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIERE

### BILAN ACTIF

k€	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
Goodwill	8	23 926	25 462
Immobilisations incorporelles	9	1 577	2 807
Immobilisations corporelles	9	12 904	13 735
Actifs financiers non courants	9	1 886	2 014
Impôts différés actifs	5	1 680	1 038
<b>Total actifs non courants</b>		<b>41 972</b>	<b>45 056</b>
Clients	10	69 984	73 221
Créances fiscales et sociales	10	22 760	17 037
Autres débiteurs	10	6 069	10 699
Trésorerie et équivalents	11	16 005	9 416
<b>Total des actifs courants</b>		<b>114 818</b>	<b>110 373</b>
Actifs destinés à être cédés			1 747
<b>Total ACTIF</b>		<b>156 790</b>	<b>157 176</b>

### BILAN PASSIF

k€	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
Capital social		552	552
Primes		29 207	29 207
Réserves consolidées		8 878	22 697
Résultat de l'exercice		-6 167	-11 214
<b>Total Capitaux propres (*)</b>		<b>32 470</b>	<b>41 242</b>
Participation ne donnant pas le contrôle		463	140
<b>Total capitaux propres</b>		<b>32 933</b>	<b>41 382</b>
Provisions	13	7 619	7 430
Passifs financiers	14	5 340	7 583
Impôts différés passifs	5	668	669
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>13 628</b>	<b>15 682</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	15	15 242	14 466
Impôts courants	15	1 231	871
Passifs financiers	14	6 879	7 336
Concours bancaires courants	11	32 280	25 036
Autres passifs courants	15	54 597	51 912
<b>Total des passifs courants</b>		<b>110 230</b>	<b>99 621</b>
Passifs destinés à être cédés			491
<b>Total PASSIF</b>		<b>156 790</b>	<b>157 176</b>

(\*) attribués aux propriétaires de la maison mère.

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

k€	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE</b>			
Résultat Opérationnel Courant		1 573	2 367
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		<b>1 345</b>	<b>1 694</b>
+/- amortissements et provisions	2	2 755	7 131
+/- Charges et produits financiers	4	212	-1 538
+/- Abandon d'activités		0	0
+/- plus-values de cession		-348	731
+/- Coûts de restructurations	3	-711	-4 629
+/- plus-values de cession d'activité	3	-563	0
<b>Marge Brute d'Autofinancement</b>		<b>2 918</b>	<b>4 061</b>
- Impôts versés	5	-2 789	-1 950
<b>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>		<b>14 991</b>	<b>-4 027</b>
Variation des créances		7 571	-1 652
Variation des dettes		7 420	-2 376
<b>FLUX NET DE TRESORERIE GENERE PAR L'ACTIVITE</b>		<b>15 120</b>	<b>6 138</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Acquisitions d'immobilisations	9	-2 061	-3 244
Cessions d'immobilisations	9	828	1 411
Rachat de minoritaires et prise de participation (3)		-2 073	440
Regroupement d'entreprise net de la trésorerie acquise			
<b>FLUX NET DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>-3 305</b>	<b>-1 393</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Comptes courants financiers	14	5 244	
Cession d'éléments financiers			
Emissions d'emprunts	14	90	957
Remboursements d'emprunts	14	-8 273	-4 578
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	4	-1 659	-1 239
<b>FLUX NET DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>-4 597</b>	<b>-4 859</b>
<b>Incidence des variations des cours des devises</b>		<b>-5</b>	<b>-98</b>
<b>VARIATION DE TRESORERIE</b>	<b>16</b>	<b>7 214</b>	<b>-211</b>
<b>Trésorerie d'ouverture</b>		<b>8 605</b>	<b>8 816</b>
Valeurs mobilières	11	2 782	2 775
Disponibilités	11	6 635	6 169
Concours bancaires	11	-977	-128
Trésorerie activités destinées à être cédées		165	
<b>Trésorerie de clôture</b>		<b>15 817</b>	<b>8 605</b>
Valeurs mobilières	11	36	2 782
Disponibilités	11	15 969	6 635
Concours bancaires (1) et (2)	11	-188	-977
Trésorerie activités destinées à être cédées		165	
<b>VARIATION DE TRESORERIE</b>		<b>7 214</b>	<b>-211</b>

(1) Neutralisation dans ces postes des créances cédées au factor (24 692 k€ au 31 décembre 2018 contre 20 609 k€ au 31 décembre 2017) qui comptablement ne remplissent pas les critères pour être déconsolidées mais qui ont donné lieu à un financement

(2) Neutralisation d'une créance de CIR de 7 400 k€ qui comptablement ne remplit pas les critères pour être déconsolidée mais qui ont donné lieu à un financement.

## ANNEXE AU TABLEAU DE FLUX (3)

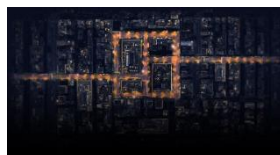
k€	Acquisition de titres	Trésorerie	Incidence de l'acquisition sur la trésorerie du groupe	Vari. Immobilisations	Var. BFR	Autres rubriques du bilan	Total variation périmètre
Camondo			<b>0</b>		-1 814		<b>-1 814</b>
BD Canada		-10	<b>-10</b>				<b>0</b>
BD Russie	-25		<b>-25</b>				<b>0</b>
BD Tunisie	-1 201		<b>-1 201</b>				<b>0</b>
BD Tunisie Local	-762	-48	<b>-809</b>	-255	13	-16	<b>-258</b>
Casmaco	0		<b>0</b>				<b>0</b>
Métaphora	-26		<b>-26</b>				<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>-2 014</b>	<b>-58</b>	<b>-2 073</b>	<b>-255</b>	<b>-1 802</b>	<b>-16</b>	<b>-2 073</b>

## TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

k€	Capital	Primes	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Actions Propres	Ecart de conversion	Total capitaux propres Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	TOTAL CAPITAUX PROPRES
<b>Capitaux propres au 31/12/2016</b>	<b>552</b>	<b>29 207</b>	<b>30 106</b>	<b>-5 864</b>	<b>-503</b>	<b>1 920</b>	<b>55 416</b>	<b>498</b>	<b>55 914</b>
Résultat consolidé de l'exercice				-11 214			-11 214	322	-10 892
Gains pertes comptabilisées directement en capitaux propres			-1 200			-1 721	-2 921		-2 921
Ecart Actuariel PIDR			-226				-226		-226
<b>Résultat global total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1 426</b>	<b>-11 214</b>		<b>-1 721</b>	<b>-14 360</b>	<b>322</b>	<b>-14 038</b>
Affectation N-1			-5 864	5 864			0		0
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle			180				180	-680	-500
<b>Capitaux propres au 31/12/2017</b>	<b>552</b>	<b>29 207</b>	<b>23 000</b>	<b>-11 213</b>	<b>-503</b>	<b>200</b>	<b>41 242</b>	<b>140</b>	<b>41 381</b>
Résultat consolidé de l'exercice				-6 167			-6 167	9	-6 158
Gains pertes comptabilisées directement en capitaux propres (1)			-446			-492	-938		-938
Ecart Actuariel PIDR (2)			-1 124				-1 124		-1 124
<b>Résultat global total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1 570</b>	<b>-6 167</b>		<b>-492</b>	<b>-8 229</b>	<b>9</b>	<b>-8 220</b>
Affectation N-1			-11 213	11 213			0		0
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle (3)			-551				-551	314	-237
<b>Capitaux propres au 31/12/2018</b>	<b>556</b>	<b>29 207</b>	<b>9 670</b>	<b>-6 167</b>	<b>-503</b>	<b>-288</b>	<b>32 469</b>	<b>463</b>	<b>32 933</b>

- (1) Les gains et pertes comptabilisées directement en capitaux propres correspondent pour -492k€ d'écart de conversion dits « long terme », et -446k€ sont liées au remboursement du compte escrow.
- (2) L'écart actuariel PIDR est expliqué en note 13 ; ce montant est net d'impôts (montant brut : 1 561 k€).
- (3) Le montant se rapportant aux transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle pour -551k€ correspondant au résultat du rachat des différents minoritaires :

k€	Impact Réserves consolidées	Participations ne donnant pas le contrôle
	Rachat des minoritaires	
SCI Green Mangin		-35
Hubscan Inc	-417	417
Casmaco	-12	11
BD Russie	-28	3
BD Tunisie (Local/DSC/BD Tunisie)	-43	-153
Métaphora	44	-27
BD Latam	-98	98
<b>Total</b>	<b>-551</b>	<b>314</b>





## I. FAITS MARQUANTS DE LA PERIODE

### EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS

Le chiffre d'affaires est passé de 212,0 M€ au 31 décembre 2017 à 218,4 M€ au 31 décembre 2018. A taux de change, périmètre et méthode de comptabilisation constants, ces chiffres traduisent une hausse de 4,8 % par rapport à l'exercice 2017.

L'effectif moyen de l'année 2018 s'établit à 2 362 collaborateurs contre 2 432 en 2017.

### OPERATIONS DE CAPITAL

Le 5 juin 2018, Orange, via sa filiale Orange Business Services SA (ex-Network Related Services), a annoncé l'acquisition du bloc majoritaire de la famille Bensabat dans Business & Decision, à un prix de 7,70 euros par action, représentant 59,10% du capital restant détenus. Par ailleurs, Orange a signé des promesses croisées portant sur l'acquisition de 4,88% du capital, et a lancé le 29 juin 2018 une offre publique d'achat amicale visant les actions non encore détenues. A ce jour, le groupe Orange détient 88,2% du capital.

Le conseil d'administration de Business & Decision a été entièrement renouvelé à la suite de l'acquisition, avec la nomination d'une administratrice indépendante et de trois représentants d'Orange. Le conseil d'administration a nommé Béatrice Felder en qualité de Directrice générale et Valérie Lafdal en qualité de Directrice générale déléguée, en charge des activités France de Business & Decision.

### OPERATIONS DE RESTRUCTURATION ET DE REORGANISATION

- Business & Decision, conformément au SPA a fait l'acquisition des titres minoritaires de la société Business & Decision Tunisie (10%) pour 1 201 k€. L'engagement de dépense comptabilisé en 2017 a été réalisé en 2018.
- Business & Decision a pris le contrôle de Business & Decision Tunisie Local (72%) pour un montant de 761 k€. L'examen d'allocation du prix d'acquisition a conduit le groupe Business & Decision à déprécier en totalité le goodwill rattaché.
- Au cours du premier semestre 2018, Business & Decision a racheté la part des minoritaires de la société Business & Decision Russie (10 %) pour 25 k€ ainsi que HUBSCAN Inc. (50%) pour 1 €.
- Business & Decision a racheté les 10 % manquants de Casmaco pour 0,8 k€.
- En date du 20 décembre 2018, Business & Decision a cédé sa participation dans Camondo pour 1 €. La société Camondo a réalisé sur l'exercice 2017 un chiffre d'affaires de 3 136 k€ et un résultat net de 183k€. La société était détenue à 50% par le Business & Decision et consolidée par mise en équivalence. Le résultat de l'exercice pris dans les comptes consolidés du groupe est de 225 k€.

### OPERATIONS FINANCIERES

Business & Decision SA a remboursé de façon anticipée 2 emprunts ainsi que l'emprunt obligataire Micado au cours du second semestre 2018, avec l'appui des avis de tirage émis par Orange SA dans le cadre de sa gestion centralisée de trésorerie.

## II. FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Il est prévu pour la fin de l'année 2019, un déménagement du siège de Business & Decision demandé par le propriétaire de l'immeuble du Banville, rue de Courcelles à l'ensemble des locataires.

En conséquence de ce déménagement, il n'y a plus de raison que le siège social demeure au 153, rue de Courcelles, 75017 Paris. Le siège social sera donc transféré à la suite du déménagement.

### III. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

#### III.1 IDENTITE DES SOCIETES DU GROUPE

**SOCIETE MERE : SA BUSINESS & DECISION**

153, rue de Courcelles

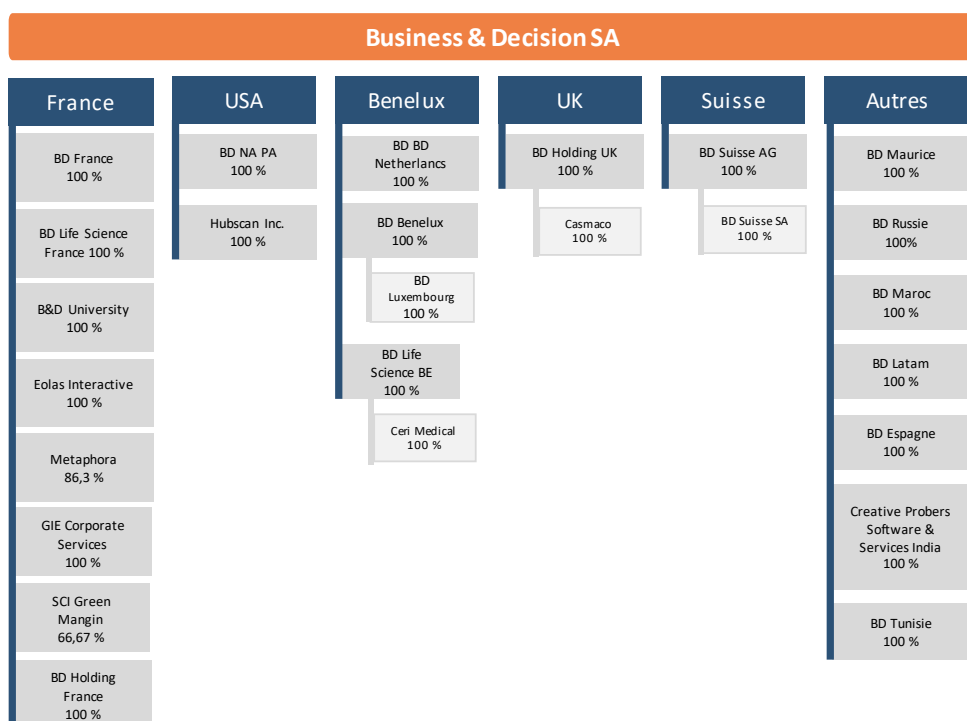
75817 PARIS Cedex 17

**N° SIRET 384 518 114 00036**

- Business & Decision FRANCE 153, rue de Courcelles 75017 PARIS - N° Siren : 480 893 387
- Business & Decision INTERACTIVE EOLAS - 8, rue Voltaire 38000 GRENOBLE - N° Siren: 382 198 794
- Business & Decision Services Corporate - 153, rue de Courcelles 75017 PARIS - N° Siren : 520 079 252
- Business & Decision UNIVERSITY - 153, rue de Courcelles 75017 PARIS - N° Siren : 381 837 764
- Business & Decision Life Sciences - 153, rue de Courcelles 75017 PARIS - N° Siren : 790 953 384
- METAPHORA - 153, rue de Courcelles 75017 PARIS - N° Siren : 397 447 319
- Business & Decision Holding France - 153, rue de Courcelles 75017 PARIS - N° Siren : 790 212 351
- CERi Medical – 153, rue de Courcelles 75017 PARIS – N° Siren : 334 689 502
- SCI Green Mangin - Rue du general Mangin 38100 GRENOBLE – N°Siren : 515 280 980
- Business & Decision Benelux - 141 rue Saint Lambert - B1200 – BRUSSELS- BELGIQUE
- Business & Decision Life Sciences - 141 rue Saint Lambert - B1200 – BRUSSELS- BELGIQUE
- Business & Decision LUXEMBOURG - 10B, rue des Mérovingiens - L-8070 BERTRANGE - LUXEMBOURG
- Business & Decision NETHERLANDS – Arthur Van Schedelstraat 650, 3511 MJ Utrecht – NETHERLANDS
- Business & Decision Russie - Ulitsa Ibragimova - 31, build 50, office 303 - 105318 Moscow - RUSSIE
- Business & Decision (Suisse) SA - New Tech Center - Rue de Lyon 109-111 - P.O Box 328 - 1211 GENEVE 13 – SUISSE
- Business & Decision Life Sciences AG C/O BDO Ag - Münchensteinerstrasse 43 - 4052 Basel – SUISSE
- Business & Decision AG - Worblentalstrasse 99, CH-3063 Ittigen - SUISSE
- CASMACO Ltd - Cobalt Business Exchange – Cobalt Business Park, Newcastle Upon, Tyne, NE27 0QJ – Grande Bretagne
- Business & Decision NORTH AMERICA LLC - 955, St Jean - 301 Pointe Claire - QC H9R 5K4 CANADA
- Business & Decision NORTH AMERICA INC - Philadelphia Office - 900, West Valley Rd, Suite 900 - Wayne, PA 19087 – 1830 USA
- Business & Decision UK Holding Ltd - 7 Camberwell Way - Doxford International Business Park - SR3 3XN – Sunderland - Grande Bretagne
- Business & Decision España - C/Marqués de Valdeiglesias 3,5° - 28004 MADRID – Espagne N° M 283887
- Business & Decision LATAM S.A.C – Avenida la Encalada 1257, Piso 14 Santiago de Surco – Lima 33 Peru
- Business & Decision Maroc - 265 Bd Zerktouni 2ème étage N° 22 Casablanca - Maroc
- Business & Decision Mauritius - 2ième étage, Batiment BG Court, Route St Jean, Quatre Bornes - Maurice
- Business & Decision Tunisie – rue du Lac Tanganyika, bloc H, résidence du Lac 1053, Berges du Lac - TUNIS – Tunisie
- Business & Decision Tunisie Locale – rue du Lac Tanganyiaka, bloc H, résidence du Lac 1053, Berges du Lac – TUNIS – Tunisie

### III.2 ORGANIGRAMME DES SOCIETES CONSOLIDEES

L'ensemble des sociétés du groupe est consolidé par intégration globale.



### III.3 EXCLUSION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Aucune société dont le pourcentage de contrôle est supérieur à 20% au 31 décembre 2018 n'a été exclue du périmètre de consolidation.

## IV. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le conseil d'administration le 15 février 2019. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Business & Décision (ci-après « la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2018 comprennent la société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le groupe »). Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la société.

### IV.1 BASE DE PREPARATION DES ETATS FINANCIERS

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2018 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2017 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standard Interpretations Committee*).

L'ensemble des textes adoptés par l'Union Européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm)

Les principes comptables retenus sont conformes à ceux utilisés lors de la préparation des états financiers consolidés pour la période close le 31 décembre 2017, à l'exception de l'adoption des normes suivantes, d'application obligatoire pour l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le groupe :

- ✓ La première application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »
- ✓ La première application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers »
- ✓ La première application de la norme IAS 28 « Participation dans des entreprises associées et des coentreprises »

Ces textes n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du groupe.

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

- Textes adoptés par l'Union Européenne :
  - ✓ La norme IFRS 16 : Contrats de location, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
- Textes non encore adoptés par l'Union Européenne :
  - ✓ L'amendement à la norme IAS 40 : Transferts d'immeubles de placement, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
  - ✓ L'interprétation IFRIC 22 : Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
  - ✓ L'amendement à IFRS 9 : Clauses de remboursement anticipé, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
  - ✓ Amendements à IAS 28 : Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
  - ✓ L'interprétation IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
  - ✓ Les améliorations annuelles (2015-2018) des IFRS, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
  - ✓ La norme IFRS 17 : Contrats d'assurance, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 ;
  - ✓ La norme IFRS 14 : Comptes de report réglementaires, applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 (la Commission Européenne a décidé de ne pas lancer de processus d'adoption de cette norme considérée comme transitoire) ;
  - ✓ Les amendements aux normes IFRS 10 et IAS 28 : Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise, (reportés à une date non déterminée).

Les incidences éventuelles de ces textes sur les comptes consolidés sont en cours d'évaluation.

## **Nouvelles normes et interprétations**

### ***Textes appliqués au 1<sup>er</sup> janvier 2018***

Première application d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »

La nouvelle norme IFRS 15 remplace IAS 18 « Produits des activités ordinaires » et IAS 11 « Contrats de construction » et établit un nouveau modèle en cinq étapes qui s'applique aux produits des contrats conclus avec les clients.

Selon cette norme, applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, les produits sont comptabilisés pour refléter le transfert de biens et de services promis aux clients pour des montants qui reflètent la contrepartie à laquelle une entité s'attend à avoir droit en échange de ces biens et services.

Les principaux sujets identifiés au titre d'IFRS 15 concernant l'activité du groupe Business & Decision, et qui ont fait l'objet d'une analyse spécifique sont les suivants.

- Timing de reconnaissance de chiffre d'affaires (reconnaissance à l'avancement de certains contrats). Pas d'impact identifié compte tenu des éléments suivants (i) une majorité des contrats en régie, (ii) les contrats au forfait sont généralement de courte durée, (iii) le droit à paiement

à tout moment est généralement justifié par la facturation régulière des prestations ainsi que par les clauses contractuelles ou la législation du pays.

- Coût de mise en place de contrats significatifs et traitement des phases de transition au début de contrat sans remise de livrables au client. Après analyse, aucun impact significatif n'a été constaté.

Le groupe a appliqué IFRS 15 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 de façon rétrospective.

Le groupe a principalement des contrats assez simples avec peu d'obligations de prestations. Il y a 2 natures principales de prestations, à savoir les régies et les forfaits :

#### CONTRATS EN REGIE

Dans le cadre des contrats en régie, Business & Decision s'engage à une obligation de moyen, dont le prix varie en fonction du temps passé et de la séniorité des personnels engagés par Business & Decision sur ces projets. La comptabilisation du chiffre d'affaires se fait au fur et à mesure que les prestations sont rendues. Les temps passés sont facturés chaque mois, selon les taux journaliers prédéfinis au contrat. Ces contrats correspondent donc au cas visé par le paragraphe 35.a) de la norme IFRS 15, où le client reçoit et consomme simultanément les avantages procurés par la prestation de l'entité, au fur et à mesure où celle-ci a lieu. La reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement est ainsi justifiée pour ces contrats.

#### CONTRATS AU FORFAIT

Dans le cadre de ces contrats (il peut s'agir soit d'un contrat conclu pour la globalité d'un projet, soit de commandes rattachées à un contrat cadre comprenant une typologie de services), le groupe s'engage à une obligation de résultat pour un prix forfaitaire.

Les prestations du groupe Business & Decision étant spécifiques à un client, un lieu et un projet donné, elles ne peuvent en aucun cas être réutilisées autrement en l'état. Par ailleurs, le critère du droit à paiement à tout moment est généralement justifié par la facturation régulière des prestations ainsi que par les clauses contractuelles ou la législation du pays. Ceci permet de justifier les critères prévus par le paragraphe IFRS 15.35 c) de la norme IFRS 15.

La reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement est ainsi justifiée pour ces contrats. Le chiffre d'affaires est comptabilisé en fonction du degré d'avancement du projet et du résultat à terminaison attendu. Le cas échéant, une perte à terminaison est provisionnée lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits attendus du contrat.

Dans le cadre de la problématique agent/principal, le groupe Business & Decision obtient le contrôle des biens et services d'un tiers avant d'en transférer le contrôle au client. De ce fait, elle agit pour son propre compte, et donc en tant que principal.

#### **Première application d'IFRS 9 « Instruments financiers »**

La norme IFRS 9 remplace la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Le groupe a choisi de ne pas retraiter les périodes comparatives comme l'autorise IFRS 9.

- **Classification des actifs financiers**  
IFRS 9 prévoit une nouvelle approche en matière de classement et d'évaluation des actifs financiers. La norme présente trois classes d'actifs financiers : ceux évalués au coût amorti, ceux évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global et ceux évalués à la juste valeur par le biais du résultat net. Ces nouvelles dispositions en matière de classement n'ont pas d'impact significatif sur la manière dont le groupe comptabilise les créances clients, les prêts et la trésorerie et équivalents de trésorerie.
- **Dépréciation des actifs financiers**  
IFRS 9 introduit un nouveau modèle prospectif de dépréciation des actifs financiers basé sur les « pertes de crédit attendues » qui remplace le modèle de dépréciation basé sur les « pertes de crédit encourues » sous IAS 39. S'agissant des créances clients, le groupe Business & Decision a appliqué l'approche simplifiée prévue par IFRS. Après une analyse historique de l'antériorité de ses créances clients, a identifié un impact marginal.

## **IFRS 16 "Contrats de locations"**

La mise en œuvre d'IFRS 16 a fait l'objet d'un projet dédié au sein du groupe. Après avoir finalisé les analyses et conclu sur le périmètre d'application de cette norme (sous réserve de nouvelles interprétations), le groupe a entamé, en 2018, la mise en œuvre et le déploiement des outils dédiés à la comptabilisation des contrats de location. Au 31 décembre 2018, le groupe finalise le recensement des contrats, le déploiement de ces outils et la collecte des données afin d'être en mesure de présenter, dès 2019, des états financiers conformes aux dispositions d'IFRS 16.

Afin de définir le périmètre d'application de cette nouvelle norme, le groupe a mené une analyse sur l'ensemble de ses contrats de location (sous IAS 17) ainsi que sur ses contrats de services afin de déterminer si ces contrats contiennent une composante location. Le groupe qualifiera un contrat comme un contrat de location dès lors qu'il confèrera au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé.

A l'issue de cette phase d'analyse le groupe a défini 2 grandes familles de contrat de location :

- immobilier ;
- frais généraux et autres locations.

A compter du 1er janvier 2019, le groupe comptabilisera l'ensemble de ses contrats de location (en tant que preneur) selon un modèle unique dans lequel sera reconnu au bilan un actif au titre du droit d'utilisation des actifs loués en contrepartie d'un passif pour les obligations locatives associées.

La mesure comptable de ces éléments au bilan dépend des éléments suivants :

- l'estimation de la durée qui sera retenue pour chaque contrat. La détermination de cette durée correspond à la durée non résiliable, à laquelle s'ajoutent les intervalles visés par toute option de prolongation que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation que le preneur a la certitude de ne pas exercer. La définition de cette durée de contrat devra aussi tenir compte des lois et pratiques propres à chaque juridiction ou secteur d'activité en matière de durée d'engagement ferme de location consentie par les bailleurs ;
- la combinaison des composantes fixe et variable des paiements contractuels ;
- la détermination du taux d'emprunt marginal dans le cas où le taux implicite du contrat n'est pas facilement déterminable.

Le groupe a par ailleurs choisi d'utiliser les deux exemptions proposées par la norme sur les contrats de location :

- contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ;
- contrats dont la valeur à neuf du bien sous-jacent est inférieure à environ 5 000 euros.

Outre l'état de la situation financière, seront modifiés le compte de résultat (amortissements des droits d'utilisation des actifs reconnus et charges d'intérêts relatives aux dettes de location au lieu des charges de loyers opérationnelles, accélération de la charge résultant notamment de la composante intérêts) et le tableau des flux de trésorerie (seuls les intérêts continueront à affecter les flux d'exploitation, les flux d'investissement ne sont pas modifiés alors que le remboursement de la dette affecte les flux de financement).

Le groupe appliquera IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019 selon la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement des périodes comparatives. Tout en suivant les discussions en cours à l'IFRIC et à l'IASB, le groupe estime, à date, l'incidence sur le bilan d'ouverture comprise entre 14 et 15 millions d'euros résultant de la reconnaissance de l'obligation locative et du droit d'utilisation associés aux contrats de location. Par ailleurs, le groupe prévoit de comptabiliser des impôts différés lors de la reconnaissance initiale du droit d'utilisation et de l'obligation locative dès la transition.

L'effet attendu sur les capitaux propres au 1er janvier 2019 n'est pas matériel.

## **IV.2 RECOURS A DES ESTIMATIONS ET AU JUGEMENT**

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations, et d'hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date de l'arrêté. Les estimations et les hypothèses qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et de passifs sont essentiellement liées à :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des goodwill qui font au minimum annuellement l'objet d'un test de perte de valeur,
- la reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts associés liés aux contrats à long terme dont les volumes de production sont fondés sur des hypothèses opérationnelles,

- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs.

Les hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes qui pourraient se révéler dans le futur, différentes de la réalité.

Le groupe a pris en considération l'environnement économique et financier dans ses estimations notamment pour l'élaboration de ses business plans et dans les différents taux d'actualisation utilisés à la fois pour les tests de perte de valeur et les calculs des provisions.

### **IV.3 PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS**

Conformément aux prescriptions IFRS, les états financiers consolidés du groupe Business & Decision sont préparés sur la base du coût historique à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont évalués et enregistrés à leur juste valeur.

#### ***Actifs et passifs courants et non courants***

Les actifs destinés à être cédés ou consommés au cours du cycle d'exploitation normal du groupe, les actifs détenus dans les perspectives d'une cession dans les douze mois suivant la clôture de la période ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie constituent des actifs courants. Tous les autres actifs sont non courants.

Les dettes échues au cours du cycle d'exploitation normal du groupe ou dans les douze mois suivant la clôture de la période constituent des dettes courantes. Toutes les autres dettes sont non courantes.

### **IV.4 METHODES DE CONSOLIDATION**

#### **FILIALES**

Une filiale est une entité contrôlée directement ou indirectement par le groupe. Le contrôle existe sur une entité lorsque le groupe détient le pouvoir sur celle-ci, est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. Pour déterminer si une situation de contrôle existe, le groupe prend en considération tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer son contrôle sur l'entité en question, comme les droits découlant d'accords contractuels ou les droits de vote potentiels détenus par le groupe si ces derniers sont substantiels.

En ce qui concerne les filiales acquises en cours d'exercice, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les filiales cédées en cours d'exercice ou dont le contrôle a été perdu, seuls les résultats de la période antérieure à la date de cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les filiales sont éliminés.

### **IV.5 DUREE DES EXERCICES**

Les états financiers couvrent une période de 12 mois.

### **IV.6 INFORMATIONS SECTORIELLES**

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du groupe issues du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par zones géographiques :

France, Benelux (Belgique, Luxembourg, Pays-Bas), Suisse, Amérique (Etats-Unis), Reste du monde (Ile Maurice, Espagne, Russie, Pérou, Tunisie, Maroc).

## IV.7 PRINCIPES & METHODES D'EVALUATION

### IV.7.1 REGROUPEMENT D'ENTREPRISE

#### REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES A PARTIR DU 1ER JANVIER 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément à IFRS 3 révisée.

Le coût d'une acquisition correspond à la contrepartie transférée (complément de prix inclus), mesurée à la juste valeur le jour de l'acquisition, majorée du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue.

Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur a le choix d'évaluer les participations ne donnant pas le contrôle, soit à la juste valeur (écart d'acquisition complet) soit pour la quote-part dans la juste valeur de l'actif net de l'entité acquise.

Les frais d'acquisition supportés sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle les services correspondants sont reçus.

Lorsque le groupe acquiert une entreprise, il évalue les actifs et passifs de l'entité acquise à leur juste valeur à la date d'acquisition. Cette juste valeur constitue la valeur d'entrée des actifs et passifs acquis, qui sont ensuite évalués conformément aux différentes normes auxquelles ils se rattachent.

Le goodwill est déterminé par différence entre le coût d'acquisition tel que défini ci-dessus, et la juste valeur des actifs et passifs acquis.

Lorsque le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, l'investissement détenu par l'acquéreur antérieurement à la prise de contrôle est mesuré à sa juste valeur à la date d'acquisition et la différence avec sa valeur comptable antérieure est reconnue en résultat.

Les compléments de prix sont reconnus à leur juste valeur à la date d'acquisition. Tout ajustement de ces compléments de prix postérieurement à l'acquisition est comptabilisé en résultat de période, sauf s'il intervient pendant le délai d'affectation (soit 1 an après la date d'acquisition) et qu'il résulte de nouvelles informations permettant d'affiner l'évaluation réalisée à la date de prise du contrôle. Dans ce cas, l'ajustement est comptabilisé en contrepartie de l'écart d'acquisition.

#### REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ANTERIEURS AU 1ER JANVIER 2010

Ces regroupements d'entreprises étaient comptabilisés en application de l'ancienne IFRS 3. Les principales différences d'application entre l'ancienne et la nouvelle IFRS 3 sont présentées ci-après :

- Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition étaient inclus dans le coût d'acquisition.
- Les intérêts minoritaires étaient mesurés à hauteur de leur quote-part dans la situation nette évaluée à la juste valeur de l'entité acquise.
- Les regroupements d'entreprises réalisés en plusieurs étapes étaient comptabilisés comme tels. Toute part additionnelle acquise n'affectait pas les goodwill précédemment reconnus.
- Les compléments de prix étaient reconnus, si et seulement si, le groupe avait une obligation actuelle, dont le règlement était probable et pouvait être estimé de manière fiable. Les changements d'estimation relatifs à l'ajustement du prix d'acquisition affectaient systématiquement le goodwill, sans limitation de durée. Ces dispositions relatives à l'ajustement ultérieur du prix d'acquisition continuent à s'appliquer aux regroupements d'entreprises comptabilisés selon l'ancienne IFRS 3, i.e. intervenus avant le 1er janvier 2010.

#### GOODWILL

Le groupe dispose de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser l'identification et l'évaluation des actifs, passifs et passifs éventuels. Au-delà de ce délai, les ajustements de juste valeur sont enregistrés en résultat.

Le goodwill fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur.



Tout goodwill provenant de l'acquisition d'une entité étrangère et tout ajustement à la juste valeur de la valeur comptable des actifs et passifs provenant de l'acquisition de cette entité étrangère sont traités comme des actifs et passifs de cette entité étrangère et convertis au cours de clôture.

Dans le cas où le regroupement d'entreprises est réalisé à des conditions avantageuses, un goodwill négatif est reconnu. Ce dernier, également appelé « badwill », est comptabilisé en produit à la date d'acquisition.

#### IV.7.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (immobilisations incorporelles acquises auprès d'un tiers) ou de production (immobilisations générées en interne) selon la norme IAS 38 et amorties suivant le mode linéaire sur une durée de 12 mois (logiciels courants) ou 3 à 5 ans (développements internes licences, ASP).

Les dépenses liées aux activités de développement de logiciels sont enregistrées à l'actif du bilan lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Faisabilité technique nécessaire à l'achèvement du projet en vue de sa mise en service ou de sa vente,
- Intention de l'entreprise d'achever le projet,
- Capacité de l'entreprise à utiliser ou à vendre le produit issu du projet de développement,
- Existence d'avantages économiques futurs probables et d'un marché pour le produit issu du projet,
- Disponibilité de ressources techniques, financières et autres appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre le produit issu du projet de développement,
- Capacité de l'entreprise à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au projet de développement.

Les dépenses inscrites à l'actif comprennent les coûts de la main d'œuvre directe et indirecte en fonction du nombre de jours passés sur le projet.

#### IV.7.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

##### VALORISATION

Les immobilisations corporelles sont évaluées, en tenant compte des conditions prévues par la norme IAS 16, à leur coût d'acquisition. Les coûts d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

##### AMORTISSEMENT

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée d'utilisation estimée des immobilisations. Comme le prévoit la norme IAS 16, chaque partie d'une immobilisation corporelle ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément est amorti séparément (amortissement par composants).

- Climatisation : linéaire 20 ans
- Façade : linéaire 25 ans
- Gros œuvre : linéaire 50 ans
- Agencements et installations : linéaire 3 à 10 ans
- Matériel de transport : linéaire 3 ans
- Matériel de bureau et informatique : linéaire 3 à 5 ans ou dégressif 5 ans
- Mobilier : linéaire 3 à 5 ans

#### IV.7.4 CONTRATS DE LOCATION

Conformément à la norme IAS 17, les contrats de location pour lesquels une partie significative des risques et avantages inhérents à la propriété sont effectivement conservés par le bailleur sont classés en contrat de location simple. Les paiements effectués au regard des contrats de cette nature sont comptabilisés en charges de la période dans le compte de résultat, sur une base linéaire.

Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement lorsqu'ils transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué. Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en immobilisation au plus bas de la juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux, en

contrepartie de la constatation d'une dette de location au passif. Les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. Pour chaque période comptable, le contrat donne lieu à une charge d'amortissement de l'actif amortissable et à une charge financière.

#### IV.7.5 DEPRECIATION DES ACTIFS

Les valeurs comptables des actifs (à durée de vie déterminée ou indéterminée) sont revus à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur. En cas d'identification de perte de valeur, un test de perte de valeur est réalisé.

Conformément à IAS 36, une perte de valeur est comptabilisée dès que la valeur nette comptable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle il appartient excède sa valeur recouvrable.

##### VALEUR RECOUVRABLE

La valeur recouvrable d'un actif isolé n'est pas toujours déterminable, notamment lorsque l'actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, c'est la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient qui est déterminée.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur de l'actif ou de l'UGT diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est basée sur les flux de trésorerie futurs générés par l'actif ou l'UGT, déterminés sur la base d'un business plan à cinq ans, établi par la direction, actualisés en fonction d'un taux après impôts reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif ou l'activité testés.

##### PERTES DE VALEUR

Les pertes de valeur minorent le résultat de l'exercice, au cours duquel elles sont constatées.

Les pertes de valeur comptabilisées les années précédentes sont reprises, lorsque l'on constate un changement dans les estimations utilisées hormis pour les goodwill.

La valeur comptable d'un actif augmentée d'une reprise de perte de valeur n'excède jamais la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette d'amortissement ou de dépréciation) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours des années précédentes.

#### IV.7.6 ACTIFS FINANCIERS

Les placements et autres dépôts et cautionnements ayant une échéance fixée supérieure à un an, que le groupe a l'intention et la capacité de conserver jusqu'à l'échéance, sont classés en tant qu'actifs non courants. Les participations dans les sociétés non consolidées sont analysées comme des actifs financiers disponibles à la vente. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, en l'absence de marché actif ne permettant pas de déterminer leur juste valeur de façon fiable. En cas de baisse significative ou durable de leur valeur d'utilité une perte de valeur est constatée. La valeur d'utilité est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation de chaque société. Les critères généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

#### IV.7.7 CREANCES CLIENTS ET AUTRES CREANCES COURANTES

Les créances d'exploitation comprennent principalement des créances clients qui correspondent à la juste valeur de la contrepartie à recevoir. La valeur nominale d'origine des créances est diminuée le cas échéant du montant des pertes de valeur liées au risque de non recouvrabilité partielle ou totale des créances.

- La dépréciation des créances clients est fondée sur deux méthodes :
- Une méthode collective à fondement statistique : elle est fonction de l'historique des pertes et conduit à appliquer un taux de dépréciation par tranche échue de la balance âgée. L'analyse est réalisée sur un ensemble homogène de créances, présentant des caractéristiques de crédit similaires du fait de leur appartenance à une catégorie de client
- Une méthode individuelle : l'appréciation de la probabilité et du montant de perte est effectuée sur la base de facteurs qualitatifs pertinents (antériorité du retard de règlement, autres encours avec la contrepartie, notation par un organisme externe, situation géographique).

## IV.7.8 TRESORERIE ET EQUIVALENTS

La ligne « Trésorerie et équivalents » inclut les liquidités ainsi que les placements monétaires immédiatement disponibles soumis à un risque négligeable de variation de valeur. Les placements monétaires sont évalués à leur valeur de marché à la date de clôture, les variations de valeur étant enregistrées en « produits de trésorerie ». La trésorerie nette retenue pour le tableau des flux financiers inclut également les découverts bancaires et les lignes de trésorerie court terme.

## IV.7.9 METHODES DE CONVERSION

### TRANSACTIONS LIBELLEES EN MONNAIES ETRANGERES

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en euros en appliquant les cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères à la date de clôture sont convertis dans la monnaie de fonctionnement au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont enregistrés et conservés au cours historique en vigueur à la date de la transaction.

### INVESTISSEMENT NET DANS UNE ACTIVITE A L'ETRANGER

Les créances à recevoir ou les dettes payables liées à une activité à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible, constituent en substance une part de l'investissement net de l'entité dans cette activité à l'étranger ; les écarts de change liés sont comptabilisés initialement dans une composante distincte des capitaux propres et comptabilisés dans le résultat lors de la sortie de l'investissement net.

### ÉTATS FINANCIERS LIBELLES EN MONNAIES ETRANGERES

Les actifs et passifs des sociétés intégrées au périmètre et exprimés en monnaies étrangères sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes. Les produits et les charges de ces sociétés sont convertis en euros au cours de change moyen de la période. Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans les capitaux propres, et seront recyclés en résultat lors de la sortie de la filiale.

## IV.7.10 CAPITAUX PROPRES

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

La valeur des actions propres, détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions est comptabilisée en diminution des capitaux propres. Le résultat des cessions éventuelles d'actions propres est inscrit directement en capitaux propres.

### DIVIDENDES

Les dividendes ne sont comptabilisés en dettes que lorsque leur distribution a effectivement été approuvée par l'assemblée générale.

## IV.7.11 EMPRUNTS

Les emprunts portant intérêts sont initialement comptabilisés à la valeur nominale, diminuée des coûts de transaction liés. Ces emprunts sont ultérieurement comptabilisés au coût amorti en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée de ces emprunts.

#### **IV.7.12 IMPOTS DIFFERES**

Les impôts différés sont calculés et pris en compte pour chaque entité fiscale, pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs comptabilisés et leur base fiscale, ainsi que sur les déficits fiscaux, selon la méthode du report variable. La base fiscale dépend des règles fiscales en vigueur dans chacun des pays concernés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués au taux d'impôts dont l'application est attendue pour l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsqu'il apparaît probable que le groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales non utilisées pourront être imputées. Les actifs d'impôts ne sont généralement pas comptabilisés sur des sociétés ayant réalisé des pertes fiscales sur les derniers exercices. Ils peuvent toutefois l'être en cas de probabilité de recouvrement estimée suffisante.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôt ne sont pas actualisés.

Le groupe considère que la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) à laquelle les sociétés françaises sont soumises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12§2.

#### **IV.7.13 CREDIT IMPOT RECHERCHE**

Le crédit d'impôt recherche est considéré comme relevant de la norme IAS 20 *Subventions publiques*. La part du crédit impôt recherche, affectable aux frais de développement comptabilisés en immobilisations incorporelles, est comptabilisée en diminution de cet actif.

Le produit de crédit impôt recherche relatif aux frais de recherche et éventuellement aux frais de développement ne répondant pas aux critères d'activation est comptabilisé au fur et à mesure de l'engagement des dépenses en diminution des charges par nature (essentiellement charges de personnel et charges externes).

#### **IV.7.14 LITIGES**

Dans le cours normal de ses activités, le groupe est ponctuellement impliqué dans un certain nombre de procédures.

Les charges pouvant résulter de ces procédures sont comptabilisées s'il existe une obligation du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable que le règlement se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et que son montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, et la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Le cas échéant, les litiges sont analysés comme des passifs éventuels, c'est-à-dire :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

#### **IV.7.15 ENGAGEMENT DE RETRAITE (IAS 19)**

Les régimes à cotisations définies sont les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au titre desquels le groupe Business & Decision verse des cotisations définies à une société d'assurance ou fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés. Elles sont enregistrées en charges lorsqu'elles sont encourues au même titre, par exemple, que les traitements et salaires. Les régimes à cotisations définies ne recèlent pas d'engagement futur pour le groupe. Ils ne donnent donc pas lieu à constitution de provision.

Les régimes à prestations définies concernent les avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires pour lesquelles le groupe Business & Decision est engagé. Ces engagements font l'objet d'un calcul de provision, effectué en estimant le

montant des avantages que les employés auront accumulé en contrepartie des services rendus, selon la méthode des unités de crédit projetées.

Au sein du groupe, les régimes à prestations définies correspondent aux indemnités de départ en retraite. Les indemnités de départ en retraite sont directement liées à l'application de la convention collective. Elles concernent les indemnités à verser en cas de départ volontaire ou de mise en retraite des salariés. Les prestations ainsi calculées sont actualisées et comptabilisées au bilan.

Le montant des engagements de retraite, calculés suivant la méthode des unités de crédit projetées, net du montant des actifs de couverture du régime est inscrit au passif du bilan. Dans le groupe Business & Decision, seules les sociétés françaises sont concernées.

Les gains ou les pertes actuarielles sur les engagements ou sur les actifs du régime sont reconnus directement dans les autres éléments du résultat global, et ne sont pas recyclables en résultat.

#### **IV.7.16 INSTRUMENTS FINANCIERS**

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Les dérivés qui ne sont pas qualifiés d'opérations de couverture sont initialement et ultérieurement évalués à leur juste valeur.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en « Autres produits financiers » ou « Autres charges financières » au compte de résultat.

#### **IV.7.17 FAIT GENERATEUR DU CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le groupe propose différents services à ses clients qui opèrent dans des industries variées. La modalité de contractualisation des services fournit par le groupe peut être de deux ordres :

- ✓ des contrats dits « en régie » pour lesquels le groupe s'engage à une obligation de moyen, dont le prix est variable et s'établit en fonction du temps passé et de la séniorité des personnels engagés par Business & Decision sur ces projets;
- ✓ des contrats dits « au forfait » pour lesquels le groupe s'engage à une obligation de résultat et dont le prix est soit fixé initialement pour la globalité du projet (« Fixed price ») soit défini dans un contrat cadre pour chaque typologie de services qui seront commandés au fur et à mesure par le client.

La comptabilisation du chiffre d'affaires de ces 2 types de contrats est expliquée dans le paragraphe « IV.1 Base de préparation des états financiers ».

#### **IV.7.18 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS**

Les autres « produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents, de montant particulièrement significatif que le groupe présente de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante. La présentation de ces éléments est effectuée selon la recommandation n° 2018-03 de l'ANC.

#### **IV.7.19 RESULTAT PAR ACTION**

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net (part du groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle. Le résultat dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture. Les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour de l'exercice pour les années suivantes.

#### **IV.7.20 CONTRAT D'AFFACTURAGE**

La cession des créances commerciales, dans le cadre du contrat d'affacturage doit être analysée par référence à la norme IFRS 9 qui prescrit une analyse en substance du contrat en fonction de trois critères principaux de décomptabilisation des actifs financiers, applicables notamment aux cessions de créances, à savoir :

- ✓ l'expiration ou le transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif ;
- ✓ le transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif ;
- ✓ la perte du contrôle de l'actif.

Les contrats d'affacturage souscrits par le groupe n'entraînent pas le transfert de la quasi-totalité des risques et sont donc retraités ce qui se traduit par :

- ✓ le maintien en actifs courants des créances clients cédées au factor et non encaissées, et la comptabilisation d'une dette financière à concurrence de la partie financée
- ✓ le reclassement des dépôts et retenues de garantie en créances clients

#### IV.7.21 DISPENSE PARTIELLE DE VERSEMENT DU PRECOMPTE PROFESSIONNEL (AIDE A LA R&D EN BELGIQUE)

La dispense partielle de versement du précompte professionnel sur les salaires des consultants des filiales belges affectés aux travaux de R&D est considérée comme relevant de la norme IAS 20 *Subventions publiques*. En conséquence, cette dispense vient en diminution des dépenses de personnel.

## V. NOTES ANNEXES

### NOTE 1 : CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS

Le chiffre d'affaires 2018 est de 218,4 M€ contre un chiffre d'affaires de 212,0 M€ en 2017. Le groupe a vendu pour 11,8 M€ de licences sur l'année 2018 contre 10,3 M€ en 2017, soit une hausse de 14,9%.

Pour l'année 2018, la croissance du chiffre d'affaires consolidé est de 4,8 % à périmètre et taux de change constants. L'activité à l'international, avec un chiffre d'affaires de 73,0 M€ affiche une croissance de 6,8%. A taux de change constants, l'international affiche une progression de 8,4 %, croissance portée principalement par la zone Benelux.

En France, le chiffre d'affaires atteint 145,4 M€ pour l'exercice 2018, en hausse de 3,0 % par rapport à 2017 à périmètre constant.

k€	31/12/2018	en %	31/12/2017	
Chiffre d'affaires Régie	127 474	58%	127 214	60%
Chiffre d'affaires Forfait	90 883	42%	84 800	40%
<b>Total</b>	<b>218 357</b>		<b>212 014</b>	

Les produits annexes représentent les subventions reçues pour des projets innovants et de la production immobilisée, soit :

k€	2018	2017
Produits annexes	0	757
<b>Total des autres produits opérationnels courants</b>	<b>0</b>	<b>757</b>

### NOTE 2 : CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES

k€	2018	% du CA	2017	% du CA
Charges de personnel (1)	146 834	67,2%	146 521	69,1%
Charges externes	63 342	29,0%	55 706	26,3%
Impôts et taxes	3 526	1,6%	3 224	1,5%
Dotations aux amortissements (2)	3 083	1,4%	4 953	2,3%
<b>TOTAL DES CHARGES OPERATIONNELLES</b>	<b>216 784</b>	<b>99,3%</b>	<b>210 404</b>	<b>99,2%</b>

Conformément à la norme IAS 20, les subventions d'exploitation obtenues au titre du crédit d'impôt recherche (filiales françaises) et de la dispense de versement du précompte professionnel (subvention R&D pour les filiales belges), ont été comptabilisées en diminution des charges externes et des charges de personnel.

Montant du crédit d'impôt Recherche

k€	2018	2017
<b>TOTAL</b>	<b>3 924</b>	<b>4 146</b>
Part des charges externes	1 308	1 382
Part des charges de personnel	2 616	2 764

L'effectif moyen sur la période s'établit à 2 362 personnes contre 2 432 en 2017. A la clôture de l'exercice, l'effectif est de 2 292 personnes contre 2 392 au 31 décembre 2017.

(1) Détail des charges de personnel

k€	2018	2017
Rémunération du personnel	105 508	106 168
Autres charges de personnel	3 437	2 406
Charges de sécurité soc.et prévoyance	37 371	37 663
Participation des salariés	161	130
Autres avantages pour les salariés	0	0
Provision pour indemnités de départ à la retraite	357	154
<b>Total</b>	<b>146 834</b>	<b>146 521</b>

(2) Dotations aux amortissements et provisions

k€	2018	2017
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	1 419	1 447
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	2 896	2 518
Dotations aux provisions pour risques et charges	743	1 835
Dotations aux provisions pour créances douteuses	427	144
<b>Total dotations</b>	<b>5 484</b>	<b>5 944</b>
Reprise de provisions pour risques et charges	1 912	661
Reprise de provisions pour créances douteuses	490	330
<b>Total Reprises</b>	<b>2 402</b>	<b>991</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 082</b>	<b>4 953</b>

**NOTE 3 : DETAIL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS**

Conformément à la recommandation de l'ANC n° 2018-03, la société a choisi d'isoler certaines charges dites non courantes.

L'adaptation des activités du groupe Business & Decision à l'évolution de l'environnement peut également générer d'autres natures de coûts de transformation. Ces actions affectent négativement la période où elles sont annoncées et engagées ; il s'agit à titre illustratif et non limitatif des conséquences de plans de transformation validés par les organes de gouvernance internes et charges d'intégration.

Les autres produits et charges opérationnels sont principalement composés de :

- ✓ coûts liés au projet capitalistique du groupe pour 179 k€ (essentiellement relatifs aux prestations de différents conseils) ;
- ✓ dépréciation de goodwill sur l'entité BD NA PA pour 1 397 k€, pour BD Tunisie pour 899 k€ et HUBSCAN Inc. pour 300 k€ (cf. note 9) ;
- ✓ dépenses de restructurations pour 687 k€ ;
- ✓ résultat de cession de consolidation de Camondo et de changement de méthode pour 378 k€.

k€	2018	2017
Dépréciations des goodwills	-2 596	-3 989
Dépréciation d'actifs destinés à être cédés	0	-234
Plus-Value de cession activités	378	0
Litiges USA	0	-872
Charges liées au projet capitalistique du groupe B&D	-179	-1 686
Coûts de restructuration et nouvelle gouvernance	-687	-2 071
<b>Total</b>	<b>-3 084</b>	<b>-8 852</b>

Le montant présenté sur la ligne « dépréciations de goodwills » en 2017 correspond à la quote-part de goodwill de l'UGT Business & Decision North America, sortie suite aux cessions des activités MS et ERP, intervenues en 2017.

## NOTE 4 : RESULTAT FINANCIER

k€	2018	2017
Charges d'intérêts liés aux concours bancaires et factor	-958	-900
Produits des instruments de trésorerie	29	15
Intérêts sur prêts	-873	-820
Intérêts liés au retraitement des locations-financement	-374	-419
Dividendes reçus		695
Moins-value de cession d'éléments d'actifs financiers	-60	-666
Coût financier PIDR		-18
Pertes/Gains de change	798	-539
Autres produits et charges financières	-8	-24
<b>Résultat financier</b>	<b>-1 447</b>	<b>-2 678</b>

## NOTE 5 : CHARGE D'IMPOT

Au cours de l'exercice, le groupe a réalisé un résultat avant impôt de (2.957) k€. Le taux d'impôt en vigueur pour la France est de 28 %.

k€		2018		2017	
		Base	Impôt	Base	Impôt
Charge d'impôt théorique	Taux 28%	-2 957	-828	-8 105	-2 702
Actifs d'impôt non reconnus			2 413		4 320
Annulation d'activation d'impôts					
Reclassement CVAE			1 183		1 036
Crédits d'impôts net des provisions			-1 572		-2 099
Dépréciation goodwill			727		1 329
Différences permanentes et autres éléments			1 082		966
Ajustement d'impôts			56		
Effet des différences de taux d'imposition à l'étranger			139		-69
Charge d'impôt effective			3 201		2 782
	<b>Taux Effectif</b>	<b>108,24%</b>		<b>34,32%</b>	

	31/12/17	Reclassement	Ecart change	+ Augmentation / - diminution de l'exercice	31/12/18
Actifs d'impôts différés	1 039	-681	280	1 042	1 680
- Déficit reportable	629	-681	280	1 042	1 270
- Différences temporelles	410				410
Passifs d'impôts différés	-669	1 123	-292	-836	-674
<b>impôts différés nets</b>	<b>369</b>	<b>442</b>	<b>-12</b>	<b>206</b>	<b>1 006</b>

Le montant des déficits reportables non activés en France au 31 décembre 2018 s'élève à 41 886 k€ contre 40 844 k€ au 31 décembre 2017.

## NOTE 6 : PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTROLE

Les intérêts des minoritaires dans le résultat s'élèvent à 8,7 k€ et concernent les sociétés Métaphora et SCI Green Mangin.



## NOTE 7 : RESULTAT PAR ACTION

Le groupe applique les règles de calcul du résultat par action telles qu'établies par la norme IAS 33.

€		2018	2017
Résultat net - Part du groupe en k€	a	-6 167	-11 214
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	b	7 882 975	7 882 975
Impact des instruments dilutifs	c	0	0
Nombre moyen pondéré dilué des actions	d = c + b	7 882 975	7 882 975
<b>Résultat par action en euros</b>	<b>a / b</b>	<b>-0,782</b>	<b>-1,423</b>
<b>Résultat par action dilué en euros</b>	<b>a / d</b>	<b>-0,782</b>	<b>-1,423</b>
<b>Dont Résultat par action des activités poursuivies</b>		<b>-0,782</b>	<b>-1,556</b>

Le groupe Business & Decision n'a pas émis d'instruments dilutifs.

## NOTE 8 : GOODWILL

Les goodwill sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) identifiées selon les pays, hormis pour la France la Suisse et la Belgique où les UGT correspondent aux entités juridiques opérationnelles.

### Tableau de mouvements des Goodwill – Valeur brute

	Goodwill 31/12/17 Brut	Ecart Conversion	Fusion	Nouvel écart	Dimi- nution	Goodwill 31/12/18 Brut	Goodwill 31/12/18 Net	Goodwill 31/12/17 Net
BD France	8 261					8 261	7 272	7 272
METAPHORA	1 155					1 155	1 155	1 155
BDU	435					435	310	310
CERI MEDICAL	257					257	257	257
EOLAS	326					326	300	300
BD BENELUX	2 925					2 925	2 573	2 573
BD Life Sciences Belgique	2 925					2 925	2 573	2 573
BD NETHERLANDS	100					100	100	100
BD Luxembourg	280					280	280	280
BD RUSSIE	210	-13				196	196	210
BD SUISSE SA	4 863	172				5 035	3 068	2 963
BD SUISSE AG	3 634	129				3 763	3 763	3 634
BD Espagne	451					451	351	351
BD TUNISIE	820	-106				714	714	820
BD Tunisie Local	0			834		834	0	0
HUBSCAN INC	301					301	0	301
BD NA PA	7 141	345				7 486	1 015	2 360
<b>TOTAL</b>	<b>34 085</b>	<b>526</b>	<b>0</b>	<b>834</b>	<b>0</b>	<b>35 444</b>	<b>23 926</b>	<b>25 462</b>

### Tests de dépréciation des Goodwill

k€	Dépréciation Goodwill 31/12/17	Ecart Conversion	Dotation	Dépréciation Goodwill 31/12/18
BD France	776			776
HEREWECAN	213			213
BDU	125			125
EOLAS	26			26
BD BENELUX	352			352
BD Life Sciences Belgique	352			352
BD Espagne	100			100
BD SUISSE SA	1 900		68	1 967
BD TUNISIE LOCAL	0		-65	834
HUBSCAN Inc	0		300	300
BD NA PA	4 781		293	6 472
<b>TOTAL</b>	<b>8 624</b>		<b>296</b>	<b>11 517</b>

## Tableau de mouvements des Goodwill – Valeur nette

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est déterminé sur la base de calculs de la valeur d'utilité. Les estimations de flux futurs de trésorerie actualisés ont été faites à partir des prévisions sur 5 ans remontées par chaque UGT et ont pris en compte un taux de croissance à l'infini et un taux d'actualisation calculé en fonction de la zone géographique selon le tableau ci-dessous. Les taux d'actualisation peuvent tenir compte d'une prime de risque de non-exécution des business plan.

Le tableau ci-après décrit les principales hypothèses retenues pour le calcul des tests de perte de valeur de l'exercice pour chaque groupement d'UGT :

k€	2018				2017			
	Goodwill net	TCAM* du CA sur 2018-2022	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation**	Goodwill net	TCAM* du CA sur 2018-2022	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation**
BD France	7 272	4,6%	2,6%	7,50%	7 272	4,0%	1,7%	7,20%
METAPHORA	1 155		2,6%	7,50%	1 155	2,4%	1,7%	7,20%
BDU	310	2,2%	2,6%	7,50%	310	0,5%	1,7%	7,20%
CERI Medical	257	3,0%	2,6%	7,50%	257	0,9%	1,7%	7,20%
EOLAS	300	4,4%	2,6%	7,50%	300	3,6%	1,7%	7,20%
BD BENELUX	2 573	7,1%	2,0%	8,50%	2 573	3,9%	2,0%	8,20%
LIFE SCIENCES Belgique	2 573	5,5%	2,0%	8,50%	2 573	3,9%	2,0%	8,20%
BD NETHERLANDS	100	8,3%	2,1%	7,50%	100	8,5%	1,6%	7,20%
BD LUXEMBOURG	280	(5,8%)	2,0%	7,80%	280	2,6%	2,0%	7,50%
BD RUSSIE	196	7,5%	4,6%	11,20%	212	(1,5%)	4,0%	10,90%
BD SUISSE SA	3 068	6,2%	1,0%	7,30%	2 963	6,9%	1,0%	7,00%
BD SUISSE AG	3 763	3,6%	1,0%	7,30%	3 634	2,1%	1,0%	7,00%
BD Espagne	351	5,6%	1,9%	7,90%	351	3,2%	1,8%	7,60%
BD TUNISIE	714	9,9%	4,0%	12,40%	820	(3,7%)	3,7%	12,80%
BD TUNISIE LOCAL	0							
HUBSCAN Inc	0				301			
BD NA PA	1 015	4,3%	2,2%	9,10%	2 360	18,4%	2,3%	8,80%
<b>TOTAL</b>	<b>23 926</b>				<b>25 462</b>			

\* Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires sur le plan

\*\* Taux d'actualisation net d'effet impôt

Les hypothèses de taux de croissance et de taux d'actualisation utilisées dans la valorisation de l'ensemble des unités génératrices de trésorerie ont été revues en accord avec l'évolution des données globales de marché.

En termes d'hypothèses opérationnelles, le groupe retient un taux d'EBIT normatif compris dans une fourchette de 4 % à 15 %.

Le groupe présente des analyses de sensibilité aux hypothèses clé sur le taux d'actualisation, le taux de croissance à l'infini, le TCAM du chiffre d'affaires et le taux d'EBIT normatif. Le tableau ci-dessous présente les dépréciations de Goodwill suite aux résultats de ces analyses.

L'ensemble des hypothèses retenues repose particulièrement sur la réussite des entités à l'international au regard des objectifs budgétaires 2019, en particulier pour les entités BD NAPA et BD SUISSE SA.

Concernant l'UGT de BD NAPA réalisé au 31/12/2018 a conduit le groupe Business & Decision à déprécier le goodwill de 1,7 M\$. De même, l'UGT BD Tunisie Local a été dépréciée de 2,8 M TND.

k€	Goodwill net	Marge de manœuvre ****	Taux d'actualisation + 1 point *	Taux de croissance à l'infini de 0,5 % **	TCM du CA -2 points ***	Taux d'EBIT normatif -1 point ***
BD France	7 272	90 526	78 461	80 557	87 618	65 752
METAPHORA	1 155	929	465	541	806	667
BDU	310	746	576	608	721	566
CERI Medical	257	3 607	-48	-48	3 425	3 209
EOLAS	300	2 981	1 583	1 796	2 363	1 229
BD BENELUX	2 573	12 911	10 906	10 852	10 197	9 665
BD NETHERLANDS	2 573	4 478	3 398	3 639	3 975	3 319
BD LUXEMBOURG	280	3 478	2 905	3 025	3 300	3 064
BD RUSSIE	196	5 964	685	5 351	5 595	5 308
BD SUISSE SA	3 068	802	622	713	758	708
BD SUISSE AG	3 763	1 251	2 441	766	1 130	425
BD ESPAGNE	351	3 455	2 135	2 678	3 149	2 366
BD TUNISIE	714	2 076	1 479	4 325	4 586	4 642
BD TUNISIE LOCAL	0			1 578	1 873	1 739
HUBSCAN INC	0					
BD NA PA	1 015	0	1 340	1 435	1 561	1 119
<b>Total</b>	<b>23 926</b>	<b>139 932</b>	<b>113 424</b>	<b>117 817</b>	<b>131 058</b>	<b>103 777</b>

\* A taux de croissance constant

\*\* A taux d'actualisation constant

\*\*\* A taux de croissance et d'actualisation constants

\*\*\*\* Marge de manœuvre = Valeur d'utilité – Valeur en consolidation des UGT

## NOTE 9 : DETAILS DES IMMOBILISATIONS

### Immobilisations incorporelles

k€	Brut 31/12/17	Ecart de con- version	Reclas- sement / TUP	Acqui- sition	Dimi- nution	Brut 31/12/18	Amort. 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Logiciel & Autres (*)(**)	10 371	-19	32	191		10 575	8 999	1 576	2 806
<b>TOTAL</b>	<b>10 371</b>	<b>-19</b>	<b>32</b>	<b>191</b>	<b>0</b>	<b>10 575</b>	<b>8 999</b>	<b>1 576</b>	<b>2 806</b>

\* dont frais de développement 6 589 k€

\*\* dont crédit-bail et location-financement :

Ke	Brut 31/12/17	Reclas- sement	Acqui- sition	Dimi- nution	Brut 31/12/18	Amort. 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Logiciel & Autres	796	33			829	773	55	100
<b>TOTAL</b>	<b>796</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>829</b>	<b>773</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

### Immobilisations corporelles

	Brut 31/12/17	Reclas- sement / TUP	Sortie de périmètre / Activités destinées à être cédées	Ecart Con- version	Acqui- sition	Dimi- nution	Brut 31/12/18	Amort. 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Terrains / Constructions **	9 696			-16	6		9 713	3 208	6 505	6 822
Installations techniques	8 365			10	542	6	8 883	5 079	3 804	5 614
Matériels Informatiques **	15 544	32		-78	1 320	156	17 171	14 562	2 609	1 296
<b>TOTAL</b>	<b>33 605</b>	<b>32</b>	<b>508</b>	<b>-84</b>	<b>1 868</b>	<b>162</b>	<b>35 767</b>	<b>22 849</b>	<b>12 918</b>	<b>13 735</b>

\*\* Dont crédit-bail et location-financement :

k€	Brut 31/12/17	Reclas- sement	Acqui- sition	Dimi- nution	Brut 31/12/18	Amort. 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Terrains / Constructions	5 344				5 344	1 541	3 803	3 938
Installations	3 253	-195			3 058	2 157	901	1 315
Mobilier	697	19			716	451	266	330
Matériels Informatiques	9 724	144			9 868	8 803	1 065	1 593
<b>TOTAL</b>	<b>19 018</b>	<b>-33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18 986</b>	<b>12 951</b>	<b>6 034</b>	<b>7 176</b>

### Amortissements

k€	Amort. 31/12/2017	Reclas- sement	Variation de périmètre / Activités destinées à être cédées	Ecart de con- version	Dotations	Reprises	Amort. 31/12/2018	
Logiciels et autres immos incorporelles	7 566			49	18	1 419	53	8 999
<i>Dont location financement</i>	<i>694</i>					<i>79</i>		<i>773</i>
Immobilisations corporelles	19 872			155	57	2 896	130	22 849
<i>Dont location financement</i>	<i>11 814</i>					<i>1 137</i>		<i>12 951</i>
<b>Total</b>	<b>25 788</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>204</b>	<b>75</b>	<b>4 315</b>	<b>183</b>	<b>31 848</b>

### Actifs financiers non courants

k€	Brut 31/12/17	Ecart con- version	Reclas- sement / Act. destinées à être cédées	Acqui- sition	Dimi- nution	Brut 31/12/18	Amort 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Autres actifs	1 816			11	60	1 767	66	1 701	1 749
Titres de participations et créances	264				80	184		184	264
<b>TOTAL</b>	<b>2 081</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>141</b>	<b>1 951</b>	<b>66</b>	<b>1 885</b>	<b>2 014</b>

### Dont détail des titres de participation

Sociétés détentrices des titres k€	Titres de participation	% détenu	QP des capitaux propres détenus	Valeur Brute au 31/12/17	Ecart de conversion	Augmentation	Diminution	Valeur Brute au 31/12/18	Provisions au 31/12/18	Valeur nette au 31/12/18	Valeur nette au 31/12/17
B&D	NGC	5%	NA	80			80	0		0	80
B&D	Eloue	2%	NA	83				83		83	83
B&D	EPTICA	4%	NA	22				22		22	22
B&D	ADNOW		NA	77				77		77	77
<b>TOTAL</b>				<b>262</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>184</b>	<b>0</b>	<b>184</b>	<b>264</b>

Ces titres correspondent à des participations minoritaires dans des sociétés en relation commerciale avec Business & Decision. Ces sociétés ne sont pas retenues dans le périmètre de consolidation en raison d'un pourcentage de détention qui ne permet pas à Business & Decision d'avoir une influence notable dans la gestion de ces sociétés.

Business & Decision considère que la valeur historique est la juste valeur et correspond à la valeur de marché.

### NOTE 10 : CREANCES CLIENTS, IMPOT ET AUTRES ACTIFS COURANTS

k€	31/12/2018	31/12/2017
<b>Créances clients</b>	69 984	73 221
<b>Créances fiscales*</b>	22 760	17 037
<b>Autres actifs courants</b>	6 070	10 699
Charges constatées d'avance	2 479	4 790
Créances sociales et fiscales	2 464	2 704
Créances diverses	1 127	3 205
<b>TOTAL</b>	<b>98 814</b>	<b>100 957</b>

\* Le poste créances fiscales inclut 18 195 k€ de crédits d'impôt recherche sur les filiales françaises et 4 482 k€ de crédits d'impôts compétitivité emploi.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la société a comptabilisé un CICE de 1,7 M€ en réduction des charges de personnel.

Depuis 2009, un contrat d'affacturage des créances client a été mis en place. L'autorisation de financement est de 30 M€.

Compte tenu de l'application de la norme IFRS 9 (cf. IV.7.20) et après analyse du contrat d'affacturage, il apparaît que le transfert de la quasi-totalité des risques clients n'est pas effectif. En conséquence :

- les fonds de garanties et réserves du factor ont été reclassés en créances clients pour un montant de 2 476 k€ (contre 2 256 k€ au 31 décembre 2017),
- la part des créances cédées au factor et financées par celui-ci mais non échues a été réintégrée en créances clients pour 27 210 k€ en contrepartie d'une augmentation des concours bancaires courants (contre 20 609 k€ au 31 décembre 2017).

### Echéances des créances

k€	inférieures à 1 an	Entre 1 an et 3 ans	Total
Créances clients	69 984	0	69 984
Créances fiscales	3 071	19 689	22 760
Charges constatées d'avance	2 479		2 479
Créances sociales	2 464		2 464
Créances diverses	1 127		1 127
<b>Total</b>	<b>79 125</b>	<b>19 689</b>	<b>98 814</b>

Les dépréciations des créances clients au 31 décembre 2018 s'élèvent à 1,3 M€ pour l'ensemble des entités du groupe. La part des créances clients âgées de plus de 120 jours et non dépréciées s'élève à 0,4 M€ pour l'ensemble du groupe. Le groupe considère que ces créances ne présentent pas de risque de non-recouvrement.

### NOTE 11 : TRESORERIE ET EQUIVALENTS

#### Trésorerie Active

	Valeur brute au 31/12/18	Provisions	Valeur nette comptable au 31/12/18	Valeur nette comptable au 31/12/17	Valeur de marché 31/12/18
Actions	36		36	36	36
Divers VMP			0	2 746	0
Disponibilités	15 969		15 969	6 635	15 969
<b>Total</b>	<b>16 005</b>	<b>0</b>	<b>16 005</b>	<b>9 417</b>	<b>16 005</b>

Le dépôt à terme de 2,3 M\$ a fait l'objet d'un rachat fin décembre 2018 et donc a été transféré en Disponibilités.

## Concours bancaires courants et factoring

k€	Valeur au 31/12/18	Valeur au 31/12/17
Concours bancaires courants et factoring	188	977
Préfinancement CIR	7 400	3 450
Affacturage	24 692	20 609
<b>Total</b>	<b>32 280</b>	<b>25 036</b>

## NOTE 12 : CAPITAUX PROPRES

Le capital de Business & Decision est composé de 7 882 975 actions et s'élevé à 551 808,25 € entièrement libéré au 31 décembre 2018 (aucune modification par rapport au 31 décembre 2017).

	Nombre d'actions	Valeur nominale (€)	Valeur (€)	Prime d'émission (k€)
Capital social et primes	7 882 975	0,07	551 808	29 207
<b>TOTAL</b>	<b>7 882 975</b>	<b>0,07</b>	<b>551 808</b>	<b>29 207</b>

<b>Nombre d'actions propres au 31/12/2017</b>	<b>736</b>
Nombre d'actions propres achetées entre le 01/01/18 et le 31/12/18	0
Nombre d'actions propres annulées entre le 01/01/18 et le 31/12/18	0
<b>Nombre de titres au 31/12/18</b>	<b>736</b>

Le nombre d'actions propres détenues par Business & Decision au 31 décembre 2018 s'établit à 736.

### Participation ne donnant pas le contrôle

La part des capitaux propres consolidés attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'établit à 463 k€.

## NOTE 13 : PROVISIONS

### Provisions non courantes – état des provisions

k€	Provisions au 31/12/17	Reclas- sement / Passifs destinés à être cédés	Ecart de con- version	Dotation aux provisions	Reprise des provisions Utilisées	Non utilisées	Provisions au 31/12/18
Provisions pour litiges prud'homaux	1 999			550	1 410	57	1 083
Provisions pour litiges commerciaux	225				150		75
Autres provisions pour Risques	1 239		-36	807		129	1 881
Provisions pour perte à terminaison	16				15		1
Provisions charges sociales	1 620			1	507	350	764
Provisions pour litiges	464		-8		456		0
<b>TOTAL</b>	<b>5 562</b>	<b>0</b>	<b>-44</b>	<b>1 358</b>	<b>2 537</b>	<b>535</b>	<b>3 804</b>

Aucun litige important n'est en cours. Des procédures fiscales sont en cours en Tunisie qui sont contestées par Business & Decision.

### Provisions pour retraite – état des provisions

k€	Provisions au 31/12/17	Reclas- sements	Coûts financiers	Ecart actuariel	Dotation aux provisions	Reprise des provisions	Provisions au 31/12/18
Engagement Retraite	1 868	0	30	1 561	357		3 816
<b>TOTAL</b>	<b>1 868</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>1 561</b>	<b>357</b>	<b>0</b>	<b>3 816</b>

Les hypothèses de taux de rotation ont été mise à jour des dernières statistiques du groupe Business & Decision et révisées pour ne prendre en compte que les départs volontaires.

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements long terme envers le personnel sont les suivantes :

	31/12/2018	31/12/2017
Age du départ à la retraite	67 ans	67 ans
Taux de rotation	[16-34 ans] : 16,7% ; [35-44 ans] : 11,7% ; [45-54 ans] : 7,2% ; [plus de 55 ans] : 0%	[16-34 ans] : 19,9% ; [35-44 ans] : 17% ; [45-54 ans] : 20,7% ; [plus de 55 ans] : 0%
Taux d'actualisation	1,75 %	1,24 %
Taux de progression des salaires	2%	2%
Taux des charges sociales	46%	46%

#### Evolution de la valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies

€	2018	2017
Valeur actualisée des obligations au 1er janvier	1 868	1 462
Prestations servies par le régime		
Reclassements		
Coût des services rendus et coût financier	387	180
Pertes (gains) actuariels brut (avant impôts)	1 561	226
<b>Engagement à la clôture</b>	<b>3 816</b>	<b>1 868</b>
<b>Evolution de la valeur actualisée des actifs du régime</b>	<b>Néant</b>	<b>Néant</b>

#### Charges comptabilisées en résultat

k€	2018	2017
Coût des services rendus	357	162
Ecart actuariels brut (avant impôts, soit un montant net de 1124 k€)	1 561	226
Coût financier	30	18
Rendement attendu des actifs du régime	néant	néant

#### NOTE 14 : DETTES FINANCIERES

k€	Emprunts 31/12/17	Ecart de con- version	Reclas- sement	Variation de périmètre	Emission d'emprunt **	Rembour- sement emprunts	Emprunts 31/12/18
Emprunts	14 865	12	0	178	63	8 199	6 919
Compte courant					5 244		5 244
Dépôts et cautionnements	54						54
<b>TOTAL</b>	<b>14 919</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>178</b>	<b>5 307</b>	<b>8 199</b>	<b>12 217</b>

Suite au rachat du groupe Business & Decision par Orange, il a été décidé de rembourser de façon anticipée les prêts liés au Club Deal ainsi qu'un autre prêt, financé par une avance en compte courant du groupe Orange SA.

De même, l'emprunt obligataire Micado étant à échéance en octobre 2018 a été remboursé pour un montant de 3 500 k€.

Les dettes financières se ventilent de la façon suivante :

k€	TOTAL	Courantes (moins d'un an)	Non courantes (entre 1 an et 5 ans)
Emprunt Crédit-Bail et location-financement France	4 967	1 197	3 771
Compte courant	5 244	5 244	
Emprunt obligataire Micado			
Emprunts contractés pour les investissements groupe	2 005	438	1 567
<b>TOTAL</b>	<b>12 217</b>	<b>6 879</b>	<b>5 338</b>

## NOTE 15 : DETTES FOURNISSEURS ET DETTES DIVERSES

k€	Courantes 31/12/18 (moins d'un an)	Non courants 31/12/18 (plus d'un an)	Courantes 31/12/17 (moins d'un an)	Non courants 31/12/17 (plus d'un an)
Fournisseurs	16 739		16 116	
Impôts courants	1 231		871	
Dettes fiscales et sociales	39 712		38 070	
Autres créiteurs et autres passifs	3 172	-	2 165	-
Produits constatés d'avance de contrats clients	10 216		10 025	
<b>TOTAL</b>	<b>71 070</b>	<b>-</b>	<b>67 247</b>	<b>-</b>

Le montant des produits constatés d'avance de contrats clients de l'année 2017 a été repris au cours de l'exercice et les produits constatés d'avance de contrats clients de 10 216 k€ ont été générés sur l'exercice 2018.

## NOTE 16 : ETAT DES FLUX DE TRESORERIE

La marge brute d'autofinancement au 31 décembre 2018 s'élève à 2 918 k€. Après une variation positive du besoin en fonds de roulement pour 14 991 k€ (notamment en lien avec l'amélioration du DSO de la France), le flux net généré par l'activité est positif de 15 120 k€. Le flux de trésorerie généré par les opérations d'investissement est négatif pour 3 305 k€. Enfin, le flux de financement est négatif pour 4 597 k€ notamment dû à un remboursement anticipé des prêts financé par un compte courant du groupe Orange.

## NOTE 17 : ETAT DU CARNET DE COMMANDES – IFRS 15

La détermination du carnet de commandes tel que défini par la norme IFRS 15 a été réalisée par le groupe Business & Decision.

Il a été retenu de prendre en considération le niveau des commandes dont la durée de prestation initiale est supérieure à 12 mois. Il en ressort les informations suivantes pour le groupe Business & Decision :

Période de prestation	Montant des prestations à réaliser
Inférieure à 1 an	5 179 k€
Entre 1 et 2 ans	2 574 k€
Entre 2 et 3 ans	1 742 k€
Entre 3 et 4 ans	1 633 k€
Entre 4 et 5 ans	1 656 k€
Au-delà de 5 ans	4 242 k€

## VI. NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN

### VI.1 GARANTIES DONNEES

Ces engagements donnés ne l'ont été que dans le cadre du financement de la société à l'exception de la garantie d'exécution du contrat avec l'Etat de l'Arizona.

#### GARANTIES DONNEES A DES BANQUES

- Facilités de caisse accordées par la Société Générale**

BD SA s'est porté caution en faveur de la Société Générale pour garantir des facilités de caisse de 1 million USD en faveur de la filiale BD NAPA.

- Prêt consenti par la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes**

La Caisse d'Epargne Rhône Alpes a accordé deux prêts immobiliers à la SCI Green Mangin, filiale à 66,67 % de Business & Decision SA, dont les soldes en principal s'élèvent au 31 décembre 2018 à 1.295 k€, et à 249 k€ respectivement.

Ces prêts sont garantis respectivement par une hypothèque de 1<sup>er</sup> rang et une hypothèque de 2<sup>ème</sup> rang sur l'immeuble qui abrite le Data Center de Grenoble utilisé par la filiale Business & Decision Interactive Eolas.

- **Garantie d'exécution et nantissement de compte**

Les services correctionnels de l'Etat de l'Arizona (Arizona Department of Corrections) ont choisi Business & Decision et sa plateforme technologique Mi-Case pour le remplacement du système d'information dédié à la gestion des détenus et des condamnés adultes (Adult Inmate Management System, AIMS).

Dans ce cadre, une garantie d'exécution (« performance bond ») a été émise au profit de l'Etat de l'Arizona par une compagnie d'assurance américaine pour le compte de la filiale Business & Decision North America pour un montant de 16 M\$ et pour une période se terminant le 30 novembre 2018.

Le pool bancaire du groupe Business & Decision a fourni à l'assureur une contre-garantie (lettre de crédit stand by pour un montant de 8 M\$ payable à première demande au bénéfice de l'émetteur du « performance bond »).

A ce titre, Business & Decision a mis en compte escrow un montant de 3 M\$.

Compte tenu du retard dans la mise en production du nouvel outil informatique, l'Etat de l'Arizona a demandé que l'échéance du « performance bond » soit prolongée jusqu'à la date de démarrage effective de cet outil. De ce fait, la garantie émise par l'assureur a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2019 et, concomitamment, BNP Paribas agissant pour le compte du pool bancaire du groupe Business & Decision a prorogé jusqu'au 31 décembre 2019 l'échéance de sa contre-garantie.

Le compte escrow ayant été remboursé en date du 11 décembre 2018, Business & Decision aura à alimenter de nouveau le compte escrow à hauteur de 3 M\$ au mois de mars 2019.

## **VI.2 CLAUSES DE COMPLEMENT DE PRIX SUR LES ACQUISITIONS ET PARTICIPATIONS**

Néant

## **VI.3 CLAUSES DE COMPLEMENT DE PRIX SUR LES CESSIIONS ET PARTICIPATIONS**

Néant

## **VI.4 AUTRES ENGAGEMENTS**

Nantissement d'un compte à terme par CM-CIC de la société Business & Decision pour un montant de 107 k€ au bénéfice de la Banque des Etats d'Afrique Centrale (CEMAC).

## **VI.5 CLAUSES DE RETOUR A MEILLEURE FORTUNE**

Un abandon de créances assorti d'une clause de retour à meilleure fortune au bénéfice de la société Business & Decision Israël avait été consenti par Business et Décisions SA en 2011 pour un montant de 1 271 994 €.

Au 31 décembre 2018, les conditions de retour à meilleure fortune prévues pour cet abandon de créances ne sont pas remplies.

## **VI.6 ETATS DES ENGAGEMENTS DES LOCATIONS SIMPLES**

k€	Total	A moins d'un an	Supérieur à un an
Immobilier	12 415	3 842	8 5731
Frais généraux et autres contrats	3 733	1 676	2 057
<b>TOTAL</b>	<b>16 148</b>	<b>5 518</b>	<b>10 630</b>

L'information relative aux engagements de location simple est fournie en application des normes et interprétations actuellement applicables. La première application de IFRS16 au 1er janvier 2019 pourrait conduire le groupe Business & Decision à fournir une information différente sur le champ d'application des engagements de location d'une part et sur leur évaluation d'autre part. Les engagements de location simple comprennent principalement les loyers de location immobilière. Les autres loyers sont des loyers à caractère de frais généraux (matériels, véhicules et autres biens). Le groupe Business & Decision se réserve le droit de renouveler ou de ne pas renouveler les baux ou de les remplacer à leur terme par de nouveaux contrats à des conditions renégociées.



## VII. AUTRES INFORMATIONS

### VII.1 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

k€	EY		MAZARS		ADN PARIS			
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT		%	
	2018	2018	2017	2017	2018	2017	2017	2016
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>	<b>354</b>	<b>96%</b>	<b>193</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Emetteur	238	68%	186	50%	138	110	72%	76%
Filiales intégrées globalement	112	32%	167	45%	55	35	28%	24%
<b>Services autres que la Certification des comptes</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>16</b>	<b>4%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Emetteur	-	0%	14	4%	-	-	0%	0%
Filiales intégrées globalement	-	0%	2	1%	-	-	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>	<b>193</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### VII.2 PASSIFS EVENTUELS

Le risque lié à l'assignation en justice par des salariés de Business & Decision réclamant le paiement de sommes liées à la participation légale est éteint au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, il n'y a pas de passif éventuel connu.

### VII.3 TRANSACTIONS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIEES

Les transactions entre Business & Decision et ses filiales, qui sont des parties liées au groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

Il n'y a plus de transactions liées avec des sociétés non consolidées dont le dirigeant est commun à une des sociétés du groupe.

Les principales relations entre Orange SA et le groupe Business & Decision, font l'objet d'une convention réglementée entre Business & Decision SA et Orange SA pour une charge de prestation de services de 312 k€.

#### Rémunération des membres de la Direction

COMPOSITION DES MEMBRES DE LA DIRECTION AU 31 DECEMBRE 2018 :

Monsieur Jean-Louis Didier, Président-Directeur général, jusqu'au 5 juin 2018

Madame Felder Béatrice, Directrice générale à compter du 5 juin 2018

Madame Lafdal Valérie, Directrice générale déléguée à compter du 5 juin 2018

k€	2018	2017
Salaires et autres avantages à court terme (inclus charges sociales)	218	641
Avantages postérieurs à l'emploi	0	169
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>811</b>

Le montant des rémunérations allouées aux organes de direction s'établit à 176 k€ (hors charges sociales, engagements de retraite).

La direction estime que seules les personnes ci-dessus mentionnées répondent à la notion de dirigeants telle que prévue par la norme IAS 24.

Depuis la prise de contrôle du bloc majoritaire, la rémunération des mandataires sociaux mis à disposition ou qui représentent la société contrôlante, est prise en charge directement par le groupe Orange.

La convention d'assistance figurant en convention réglementée comprend une refacturation partielle de celle-ci. La société Business & Decision n'ayant pas connaissance du montant individuel ou collectif des rémunérations brutes de ses mandataires sociaux, nous ne sommes pas en mesure d'en présenter les montants.

## VII.4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

De par ses activités, le groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de crédit, risque de change et risque de taux. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du groupe.

### Risque de liquidité et risque de crédit

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché et la disponibilité de ressources financières grâce à des facilités de crédit en accord avec les besoins du groupe.

Les actifs financiers qui pourraient exposer le groupe au risque de crédit correspondent aux créances clients. Elles représentent au 31 décembre 2018 un montant de 69.984 k€ contre 73.221 k€ au 31 décembre 2017. Le plus gros client représente environ 6% du chiffre d'affaires groupe. La grande dispersion des autres clients limite le risque de crédit.

Les concentrations de risques de crédit du groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat.

Afin d'assurer ses besoins de financement à court terme en France, le groupe a mis en place un contrat d'affacturage sur environ 90% de son portefeuille français.

#### DETAIL DES AUTORISATIONS COURT TERME ET AFFACTURAGE :

M€	2018		2017	
	Autorisé	Utilisé	Autorisé	Utilisé
Lignes de crédits court terme France	2,9		2,9	
Lignes de crédits court terme International	2,5		2,5	
Affacturage	30	27,2	22	20,6

Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le groupe dans le cadre des opérations de trésorerie.

### Risque de change

Les fluctuations des taux de change ont une incidence sur la performance financière du groupe dans la mesure où désormais une part significative de l'activité est réalisée à l'extérieur de la zone euro. Les expositions au risque de change sont principalement liées à la livre Sterling et au Dollars Américains et au Franc Suisse.

La sensibilité sur les variations de +/- 10% de l'euro par rapport aux devises ci-dessus n'a pas d'incidence significative sur le niveau de résultat opérationnel courant au 31 décembre 2018.

En conséquence, la société n'a donc pas mis en place de couverture de change.

#### EXPOSITION AUX RISQUES DE CHANGE OPERATIONNELS ET FINANCIERS :

L'exposition du groupe aux risques de change, induite par les opérations internes et externes comptabilisées au 31 décembre 2018 par les filiales du groupe dans une devise différente de leur devise fonctionnelle respective, est la suivante :

k€	Actif (a)	Passifs (b)	Engagements en devises (c)	Position nette avant couverture (d) = (a)-(b) +/- (c)	Instruments financiers de couverture €	Position nette après couverture (f) = (d)-(e)
Euro	159 341	97 41		62 299		62 299
USD	- 10 929	16 272		- 27 201		- 27 201
CHF	5 831	3 734		2 097		2 097
Livre Sterling	405	417		- 12		- 12

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de sensibilité sur la variation des principales devises USD, GBP et CHF pour 2018.

Une augmentation ou une diminution de 10% de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre 2018 aurait pour conséquence une augmentation ou une diminution du résultat opérationnel courant à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour rappel, le résultat opérationnel courant est 1 573 k€ au 31 décembre 2018.

k€	Augmentation de 10%	Diminution de 10%
Résultat opérationnel courant de référence	1 573	1 573
Résultat opérationnel courant corrigé effet de change	2 310	673

## Risque de taux

L'endettement bancaire Moyen Terme du groupe Business & Decision est pour l'essentiel à taux fixe. Le groupe n'a jamais eu recours à des instruments financiers dérivés.

Banque	Objet	Montant à l'origine en k€	Date Début	Garanties données	Échéances dues en k€ 31/12/2018	Existence ou non de couverture	Nature de taux
Divers	Emprunts contractés par les filiales étrangères	NA	NA	NA	159	Pas de couverture	Taux fixe
Divers	Emprunts investissements	NA	NA	NA	1 793	Pas de couverture	Taux fixe
Divers	Crédit-Bail	NA	NA	NA	4 967	Pas de couverture	Taux fixe
<b>Total du passif financier</b>					<b>6 919</b>		

## VII.5 INFORMATIONS SECTORIELLES

Le groupe est organisé par grandes zones géographiques au niveau de son management opérationnel. Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués dans des conditions commerciales normales qui seraient également applicables à des tierces parties non liées.

Les informations par secteur géographique, au 31 décembre 2018 se présentent comme suit. Les flux inter-secteurs sont conservés ; tandis que les flux intra-secteurs sont éliminés.

## COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2018

k€	France	Suisse	BENELUX	US	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>145 380</b>	<b>15 321</b>	<b>46 882</b>	<b>6 358</b>	<b>4 416</b>	<b>218 357</b>
<i>dont Régie</i>	68 092	15 321	38 217	1 236	4 416	127 282
<i>dont Forfait</i>	77 288		8 665	5 122	0	91 075
Total des charges opérationnelles	138 025	15 155	44 722	13 387	5 495	216 784
<i>Charges de personnel</i>	97 677	8 477	28 507	5 977	6 195	146 834
<i>Dotations aux amortissements</i>	2 906	62	347	285	714	4 314
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>7 354</b>	<b>166</b>	<b>2 161</b>	<b>-7 028</b>	<b>-1 079</b>	<b>1 573</b>
<i>En % du CA</i>	5,06%	1,08%	4,61%	-110,54%	-24,44%	0,72%
Charges opérationnelles	-587	0	100	-1 699	-899	-3 084
<i>dont dépréciation Goodwill</i>				-1 699	-899	-2 597
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>6 767</b>	<b>166</b>	<b>2 261</b>	<b>-8 727</b>	<b>-1 978</b>	<b>-1 510</b>
Résultat financier						-1 447
Charge d'impôt						3 201
<b>Résultat net après impôt</b>						<b>-6 158</b>
<b>Résultat net après abandon et mise en équivalence</b>						<b>-6 158</b>
<i>- part du groupe</i>						-6 167
<i>- intérêts des minoritaires</i>						9

## COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2017

k€	France	Suisse	UK	Benelux	USA	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>143 776</b>	<b>14 787</b>	<b>85</b>	<b>43 634</b>	<b>5 816</b>	<b>3 916</b>	<b>212 013</b>
<i>dont Régie</i>	72 600	14 787	85	33 800	1 900	3 916	127 087
<i>dont Forfait</i>	71 176	0	0	9 834	3 916	0	84 926
Total des charges opérationnelles	138 559	14 559	371	42 141	10 495	3 521	209 647
<i>Charges de personnel</i>	97 897	8 634	687	27 360	5 217	6 726	146 521
<i>Dotations aux amortissements</i>	2 618	76	497	504	166	105	3 965
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>5 216</b>	<b>228</b>	<b>-287</b>	<b>1 493</b>	<b>-4 679</b>	<b>395</b>	<b>2 366</b>
<i>En % du CA</i>	3,63%	1,54%	-338,36%	3,42%	-80,46%	10,08%	1,12%
Charges opérationnelles	-3 777	-1 344	0	-100	-3 516	-115	-8 852
<i>dont dépréciations Goodwill</i>		-1 344			-2 645		-3 989
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 440</b>	<b>-1 116</b>	<b>-287</b>	<b>1 393</b>	<b>-8 195</b>	<b>280</b>	<b>-6 484</b>
Résultat financier							-2 678
Charge d'impôt							2 782
<b>Résultat net après impôt</b>							<b>-11 944</b>
Abandon d'activité							1 051
<b>Résultat net après abandon et mise en équivalence</b>							<b>-10 893</b>
<i>- part du groupe</i>							-11 214
<i>- intérêts des minoritaires</i>							322

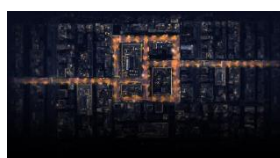
## INFORMATIONS BILANCIELLES AU 31 DECEMBRE 2018

k€	TOTAL	France	Suisse	Benelux	USA	Reste Monde
<b>Montant net Goodwill</b>	<b>23 926</b>	<b>9 294</b>	<b>6 831</b>	<b>5 526</b>	<b>1 015</b>	<b>1 261</b>
Immobilisations incorporelles	1 577	1 339		148		90
Immobilisations corporelles	12 904	11 324	137	767	291	385
Immobilisations financières	1 886	1 502	244	82	20	38
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>16 366</b>	<b>14 165</b>	<b>380</b>	<b>997</b>	<b>310</b>	<b>513</b>

## INFORMATIONS BILANCIELLES AU 31 DECEMBRE 2017

k€	TOTAL	France	Suisse	Benelux	USA	Reste Monde
<b>Montant net Goodwill</b>	<b>25 461</b>	<b>9 294</b>	<b>6 597</b>	<b>5 526</b>	<b>2 661</b>	<b>1 383</b>
Immobilisations incorporelles	2 807	2 015		168		624
Immobilisations corporelles	13 735	12 185	158	716	472	204
Immobilisations financières	2 014	1 610	235	82	42	44
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>18 555</b>	<b>15 809</b>	<b>394</b>	<b>966</b>	<b>515</b>	<b>871</b>

Aucun client externe ne représente, à lui seul, plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé.



**BILAN – ACTIF**

€	Note	Exercice 2018	Exercice 2017
Concession, brevets et droits similaires		25 000	25 000
Fonds commercial		8 644 064	8 644 064
Autres immobilisations incorporelles		334 233	936 677
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles		0	0
<b>Total Immobilisations incorporelles</b>	IV.1.1	<b>9 003 297</b>	<b>9 605 741</b>
Autres immobilisations corporelles		1 466 386	1 200 555
<b>Total Immobilisations corporelles</b>	IV.1.2	<b>1 466 386</b>	<b>1 200 555</b>
Autres participations		22 457 682	19 127 919
Créances rattachées à des participations		3 038 146	4 984 451
Prêts		0	0
Autres immobilisations financières		1 097 629	1 118 903
<b>Total Immobilisations financières</b>	IV.1.3	<b>26 593 457</b>	<b>25 231 273</b>
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>37 063 140</b>	<b>36 037 569</b>
Avances, acomptes versés sur commandes		79 776	223 145
Créances clients et comptes rattachés		8 010 060	6 614 578
Autres créances		28 103 122	20 915 992
<b>Total créances</b>	IV.3	<b>36 192 958</b>	<b>27 753 715</b>
Valeurs mobilières de placement	IV.6	36 098	2 336 098
Disponibilités	IV.6	3 327 829	665 457
Charges constatées d'avance	IV.5	471 100	524 591
<b>Total disponibilités et divers</b>		<b>3 835 027</b>	<b>3 526 146</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>40 027 985</b>	<b>31 279 861</b>
Ecart de conversion actif	IV.7	510 476	512 763
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>77 601 600</b>	<b>67 830 192</b>

## BILAN – PASSIF

€	Note	Exercice 2018	Exercice 2017
Capital Social		551 808	551 808
Primes d'émission		35 515 229	35 515 229
Réserve légale		61 067	61 067
Report à nouveau		-4 448 976	5 989 631
Résultat de l'exercice		1 108 312	-10 438 607
<b>Total situation nette</b>		<b>32 787 440</b>	<b>31 679 128</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	V.1	<b>32 787 440</b>	<b>31 679 128</b>
Provisions pour risques		510 476	667 763
Provisions pour charges		5 310	39 940
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	V.2	<b>515 786</b>	<b>707 703</b>
Emprunts obligataires convertibles		0	3 500 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		5 256 603	3 352 244
Emprunts et dettes financières divers		33 029 489	22 820 548
<b>Total dettes financières</b>	V.3 / V.4	<b>38 286 092</b>	<b>29 672 792</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 730 310	4 210 318
Dettes fiscales et sociales		412 303	662 640
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		52 280	57 979
Autres dettes		891 649	455 480
<b>Total dettes diverses</b>	V.4	<b>5 086 542</b>	<b>5 386 417</b>
<b>DETTES</b>		<b>43 372 634</b>	<b>35 059 209</b>
Ecart conversion passif	IV.7	925 741	384 152
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>77 601 600</b>	<b>67 830 192</b>

## COMPTE DE RESULTAT 2018

€	Note	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Ventes Marchandises			615 827
Production Vendue Biens			
Production Vendue Services		13 789 489	14 750 855
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>		<b>13 789 489</b>	<b>15 366 682</b>
Production Stockée			
Production Immobilisée			
Subventions Exploitation reçues			
Reprises s/ Amts et Provisions, Transfert de Charges		166 047	44 341
Autres Produits (port sur ventes)			
	<b>TOTAL (1)</b>	<b>13 955 536</b>	<b>15 411 023</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Achats Marchandises			621 067
Achats Prestations			
Variation Stocks Marchandises			
Achats Matières 1ères et Approvisionnements			
Variation Stocks Matières 1ères			
Autres Achats et Charges Externes		11 560 391	13 109 253
Impôts et Taxes		354 473	318 491
Salaires et Traitements			
Charges Sociales		1 154 765	745 380
Dotations Amts s/ Immobilisations		1 187 150	937 337
Dotations Prov. s/ Immobilisations			
Dotations Prov. s/ Actif Circulant			500 000
Dotations Prov. Risques et Charges			150 000
Autres Charges		250 000	80 012
	<b>TOTAL (2)</b>	<b>14 506 779</b>	<b>16 461 540</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(1-2)</b>	<b>-551 243</b>	<b>-1 050 517</b>
<b>OPERATIONS EN COMMUN</b>			
Opérations en Commun (+)			
Opérations en Commun (-)			
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>			
Produits Financiers de Participations		1 975 555	2 659 652
Produits Autres Valeurs Mobilières			
Autres Intérêts Produits Assimilés			
Reprises s/ Provisions		1 248 473	3 701 110
Différences Positives Change		495 862	9
Produits Nets Cessions V.M.P			1 394
	<b>TOTAL (3)</b>	<b>VI.4</b>	<b>3 719 890</b>
<b>CHARGES FINANCIERES</b>			
Dotations Financières Amts et Provisions		1 558 077	10 788 542
Intérêts et Charges Assimilés		1 161 080	1 232 802
Pertes sur créances de participation		1 059	18 457
Différences Négatives Change			
Charges Nettes Cessions			2 973 518
	<b>TOTAL (4)</b>	<b>VI.4</b>	<b>2 720 217</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(3-4)</b>	<b>999 674</b>	<b>-8 651 154</b>
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>(1-2+3-4)</b>	<b>VI.4</b>	<b>-9 701 671</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			
Produits Except. s/ Opérations de Gestion		1 493	1 028
Produits Except. s/ Opérations de Capital		475 603	1 458 496
Reprises s/ Provisions		34 630	
	<b>TOTAL (5)</b>	<b>VI.5</b>	<b>1 459 524</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>			
Charges Except. s/ Opérations de Gestion		1 631	7 974
Charges Except. s/ Opérations de Capital		106 461	2 207 790
Dotations Except. Amts et Provisions			
	<b>TOTAL (6)</b>	<b>VI.5</b>	<b>2 215 764</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(5-6)</b>	<b>403 634</b>	<b>-756 240</b>
Participation des Salariés	(7)		
Impôts s/ Bénéfices	(8)	-256 248	-19 304
<b>TOTAL PRODUITS</b>		<b>18 187 152</b>	<b>23 232 712</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>		<b>17 078 840</b>	<b>33 671 320</b>
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>1 108 312</b>	<b>610 436 608</b>



## I. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Business & Decision SA a pour principales activités la location gérance des fonds de commerce de l'essentiel de ses activités en France, la détention des participations du groupe, la centralisation des activités de financement et la gestion pour le compte de ses filiales françaises des locaux et de leurs équipements.

Le chiffre d'affaires est passé de 15 366 682 € au 31 décembre 2017 à 13 789 489 € au 31 décembre 2018. Il correspond aux refacturations des charges de structure (crédit baux, loyers, matériels) prises en charges globalement par Business & Decision, et aux redevances de location gérance.

### OPERATIONS DE CAPITAL

Le 5 juin 2018, Orange, via sa filiale Orange Business Services SA (ex-Network Related Services), a annoncé l'acquisition du bloc majoritaire de la famille Bensabat dans Business & Decision, à un prix de 7,70 euros par action, représentant 59,10 % du capital restant détenus. Par ailleurs, Orange a signé des promesses croisées portant sur l'acquisition de 4,88 % du capital, et a lancé le 29 juin 2018 une offre publique d'achat amicale visant les actions non encore détenues. A ce jour, le groupe Orange détient 88,2% du capital.

Les modalités de cette acquisition sont présentées au préambule de ce document, page 3.

### OPERATIONS DE RESTRUCTURATION ET DE REORGANISATION

- Business & Decision, conformément au SPA a fait l'acquisition des titres minoritaires de la société Business & Decision Tunisie (10 %) pour 1 201 k€. L'engagement de dépense comptabilisé en 2017 a été réalisé en 2018.
- Business & Decision a pris le contrôle de Business & Decision Tunisie Local (72 %) pour un montant de 761 k€. L'examen d'allocation du prix d'acquisition a conduit le groupe Business & Decision à déprécier en totalité le goodwill rattaché.
- Au cours du premier semestre 2018, Business & Decision a racheté la part des minoritaires de la société Business & Decision Russie (10 %) pour 25 k€ ainsi que HUBSCAN Inc. (50 %) pour 1€.
- Business & Decision a racheté les 10 % manquants de Casmaco pour 0,8 k€.
- En date du 20 décembre 2018, Business & Decision a cédé sa participation dans Camondo pour 1 €. La société Camondo a réalisé sur l'exercice 2017 un chiffre d'affaires de 3 136 k€ et un résultat net de 183 k€. La société était détenue à 50 % par le Business & Decision et consolidée par mise en équivalence. Le résultat de l'exercice pris dans les comptes consolidés du groupe est de 225 k€.

### OPERATIONS FINANCIERES

Business & Decision SA a remboursé de façon anticipé 2 emprunts ainsi que l'emprunt obligataire Micado au cours du second semestre 2018, avec l'appui des avis de tirage émis par Orange SA dans le cadre de sa gestion centralisée de trésorerie.

## II. FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Il est prévu pour la fin de l'année 2019, un déménagement du siège de Business & Decision demandé par le propriétaire de l'immeuble du Banville, rue de Courcelles à l'ensemble des locataires. En conséquence de ce déménagement, il n'y a plus de raison que le siège social demeure au 153, rue de Courcelles, 75017 Paris. Le siège social sera donc transféré à la suite du déménagement.

## III. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du Règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au Plan comptable général, règlement homologué par arrêté du 8 septembre 2014 publié au Journal Officiel du 15 octobre 2014 ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les actifs incorporels et financiers ont été évalués sur la base d'hypothèses qui s'appuient sur les données existantes sur le marché à date de clôture.

Les comptes annuels sont en euros et ont été arrêtés par le conseil d'administration du 15 février 2019.

### **III.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

#### **III.1.1 FONDS COMMERCIAUX**

Les fonds commerciaux sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Ils correspondent essentiellement à des malis techniques de fusion correspondant à la différence entre la valeur nette des titres des sociétés absorbées figurant à l'actif de la société absorbante et la valeur comptable apportée des sociétés.

En application du règlement de l'ANC n°2015-06, la société a maintenu l'allocation de ces mali au fonds de commerce, l'analyse menée n'ayant pas mis en évidence d'actif sous-jacent identifiable. Après analyse des nouvelles règles, l'entreprise estime qu'il n'y a aucun changement à opérer sur les durées d'utilisation des fonds commerciaux et que celles-ci sont toujours non limitées. Les fonds commerciaux ne sont donc pas amortis. Ils font l'objet, à chaque clôture annuelle, d'un test de dépréciation commun à l'ensemble des actifs à durée de vie indéterminée sur la base de leur valeur d'utilité tel que décrits dans la note III.1.1. Une dépréciation est constituée si la valeur d'usage est inférieure à la valeur nette comptable.

Cette évaluation s'effectue notamment en appliquant la méthode des « cash-flow » futurs actualisés calculés sur les unités génératrices de trésorerie auxquelles sont rattachés ces fonds de commerce.

Les hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes qui peuvent se révéler dans le futur, différentes de la réalité.

#### **III.1.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

##### Valorisation

Les autres immobilisations incorporelles, logiciels acquis ou développés, sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production.

##### Amortissements logiciels

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire sur une durée de 12 mois pour les logiciels d'utilisation courante et de trois à cinq ans pour les licences ASP et les développements internes.

#### **III.1.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

##### Valorisation

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production.

##### Amortissement

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée d'utilité.

- |                                      |   |                                       |
|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| - Agencements et installations       | : | linéaire 3 ans                        |
| - Matériel de bureau et informatique | : | linéaire 3 à 5 ans ou dégressif 5 ans |
| - Matériel de transport              | : | linéaire 3 ans                        |

## III.2 IMMOBILISATIONS FINANCIERES

### III.2.1. TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation sont valorisés à leur valeur d'acquisition ou à leur valeur d'apport. Un amortissement dérogatoire est pratiqué sur les frais d'acquisition des titres constatés à l'actif du bilan en titres de participation. Cet amortissement est pratiqué sur une période de 5 ans *prorata temporis*. La société a opté pour l'incorporation dans le coût d'acquisition des titres des droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes. Lorsque les clauses de compléments de prix sont contractuellement prévues, celles-ci sont prises en compte dès lors que leur application est probable et que leur montant peut être mesuré de façon fiable.

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. Lorsque la valeur d'utilité ainsi déterminée est inférieure à la valeur d'acquisition, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'utilité des titres de participation est établie sur la base d'une quote-part de valeur des capitaux propres des entités dont les titres sont détenus ou sur la base de projections de flux de trésorerie futurs.

Les hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes qui peuvent se révéler dans le futur, différentes de la réalité.

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participation. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat financier.

### III.2.2 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Elles sont valorisées à leur coût d'acquisition.

Elles sont le cas échéant, dépréciées pour tenir compte d'une éventuelle diminution de leur valeur en fin d'exercice.

## III.3 CREANCES

### Valorisation

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale.

### Dépréciation

Les créances sont, le cas échéant, dépréciées pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

## III.4 VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

### Principe d'évaluation

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées selon la méthode du premier entré – premier sorti.

Elles sont, le cas échéant, dépréciées pour tenir compte d'une éventuelle diminution de la valeur des titres en fin d'exercice. La valeur des actions propres détenue dans le cadre d'un contrat d'animation est calculée sur la moyenne des 20 derniers cours de bourse du mois de décembre et une provision est constituée le cas échéant.

## III.5 DETTES, CREANCES ET DISPONIBILITES EN DEVISES

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ; les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour perte latente. Les disponibilités en devises sont converties au cours de clôture et les écarts de change en résultant sont constatés en résultat financier.

### III.6 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise et entraînant à la clôture de l'exercice une obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente, conduisent à la constitution d'une provision pour risques et charges.

## IV. COMPLEMENTS D'INFORMATION RELATIFS A L'ACTIF DU BILAN

### IV.1 MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES POSTES D'IMMOBILISATIONS

#### IV.1.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Brut 01/01/17	Acqui- sition	Reclas.	Cessions, mise au rebut, autres	Brut 31/12/18	Amort. 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Concessions, droits	54 884				54 884	29 884	25 000	25 000
Fonds commercial	8 644 063				8 644 063		8 644 063	8 644 063
Logiciels	486 471	103 825	2 585 338		3 175 634	2 841 399	334 234	14 864
Immo. En cours	2 585 338		- 2 585 338					921 829
<b>TOTAL</b>	<b>11 770 756</b>	<b>103 825</b>			<b>11 874 581</b>	<b>2 871 283</b>	<b>9 003 297</b>	<b>9 605 756</b>

Au 31 décembre 2018, les fonds de commerce correspondent principalement aux activités de consulting (Elliance, Bwinner, Exens...).

Les immobilisations en cours ont été terminées et ont été transférées dans la rubrique logiciels.

#### IV.1.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Brut 31/12/17	TUP	Acqui- sition	Cessions, mise au rebut	Brut 31/12/18	Amort. 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Agencements, aménagement et installations	1 914 220		281 526		2 195 746	1 344 393	851 353	927 708
Matériel de Transport	25 793			23 664	2 129	2 129	0	3 944
Matériel de bureau & informatique	277 755		465 187		742 942	127 908	615 035	268 904
<b>TOTAL</b>	<b>2 217 769</b>	<b>0</b>	<b>746 713</b>	<b>23 664</b>	<b>2 940 817</b>	<b>1 474 430</b>	<b>1 466 387</b>	<b>1 200 555</b>

#### IV.1.3 IMMOBILISATIONS FINANCIERES

	Brut 31/12/17	Acquis.	Cessions, virements de poste à poste	Brut 31/12/18	Prov. 31/12/18	Net 31/12/18	Net 31/12/17
Titres participation	34 359 890	3 749 257	106 461	38 002 686	15 545 071	22 457 615	19 127 920
Créances rattachées	9 984 451		1 946 305	8 038 146	5 000 000	3 038 146	4 984 451
Prêts et cautionnement	1 185 617	37 716	60 201	1 163 132	65 519	1 097 613	1 118 888
<b>TOTAL</b>	<b>45 529 958</b>	<b>3 786 973</b>	<b>2 112 967</b>	<b>47 203 964</b>	<b>20 610 590</b>	<b>26 593 374</b>	<b>25 231 259</b>

La société a notamment des titres de minoritaires correspondant à la SCI Green Mangin (66,7 %) et la société Métaphora (86,3 %).

Détail des provisions pour dépréciations	Valeur 31/12/17	Reclas- sement	Dotations Dépréciations	Reprises Provisions	Valeur 31/12/18
Titres participation	15 231 970		1 047 601	734 500	<b>15 545 071</b>
Créances rattachées	5 000 000				<b>5 000 000</b>
Prêts et cautionnement	66 729			1 210	<b>65 519</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20 298 699</b>	<b>0</b>	<b>1 047 601</b>	<b>735 710</b>	<b>20 610 590</b>

Une dépréciation des titres pour 761 600 € correspond à la prise en compte du résultat du test de dépréciation sur l'entité Business & Decision Tunisie Local. La méthodologie de mise en œuvre du test de dépréciation est décrite dans la notes III.3.1 de l'annexe.

## IV.2 AMORTISSEMENTS

Répartition de la dotation de l'exercice

€	Amort. 01/01/18	Amort TUP	Dotations		Dimi- nutions	Amort. 31/12/18
			Linéaires	Dégressives		
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Brevets	29 884					29 884
Logiciels	2 135 115		706 268			2 841 383
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Agencement, aménagement et installations	986 512		357 881			1 344 393
Matériel de Transport	21 848		3 944		23 664	2 128
Matériel de bureau et informatique	8 850		119 057			127 907
<b>Total</b>	<b>3 182 210</b>	<b>0</b>	<b>1 187 150</b>	<b>0</b>	<b>23 664</b>	<b>4 345 696</b>

## IV.3 ECHEANCE DES CREANCES

L'échéance des créances, à l'exception des créances nées de la constatation des crédits d'impôt recherche, est à moins d'un an.

€	2018			2017		
	Total	-1 an	+1 an	Total	-1 an	+1 an
<b>Créances clients nettes</b>	<b>8 010 060</b>	<b>8 010 060</b>		<b>6 614 578</b>	6 614 578	
<b>Détail des autres créances</b>	<b>28 103 126</b>	<b>16 693 960</b>	<b>11 409 167</b>	<b>21 139 136</b>	10 124 911	11 014 225
Fournisseurs débiteurs	503 783	503 783		508 667	508 667	
Etat, créance d'impôts - intégration fiscale *	13 463 469	2 054 302	11 409 167	12 485 904	1 471 679	11 014 225
Etat, TVA	298 050	298 050		435 065	435 065	
Divers				43 082	43 082	
Comptes courants groupe	13 837 825	13 837 825		7 666 418	7 666 418	

(\*) Etat, créance d'impôts - intégration fiscale : voir détail des créances d'impôts ci-après.

Les fournisseurs débiteurs correspondent à des avances et acomptes. Des factures non parvenues sont constatées le cas échéant.

Ci-dessous le détail des créances d'impôts :

€	2018	2017
<b>Détail des créances d'impôt</b>	<b>13 463 464</b>	<b>12 485 904</b>
Créance Crédit Impôt Recherche	10 702 913	11 243 466
Créance CICE	2 612 869	1 090 684
Autres créances fiscales	147 682	151 760

Le résultat fiscal groupe est déficitaire au 31 décembre 2018 (pour 1 M€). Aucun acompte n'a été versé au cours de l'exercice.

Les créances au titre du crédit d'impôt recherche et du CICE calculées dans l'ensemble des filiales françaises du groupe sont remontées dans la société tête du groupe fiscal dans le cadre de la convention d'intégration fiscale. Seule la quote-part non encore préfinancée figure encore à l'actif.

#### IV.4 DETAIL DES PRODUITS A RECEVOIR

€	2018	2017
<b>Détail des produits à recevoir</b>	<b>89 693</b>	<b>114 606</b>
Clients factures à établir		
Fournisseurs avoirs à recevoir		
TVA sur factures à recevoir	89 693	114 606

#### IV.5 DETAIL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

	2018	2017
<b>Détail des charges constatées d'avance</b>	<b>471 100</b>	<b>524 591</b>
Locations	48 343	54 671
Intérêts Financiers	-	116 444
Assurances	20 299	24 257
Publicité	5 709	16 801
Maintenance	357 584	309 137
Autres	39 166	3 281

#### IV.6 DISPONIBILITES ET VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

	2 018	2 017
<b>Banques</b>	<b>3 327 829</b>	<b>665 457</b>
V.M.P. en valeurs brutes	30 490	2 330 490
<b>V.M.P. en valeurs nettes</b>	<b>30 490</b>	<b>2 330 490</b>
<b>Actions propres en valeurs nettes</b>	<b>5 608</b>	<b>5 608</b>
<b>TOTAL TRESORERIE ACTIVE</b>	<b>3 363 927</b>	<b>3 001 555</b>

Au 31 décembre 2018, les valeurs mobilières de placement étaient principalement composées de parts d'OPCVM en dollars qui a fait l'objet d'un remboursement courant décembre.

Dans le cadre du contrat d'animation, la société détient 736 de ses propres actions.

#### IV.7 ECARTS DE CONVERSION

Des écarts de conversion ont été constatés, le cas échéant, sur les comptes courants de certaines filiales.

##### Détail des écarts de conversion actif :

€	2018	2017
C/C BD LTD (Grande Bretagne)	502 724	512 763
C/C Casmaco	7 752	
<b>Total Ecart de conversion Actif</b>	<b>510 476</b>	<b>512 763</b>

##### Détail des écarts de conversion passif :

€	2018	2017
C/C BD NA PA (Etats Unis)	381 587	98 804
C/C BD Holding Suisse	544 153	285 348
<b>Total Ecart de conversion passif</b>	<b>925 740</b>	<b>384 152</b>

## V. COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS AU PASSIF DU BILAN

### V.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital de Business & Decision est composé de **7 882 975 actions** et s'élève à **551 808,25 €** au 31 décembre 2018, soit 0,07€ par action. Lorsque l'opération de confusion de patrimoine conduit à la constatation d'un boni, celui-ci est reconnu en produit financier à hauteur de la quote-part pour les résultats accumulés par la société absorbée depuis l'acquisition et non distribués et dans les capitaux propres pour le montant résiduel ou si les résultats accumulés ne peuvent pas être déterminés de manière fiable.

#### Variation des capitaux propres

€	Clôture 31/12/2017	Affectation résultat N-1	Résultat 31/12/2018	Clôture 31/12/2018
Capital social	551 808			551 808
Prime d'émission	35 515 229			35 515 229
Réserve légale	61 067			61 067
Report à nouveau	5 989 631	-10 438 607		-4 448 976
Résultat de l'exercice	-10 438 607	10 438 607	1 108 312	1 108 312
Amort. dérogatoire	0			0
<b>Capitaux propres</b>	<b>31 679 128</b>	<b>0</b>	<b>1 108 312</b>	<b>32 787 440</b>

### V.2 PROVISIONS

€	Valeur au 31/12/17	TUP	Dotation	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	valeur au 31/12/18
Autres provisions	194 940				189 630	5 310
Provisions pour pertes de change	512 763		510 476		512 763	510 476
<b>Total</b>	<b>707 703</b>		<b>510 476</b>		<b>702 393</b>	<b>515 786</b>

### V.3 DETTES FINANCIERES

€	2018	2017
Emprunt obligataire Micado		3 500 000
Crédit syndiqué		1 219 000
Emprunt		1 073 064
Concours bancaires courants	5 256 603	1 060 179
Emprunts et dettes financières diverses	33 029 489	22 820 548
<b>Total</b>	<b>38 286 092</b>	<b>29 672 790</b>

Suite au rachat du groupe Business & Decision par Orange, il a été décidé de rembourser de façon anticipée les prêts liés au Club Deal ainsi qu'un autre prêt.

De même, l'emprunt obligataire Micado étant à échéance en octobre 2018 a été remboursé pour un montant de 3 500 k€.

### V.4 ECHEANCES DES DETTES

€	Montant brut 31/12/18	A un an au plus (31/12/18)	A plus d'un an (31/12/18)	Montant brut 31/12/17
Emprunt Obligataire	0			3 500 000
Emprunts	0			2 292 064
Concours bancaires courants	5 256 603	5 256 603		1 060 180
Fournisseurs	3 730 310	3 730 310		4 210 318
Fournisseurs d'immobilisation	52 280	52 280		57 979
Clients créditeurs	458 647	458 647		451 447
Taxe sur la valeur ajoutée	401 139	401 139		662 640
Autres impôts taxes & assimilés				
Dépôts et cautionnements reçus	55 638		55 638	53 531
groupe et associés	32 973 851	32 973 851		22 767 017
Autres dettes	444 165	444 165		4 033
Ecart de conversion Passif	925 741	925 741		384 152
<b>Total général</b>	<b>44 298 375</b>	<b>44 242 740</b>	<b>55 641</b>	<b>35 443 364</b>

## V.5 CHARGES A PAYER COMPRISES DANS LES DETTES

€	2018	2017
<b>Dettes financières</b>	<b>75 638</b>	<b>154 690</b>
- Intérêts courus sur découverts bancaires	20 000	101 160
- Dépôts et cautionnements reçus	55 638	53 531
<b>Fournisseurs factures non parvenues</b>	<b>756 930</b>	<b>910 267</b>
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>26 272</b>	<b>20 287</b>
<i>dont :</i>		
- C3S		
- TVTS	11 163	11 165
- TVA FAE	15 109	9 123
- CVAE		

## VI. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### VI.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Business & Decision a donné en location-gérance ses fonds de commerce à certaines de ses filiales. Les redevances de location-gérance correspondent à 1.311.437 euros, soit 9,5 % du chiffre d'affaires. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, Business & Decision n'a plus d'activité opérationnelle, son chiffre d'affaires concerne la refacturation aux filiales des frais supportés pour leur compte et des redevances de locations gérance.

### VI.2 PRODUCTIONS IMMOBILISEES

Aucune dépense de recherche et développement n'a été constatée en production immobilisée.

### VI.3 TRANSFERT DE CHARGES ET REPRISES DE PROVISIONS

Ce poste est constitué de transfert de charges correspondants principalement à des remboursements d'assurance pour 1 203 €.

### VI.4 ANALYSE DU RESULTAT FINANCIER

€	31/12/2018	31/12/2017
Revenus sur créances rattachées	375 555	369 379
Dividendes reçus des filiales	1 600 000	1 600 000
Dividendes reçus des sociétés prises en participation		690 273
Produits nets cessions VMP		1 394
Reprises de provisions pour perte de change	512 763	532 955
Reprises de provisions sur titres de participation	735 710	517 930
Reprises de provisions sur créances financières		2 650 225
Reprises de provisions sur risques financiers		
Gain de change	495 862	9
<b>Total des produits financiers</b>	<b>3 719 890</b>	<b>6 362 165</b>
Dotations aux provisions pour pertes de change	510 476	512 763
Dotations aux provisions sur titres de participation	1 047 601	9 871 842
Dotations aux provisions sur dépréciations des créances financières		403 937
Mali de confusion		2 973 518
Interêts et charges assimilées	1 161 080	1 232 802
Perte sur créance de participation	1 059	
Différence négative de change		18 457
<b>Total des charges financières</b>	<b>2 720 216</b>	<b>15 013 320</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>999 674</b>	<b>-8 651 154</b>



## VI.5 ANALYSE DU RESULTAT EXCEPTIONNEL

€	2018	2017
Produits net comptable des éléments d'actif financier cédés	460 369	1 123 685
Produits net comptable des éléments d'actif cédés	15 233	334 811
Reprise provisions	34 630	
Autres produits exceptionnels	1 493	1 028
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>511 725</b>	<b>1 459 524</b>
Amendes et PV	1 631	2 974
Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés	106 461	334 811
Charges exceptionnelles autres		5 000
Valeur nette comptable des éléments d'actif financier cédés		1 872 979
Dotations provisions		
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>108 093</b>	<b>2 215 765</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>403 634</b>	<b>-756 240</b>

## VII. NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN

### VII.1 ENGAGEMENT EN MATIERE DE CREDIT-BAIL

€	IMMOBILISATIONS EN CREDIT-BAIL				ENGAGEMENTS DE CREDIT-BAIL						
	Coût d'entrée	Dotation aux amortissements		Valeur nette	Redevances payées		Redevances restant à payer			(3)	
		de l'exercice	cumulées		de l'exercice	cumulée	jusqu'à 1 an	1 an à 5 ans	+ 5 ans	Total à payer	
	(1)	(2)	(2)							(3)	
Terrains	1 023 596			1 023 596	401 216	4 585 892	401 216	1 604 864	2 489 398	4 495 478	0
Constructions	4 320 287	135 515	1 541 225	2 779 062							
Instal techn. Matériel & outill.											
Autres immob. Corp & Incorp	8 442 513	542 022	7 325 896	1 116 617	571 268	4 782 183	512 259	367 655		879 914	0
Immob. En cours											
<b>Total</b>	<b>13 786 396</b>	<b>677 537</b>	<b>8 867 121</b>	<b>4 919 275</b>	<b>972 484</b>	<b>9 368 075</b>	<b>913 475</b>	<b>1 972 519</b>	<b>2 489 398</b>	<b>5 375 392</b>	<b>0</b>

- (1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats
- (2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis, base d'amortissement linéaire sur 5 ans pour les contrats conclus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 en fonction des durées définies en note III.1.2 et III.1.3.
- (3) Prix d'achat résiduel (selon contrat)

### VII.2 ENGAGEMENT DES CONTRATS EN LOCATION SIMPLE

k€	Total	A moins d'un an	Supérieur à un an
Immobilier	7 778	2 522	5 257
Frais généraux et autres contrats	680	291	389
<b>TOTAL</b>	<b>8 458</b>	<b>2 812</b>	<b>5 645</b>

### VII.3 ENGAGEMENTS DE GARANTIES

#### VII.3.1 GARANTIES DONNEES

Ces engagements donnés ne l'ont été que dans le cadre du financement de la société à l'exception de la garantie d'exécution du contrat avec l'Etat de l'Arizona.

#### Garanties données à des banques

- Facilités de caisse accordées par la Société Générale

BD SA s'est porté caution en faveur de la Société Générale pour garantir des facilités de caisse de 1 million USD en faveur de la filiale BD NAPA.

- Prêt consenti par la Caisse d'Epargne Rhône Alpes

La Caisse d'Epargne Rhône Alpes a accordé deux prêts immobiliers à la SCI Green Mangin, filiale à 66,67 % de Business & Decision SA, dont les soldes en principal s'élèvent au 31 décembre 2018 à 1.295 k€, et à 249 k€ respectivement.

Ces prêts sont garantis respectivement par une hypothèque de 1<sup>er</sup> rang et une hypothèque de 2<sup>ème</sup> rang sur l'immeuble qui abrite le Data Center de Grenoble utilisé par la filiale Business & Decision Interactive Eolas.

- **Garantie d'exécution et nantissement de compte**

Les services correctionnels de l'Etat de l'Arizona (Arizona Department of Corrections) ont choisi Business & Decision et sa plateforme technologique Mi-Case pour le remplacement du système d'information dédié à la gestion des détenus et des condamnés adultes (Adult Inmate Management System, AIMS).

Dans ce cadre, une garantie d'exécution (« performance bond ») a été émise au profit de l'Etat de l'Arizona par une compagnie d'assurance américaine pour le compte de la filiale Business & Decision North America pour un montant de 16 M\$ et pour une période se terminant le 30 novembre 2018.

Le pool bancaire du groupe Business & Decision a fourni à l'assureur une contregarantie (lettre de crédit *stand by* pour un montant de 8 M\$ payable à première demande au bénéfice de l'émetteur du « performance bond »).

A ce titre, Business & Decision a mis en compte escrow un montant de 3 M\$.

Compte tenu du retard dans la mise en production du nouvel outil informatique, l'Etat de l'Arizona a demandé que l'échéance du « performance bond » soit prolongée jusqu'à la date de démarrage effective de cet outil. De ce fait, la garantie émise par l'assureur a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2019 et, concomitamment, BNP Paribas agissant pour le compte du pool bancaire du groupe Business & Decision a prorogé jusqu'au 31 décembre 2019 l'échéance de sa contre-garantie.

Le compte escrow ayant été remboursé en date du 11 décembre 2018, Business & Decision aura à alimenter de nouveau le compte escrow à hauteur de 3 M\$ au mois de mars 2019.

### **VII.3.2 GARANTIES REÇUES**

Néant

### **VII.3.2 CLAUSES DE COMPLEMENT DE PRIX SUR LES ACQUISITIONS ET PARTICIPATIONS**

Néant

### **VII.3.3 CLAUSES DE COMPLEMENT DE PRIX SUR LES CESSIONS ET PARTICIPATIONS**

Néant

### **VII.3.4 AUTRES ENGAGEMENTS**

Nantissement d'un compte à terme par CM-CIC de la société Business & Decision pour un montant de 107 k€ au bénéfice de la Banque des Etats d'Afrique Centrale (CEMAC).

## **VIII. AUTRES INFORMATIONS**

### **VIII.1 EFFECTIF DE L'ENTREPRISE**

Néant

### **VIII.2 EXPOSITION DU GROUPE AU RISQUE DE MARCHE (TAUX, CHANGE, ACTIONS)**

De par ses activités, le groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de crédit, risque de change et risque de taux. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du groupe.

#### **RISQUE DE LIQUIDITE ET RISQUE DE CREDIT**

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché et la disponibilité de ressources financières grâce à des facilités de crédit en accord avec les besoins du groupe.

Les actifs financiers qui pourraient exposer le groupe au risque de crédit correspondent aux créances clients. Elles représentent au 31 décembre 2018 un montant de 69 984 k€ contre 73 221 k€ au 31 décembre 2017. Le plus gros client représente environ 6 % du chiffre d'affaires du groupe. La grande dispersion des autres clients limite le risque de crédit.

Les concentrations de risques de crédit du groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat.

Afin d'assurer ses besoins de financement à court terme en France, le groupe a mis en place un contrat d'affacturage sur environ 90% de son portefeuille français.

#### Détail des autorisations court terme et affacturage

M€	2018		2017	
	Autorisé	Utilisé	Autorisé	Utilisé
Lignes de crédits court terme France	2,9		2,9	
Lignes de crédits court terme International	2,5		2,5	
Affacturage	30,0	27,2	22,0	20,6

Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le groupe dans le cadre des opérations de trésorerie.

#### RISQUE DE CHANGE

Les fluctuations des taux de change ont une incidence sur la performance financière du groupe dans la mesure où désormais une part significative de l'activité est réalisée à l'extérieur de la zone euro. Les expositions au risque de change sont principalement liées à la livre Sterling et au Dollar américain et au Franc suisse.

La sensibilité sur les variations de +/- 10 % de l'euro par rapport aux devises ci-dessus n'a pas d'incidence significative sur le niveau de résultat opérationnel courant au 31 décembre 2018.

En conséquence, la société n'a donc pas mis en place de couverture de change.

#### Exposition aux risques de change opérationnels et financiers

L'exposition du groupe aux risques de change, induite par les opérations internes et externes comptabilisées au 31 décembre 2018 par les filiales du groupe dans une devise différente de leur devise fonctionnelle respective, est la suivante :

k€	Actif (a)	Passifs (b)	Engagements en devises (c)	Position nette avant couverture (d)=(a)-(b)+/-(c)	Instruments financiers de couverture €	Position nette après couverture (f)=(d)-(e)
Euro	159 341	97 041		62 299		62 299
USD	- 10 929	16 272		- 27 201		- 27 201
CHF	5 831	3 734		2 097		2 097
Livre Sterling	405	417		- 12		- 12

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de sensibilité sur la variation des principales devises USD, GBP et CHF pour 2018.

Une augmentation ou une diminution de 10 % de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre 2018 aurait pour conséquence une augmentation ou une diminution du résultat opérationnel courant à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour rappel, le résultat opérationnel courant est 1 573 k€ au 31 décembre 2018.

k€	Augmentation de 10%	Diminution de 10%
Résultat opérationnel courant de référence	1 573	1 573
Résultat opérationnel courant corrigé effet de change	2 310	673

#### RISQUE DE TAUX

L'endettement bancaire Moyen Terme du groupe Business & Decision est pour l'essentiel à taux fixe. Le groupe n'a jamais eu recours à des instruments financiers dérivés.

### VIII.3 CLAUSES DE RETOUR A MEILLEURES FORTUNES

Les abandons de créances effectués en 2011 et détaillés ci-après avaient été consentis par Business et Décisions SA sous condition de clauses de retour à meilleure fortune :

- Abandon de créances de diverses natures de 2 877 437 € en faveur de la société Business & Decision North America Inc.
- Abandon de créances de 1 271 994 € en faveur de Business & Decision Israël Ltd.  
Abandon de créances de 300 000 € en faveur de Business & Decision Espagne.
- Abandon de créances de 620 000 € en faveur de Cognitis Systems Iberica.

Au 31 décembre 2018, les conditions de retour à meilleure fortune prévues pour ces abandons de créances ne sont pas remplies.

### VIII.4 REMUNERATION ALLOUEE AUX MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION

Néant

### VIII.5 INTEGRATION FISCALE

Une intégration fiscale a été mise en place à compter du 1er janvier 2006. La convention d'intégration fiscale prévoit la neutralité. Chaque société membre de la convention supporte sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément. La convention d'intégration fiscale ne prévoit pas de reversement, aux filiales déficitaires, des économies d'impôt réalisées du fait de l'utilisation par la société tête de groupe du déficit de ses filiales.

€	2018	2017
Impôt comptabilisé*	-256 248	-19 304
Impôt en l'absence d'intégration fiscale		
Impôt pour le paiement duquel la société est solidaire		
Déficits groupe reportables	41 886 000	40 814 193

(\*) L'impôt comptabilisé correspond à la constatation des produits d'impôts remontés des filiales fiscalement au taux de 28 %.

### VIII.6 ALLEGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT

Néant

### VIII.7 VENTILATION DE L'IMPOT RESULTAT COURANT / RESULTAT EXCEPTIONNEL

€	Base	Impôt	
Résultat courant	448 431		
Résultat exceptionnel	403 634		
<b>Résultat net</b>	<b>852 064</b>	<b>-256 248</b>	<b>1 108 312</b>

### VIII.8 INFORMATIONS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIEES OU AYANT UN LIEN DE PARTICIPATIONS

€	Entreprises liées	Entreprises ayant un lien de participation	Total
Immobilisations financières	22 275 287	182 328	22 457 615
Créances rattachées	3 038 146		3 038 146
Créances clients et comptes rattachés	6 269 108		6 269 108
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	2 120 739		2 120 739
Dettes financières	32 973 851		32 973 851
Refacturation et redevances	13 501 478		13 501 478
Charges financières	367 963		367 963
Produits financiers	375 555		375 555

## VIII.9 INFORMATIONS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Renseignements détaillés concernant les filiales et participations  
(Code de commerce R 123-197-2°)

En devise de la filiale		FILIALES ET LES PARTICIPATIONS									
	Capital	Capital Social & Réserves	Capital détenu	Valeur comptable		Prêts & avances	Cautions et avals	CA	Résultat	Dividendes	Date de clôture
				Brute	Nette						
		(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
<b>1. Filiales</b>											
(+ de 50 % du capital détenu)											
BD Holding France (€3 rue de Courcelles, Paris) Siren: 790 212 351	10 000	10 000	100,00%	10 000	10 000			0	-2 000		31-déc
BD LIFESCIENTES France (€3 rue de Courcelles, Paris) Siren: 790 953 384	50 000	-64 812	100,00%	50 000	50 000			3 192 883	171 648		31-déc
BDU (€3 rue de Courcelles, Paris) Siren : 381837 764	237 725	248 243	100,00%	1356 783	984 283			1554 305	-2 753		31-déc
BD France (€3 rue de Courcelles, Paris) Siren : 480 893 387	85 200	1733 555	100,00%	8 100 000	8 100 000			129 955 273	3 160 028		31-déc
EOLAS (8 rue Voltaire, Grenoble) Siren : 382 198 794	228 988	3 781 616	100,00%	304 511	304 511			13 762 992	1 192 227		31-déc
SCIMANGIN (Rue du général Mangin, Grenoble) Siren : 515 280 980	450 000	285 165	66,67%	300 000	300 000			337 026	14 195		31-déc
METAPHORA (€3 rue de Courcelles, Paris) Siren : 397 447 319	469 543	2 641 393	86,30%	867 615	867 615			2 507 638	306 885		31-déc
LIFESCIENTES AG (CHF) (Münchensteinerstrasse, BASEL - Suisse)	100 000	43 734	100,00%	82 188	0			0	-4 465		31-déc
BD LIFESCIENTES Belgique (141 rue St Lamber, BRUSSEL - Belgique)	66 542	603 136	100,00%	3 400 000	3 400 000			11 777 824	371 262		31-déc
BD Espana (C/Marqués de Valdeiglesias, MADRID - Espagne)	113 069	222 762	100,00%	910 200	455 100			2 714 192	167 162		31-déc
BD Benelux (141 rue St Lamber, BRUSSEL - Belgique)	218 627	4 585 852	100,00%	3 491 204	3 491 204			30 290 954	1 193 282		31-déc
BD Netherlands (Arthur Van Schedestraat, ULTRECHT - Pays Bas)	18 000	86 886	100,00%	518 000	518 000			2 621 236	-791 151		31-déc
BD UK Holding (GBP) (7 Camberwell Way, Sunderland - Grande Bretagne)	100 000	1017 003	100,00%	142 459	142 459			0	141 870		31-déc
BD RUSSIE (RUB) (Ulitsa Ibragimova, Moscow - Russie)	10 000	20 960 504	100,00%	534 924	534 924			104 144 392	4 563 824		31-déc
BD MAROC (MAD) (265 Bd Zerktouni, Casablanca - Maroc)	300 000	-15 540 734	100,00%	27 273	0			3 266 828	-410 428		31-déc
BD MAURITIUS (MUR) (Route St Jean, Quatre bornes - Ile Maurice)	100 000	22 386 843	100,00%	31 621	31 621			41 290 165	3 673 398		31-déc
BD SUISSE AG (CHF) (Worblentalstrasse, Ittigen - Suisse)	150 000	108 468	100,00%	1 794 454	1 794 454			10 771 660	577 675		31-déc
BD NA PA (USD) (Philadelphia Office, 900 West Valley Road, Wayne - USA)	20 350 515	-4 944 775	100,00%	12 589 889	0			7 338 342	-8 068 664		31-déc
BD Tunisie (TND) (rue du Lac Tanganyika, Tunis - Tunisie)	153 000	122 1603	100,00%	1 289 337	1 289 337			12 632 172	-2 459 688		31-déc
BD PEROU (PEN) (Avenida la Encalada, Lima - Pérou)	10 000	-5 757 821	100,00%	130 700	0			0	138 673		31-déc
BD TUNISIE LOCAL	28 100	382 177	100,00%	761 600	0			191 155	-5 12 768		
FBC Software (en liquidation)			100,00%	1 600 000	0			0			
<b>2. Participations</b>											
(10% à 50% du capital détenus)											
HUBSCAN Inc.	1	-982 498	100,00%	1001	1001			168 928	-327 612		
CASMACO	6 800	-431 965	10,00%	776	776			0	-494 973		

- (1) Capital Social + Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats
- (2) Quote-Part du capital détenue, en pourcentage
- (3) Valeur comptable des titres détenus en euros
- (4) Prêts & avances consentis par la société et non remboursés
- (5) Cautions et avals donnés par la société
- (6) Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé
- (7) Résultat : bénéfique ou perte du dernier exercice clos
- (8) Dividendes encaissés



## ETABLI PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à la loi et aux statuts, le conseil d'administration convoquera une assemblée générale afin de rendre compte de la situation et de l'activité de la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 et de soumettre à l'approbation les comptes annuels et consolidés dudit exercice.

Toutes précisions et tous renseignements complémentaires concernant les pièces et documents prévus par la réglementation en vigueur seront tenus à disposition des actionnaires dans les délais légaux. Une lecture des rapports des Commissaires aux comptes sera donnée.

## I. COMPTES CONSOLIDES

### I.1 ACTIVITE DU GROUPE PENDANT L'EXERCICE

L'année 2018 est un exercice de transition marqué par une nouvelle présidence ainsi qu'une nouvelle organisation de la Direction.

La nouvelle présidence a fait le choix de recentrer ses activités, de constituer un nouveau Comex et d'optimiser l'organisation du groupe.

#### I.1.1 EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES, DU RESULTAT NET ET DES EFFECTIFS

Le chiffre d'affaires est passé de 212,0 M€ au 31 décembre 2017 à 218,4 M€ au 31 décembre 2018.

A taux de change, périmètre et méthode de comptabilisation constants, cela correspond à une hausse de 4,8 % par rapport au 31 décembre 2017.

En France le chiffre d'affaires s'est élevé à 145,4 M€ en hausse de 3,0 % par rapport à l'exercice précédent et à périmètre constant. A l'international, le chiffre d'affaires a atteint 73,0 M€, en hausse de 6,8 % par rapport à l'exercice précédent. La croissance à l'international s'établit à 8,4 % à taux de change et périmètre constants.

L'effectif moyen s'établit à 2 362 collaborateurs contre 2 432 en 2017. A la clôture de l'exercice, l'effectif est de 2 292 salariés contre 2 392 au 31 décembre 2017. Ce chiffre exclut les sous-traitants.

#### I.1.2 EVOLUTION DU RESULTAT

Le groupe est organisé par secteur géographique : France, Europe hors France (Suisse, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Russie, Espagne), Amérique (Etats-Unis), reste du monde (Maurice, Tunisie, Maroc).

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1,6 M€ contre 2,4 M€ en 2017 en baisse par rapport à l'exercice précédent. Les retards du projet Mi-Case dans l'Etat de l'Arizona ont fortement pesés sur le résultat de la période.

Le résultat opérationnel s'établit à (1,5) M€ contre (6,5) M€ en 2017. Il intègre notamment des dépréciations de goodwill pour 2,6 M€, une plus-value consolidée de 0,4 M€ sur la sortie de l'entité Camondo Consulting notamment, ainsi que des coûts de restructurations pour 0,7 m€. Il représente (0,7) % du chiffre d'affaires pour l'exercice 2018 contre (3,1) % en 2017. Le résultat net part du groupe s'élève à (6,2) M€ contre un résultat net part du groupe de (11,2) M€ en 2017.

#### I.1.3 ENDETTEMENT

k€	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie Active	-16 005	-9 416
Trésorerie Passive	32 280	25 036
Total dettes CT	6 879	7 336
Total dettes LT	5 340	7 583
<b>Total endettement net</b>	<b>28 494</b>	<b>30 539</b>
Capitaux propres incluant les intérêts minoritaires	32 933	41 382
<b>Ratio endettement net / capitaux propres</b>	<b>0,87</b>	<b>0,74</b>

Suite au rachat du groupe Business & Decision par Orange, il a été décidé de rembourser de façon anticipée les prêts liés au Club Deal ainsi qu'un autre prêt, financé par un apport en compte courant de Orange SA.

De même, l'emprunt obligataire Micado étant à échéance en octobre 2018 a été remboursé pour un montant de 3 500 k€.

## **I.2 FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2018**

### **GOUVERNANCE**

Le préambule ainsi que la section Gouvernement d'entreprise apportent les précisions relatives à ce chapitre.

### **FINANCEMENT**

Suite au rachat du groupe Business & Decision par Orange, il a été décidé de rembourser de façon anticipée les prêts liés au Club Deal ainsi qu'un autre prêt, avec l'appui des avis de tirage émis par Orange SA dans le cadre de sa gestion centralisée de trésorerie.

De même, l'emprunt obligataire Micado étant à échéance en octobre 2018 a été remboursé pour un montant de 3 500 k€.

### **OPERATIONS DE CAPITAL**

Le 5 juin 2018, Orange, via sa filiale Orange Business Services SA (ex-Network Related Services), a annoncé l'acquisition du bloc majoritaire de la famille Bensabat dans Business & Decision, à un prix de 7,70 euros par action, représentant 59,10 % du capital restant détenus. Par ailleurs, Orange a signé des promesses croisées portant sur l'acquisition de 4,88 % du capital, et a lancé le 29 juin 2018 une offre publique d'achat amicale visant les actions non encore détenues. A ce jour, le groupe Orange détient 88,2 % du capital.

Le conseil d'administration de Business & Decision a été entièrement renouvelé à la suite de l'acquisition, avec la nomination d'une administratrice indépendante et de trois représentants d'Orange. Le conseil d'administration a nommé Béatrice Felder en qualité de Directrice générale et Valérie Lafdal en qualité de Directrice générale déléguée, en charge des activités France de Business & Decision.

### **OPERATIONS DE RESTRUCTURATION ET DE REORGANISATION**

- Business & Decision, conformément au SPA a fait l'acquisition des titres minoritaires de la société Business & Decision Tunisie (10 %) pour 1 201 k€. L'engagement de dépense comptabilisé en 2017 a été réalisé en 2018.
- Business & Decision a pris le contrôle de Business & Decision Tunisie Local (72 %) pour un montant de 761 k€. L'examen d'allocation du prix d'acquisition a conduit le groupe Business & Decision à déprécier en totalité le goodwill rattaché.
- Au cours du premier semestre 2018, Business & Decision a racheté la part des minoritaires de la société Business & Decision Russie (10 %) pour 25 k€ ainsi que HUBSCAN Inc. (50 %) pour 1 €.
- Business & Decision a racheté les 10% manquants de Casmaco pour 0,8 k€.
- En date du 20 décembre 2018, Business & Decision a cédé sa participation dans Camondo pour 1€. La société Camondo a réalisé sur l'exercice 2017 un chiffre d'affaires de 3 136 k€ et un résultat net de 183 k€. La société était détenue à 50% par le Business & Decision et consolidée par mise en équivalence. Le résultat de l'exercice pris dans les comptes consolidés du groupe est de 225 k€.

## **I.3 FAITS POSTERIEURS A L'EXERCICE**

Est prévu pour la fin de l'année 2019, un déménagement du siège de Business & Decision demandé par le propriétaire de l'immeuble du Banville, rue de Courcelles à Paris, à l'ensemble des locataires. En conséquence de ce déménagement, il n'y a plus de raison que le siège social demeure au 153, rue de Courcelles, 75017 Paris. Le siège social sera donc transféré à la suite du déménagement.

#### I.4 ELEMENTS FINANCIERS

Le résultat financier du groupe se traduit par une perte de 1,4 M€. Ce poste comprend :

- ✓ des intérêts sur prêts pour 0,9 M€,
- ✓ des charges d'intérêts liées aux concours bancaires et au factor pour 1 M€,
- ✓ des intérêts liés au crédit-bail et location-financement pour 0,4 M€,
- ✓ des gains de change pour 0,7 M€.

#### I.5 PERSPECTIVES D'AVENIR

Suite au rachat du bloc majoritaire à la date du 5 juin 2018, une nouvelle dynamique et de nouvelles perspectives s'offrent à la Société Business & Decision.

Lors de l'opération de rachat, le groupe Orange a également annoncé sa volonté de lancer une offre publique d'achat sur le restant du capital de l'entreprise, pour un montant de 7,93 euros par action, ce qui valoriserait Business & Decision à un peu plus de 62,5 millions d'euros.

Le groupe a également nommé ses représentants au conseil d'administration de Business & Decision dans la foulée de l'acquisition de la majorité du capital. Cette acquisition visant à renforcer significativement les activités d'OBS dans la gouvernance et l'analyse des données en France et à l'international et renforcera notre connaissance des métiers de nos clients.

#### I.6 ACTIVITE DU GROUPE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT

Aucune activation de frais de recherche et de développement n'a été réalisée au cours de l'exercice.

#### I.7 SOUS-TRAITANCE

Le groupe peut être amené à recourir ponctuellement à la sous-traitance auprès de sociétés pour des prestations intellectuelles à valeur ajoutée, conformes aux exigences de certains de ses clients. La part de sous-traitance externe représente moins de 14 % du chiffre d'affaires du groupe.

#### I.8 RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITE, TAUX, CHANGES, ACTIONS, CREDITS)

Pour le point I.9, les informations sont décrites dans les Etats financiers consolidés au point, VII.4 « Gestion des risques financiers ».

#### I.9 ANALYSE DES RISQUES

##### RISQUES JURIDIQUES

L'activité de Business & Decision ne dépend d'aucune autorisation légale, réglementaire ou administrative, ni de procédure d'homologation. La quasi-totalité des documents remis à Business & Decision par ses clients fait l'objet d'accords de confidentialité. Business & Decision a mis en place des **normes déontologiques strictes** qui s'appliquent à son personnel, de façon à prévenir le risque de divulgation d'informations sur les projets d'une société cliente. Les marques et logos de Business & Decision ont été déposés en France à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) et seront déposés dans les pays où elle souhaite se développer. Les codes sources et objet des logiciels conçus et développés par Business & Decision sont déposés auprès de l'Association pour la protection des programmes (APP) et à l'INPI.

##### RISQUES INDUSTRIELS TECHNOLOGIQUES ET LIES A L'ENVIRONNEMENT

L'activité de Business & Decision, groupe spécialisé dans le conseil et l'ingénierie informatique a un impact limité sur l'environnement. Désormais filiale d'Orange, les indicateurs extra-financiers de Business & Decision sont consolidés dans le rapport de performance extra-financière du groupe Orange. En conséquence, Business & Decision ne produit pas de rapport propre et s'appuie sur le dispositif général du groupe Orange pour mesurer ses performances et déployer des actions coordonnées avec le groupe (voir page 83).



## RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

En matière sociales, Business & Decision porte la plus grande attention au capital humain représenté par ses collaborateurs. La relation contractuelle entre les salariés et les différentes sociétés du groupe constitue un engagement mutuel. Les recrutements effectués l'ont été principalement sous forme de contrats à durée indéterminée. Comme toute société employant plusieurs centaines de collaborateurs, le groupe traite quelques licenciements pour faute ou pour insuffisance professionnelle.

Pour l'organisation du temps de travail, Business & Decision applique l'accord sur la récupération du temps de travail, signé le 4 août 2000. Les salariés de Business & Decision bénéficient de 12 jours de congés supplémentaires au titre de la récupération du temps de travail.

L'activité de Business & Decision n'entraîne pas de risques particuliers en matière d'accidents du travail.

Enfin, par Décision unilatérale de l'Employeur en date du 31 mai 2018, ont été définies les conditions de recours et de mise en œuvre du télétravail au sein de l'Unité Economique et Sociale Business & Decision afin de garantir aux salariés concernés des conditions de travail adaptées.

## AUTRES RISQUES PARTICULIERS

**Risques de garantie** : ce risque provient essentiellement des contrats « au forfait » avec obligation de résultat avec les clients. Lorsque Business & Decision s'engage à développer un système opérationnel, le dépassement des délais et des coûts prévus dans le cahier des charges peut générer des pertes. Pour cette raison, Business & Decision n'accepte un contrat au forfait qu'après avoir réalisé au préalable une étude approfondie de faisabilité du projet (d'un point de vue technique), les risques liés aux technologies à mettre en œuvre, la validation des clauses juridiques exposant à un risque, les engagements en cours avec le client, la relation avec le client (qualité, antécédents...), les engagements du client en terme de fourniture d'informations, de mise à disposition de personnel qualifié, de capacité d'engagement. La Société n'a jamais fait l'objet d'appel en garantie à ce jour.

**Risques commerciaux** : fort de vingt ans d'existence, Business & Decision compte plus de 1700 clients (majoritairement des grandes entreprises et des grands groupes), avec plus de 3 000 projets déployés. Les clients se répartissent dans les secteurs d'activité suivants : administration et service public, grande distribution et commerce, « utilities » et services, industrie, services financiers, assurance, pharmacie et santé.

Le risque commercial est relativement faible en raison de :

- ✓ la composition de la clientèle de Business & Decision (largement composée de grands comptes, limitant ainsi les risques d'impayés),
- ✓ la relation de partenariat dans la durée, nouée entre Business & Decision et ses clients,
- ✓ la complexité des systèmes mis en œuvre chez les clients, qui incluent des prestations de services récurrents, garantissant un certain niveau de chiffre d'affaires.

Aucun client externe ne représente, à lui seul, plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé.

**Risques boursiers** : Business & Decision est coté sur l'Euronext Paris compartiment C. Compte tenu de sa faible capitalisation, son cours de bourse est susceptible d'être volatile et sujet à des variations sans relation avec ses performances financières. Le développement de l'activité de la Société, les annonces de nouveaux contrats et une communication financière régulière devraient permettre de pallier ce risque.

## ASSURANCES ET COUVERTURES DES RISQUES EVENTUELS SUSCEPTIBLES D'ETRE ENCOURUS

Business & Decision a souscrit des polices d'assurances couvrant les points suivants :

- ✓ assurance responsabilité civile professionnelle (RCP),
- ✓ assurance multirisques professionnelle (incendie, dégâts des eaux, risques annexes, catastrophes naturelles, etc. / IARD), couvrant les risques généraux,
- ✓ assurance bris de machines,
- ✓ assurance véhicules.

L'assurance perte d'exploitation ne semble pas nécessaire au métier de Business & Decision car la prestation de services amène la Société à déléguer le plus souvent son personnel chez ses clients. Le système informatique du groupe est organisé en réseau et toutes les données sont stockées sur des serveurs, placés dans une salle dédiée, réfrigérée. Un robot génère automatiquement des sauvegardes (tous les 2 jours et chaque week-end).

**Le montant total des primes d'assurances représentait pour l'exercice 2018 : 160 741 € (portées par Business & Decision SA).** A la connaissance de la société, il n'existe à ce jour aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Business & Decision.

## II. COMPTES ANNUELS

### II.1 SITUATION ET EVOLUTION DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE AU COURS DE L'EXERCICE

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2018, l'activité de la Société a été la suivante :

- ✓ le chiffre d'affaires hors taxes s'est élevé pour l'exercice intéressé à 13 789 489 €,
- ✓ les charges d'exploitation se sont élevées à 14 506 779 €,
- ✓ le résultat financier s'élève à 999 674 €,
- ✓ le résultat exceptionnel s'élève à 403 634 €,
- ✓ le résultat de l'exercice se traduit cette année par un bénéfice de 1 108 312 €.

### II.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

#### II.2.1 CAPITAL SOCIAL

	Nombre De titres	Capital correspondant
Capital actuel	7 882 975	551 808,25 €

#### II.2.2 RECAPITULATIF DES ACQUISITIONS ET CESSIONS DE SES PROPRES TITRES

Le nombre d'actions propres détenues par Business & Decision au 31 décembre 2018 s'établit à 736.

#### II.2.3 TABLEAU SUR L'EVOLUTION BOURSIERE DU TITRE

### COURS ET VOLUMES D' ACTIONS ECHANGES EN 2018

(source Euronext – Connect)

Mois	Cours	Volume
janvier	7,96	277 533
février	7,92	15 345
mars	7,85	62 570
avril	7,83	84 241
mai	7,90	13 257
juin	7,91	411 799
juillet	7,89	1 522 568
août	7,88	6 117
septembre	7,80	38 290
octobre	7,91	484 561
novembre	7,83	96 500
décembre	7,68	9 694

## II.2.4 ACTIVITE DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

### FRANCE

Le chiffre d'affaires, à 145,4 M€, a progressé par rapport à l'année dernière (143,8 M€). De même, le résultat opérationnel courant de 7,4 M€ (soit 5,1 % du chiffre d'affaires) est en hausse (en 2017, le résultat opérationnel courant était de 3,6 %). Le groupe a choisi de se recentrer sur ses activités, de renforcer les contrôles des projets et de repositionner l'offre digitale.

### BENELUX

Le chiffre d'affaires de 46,9 M€ a progressé de 7,6 %, et le résultat opérationnel courant s'établit à 2,2M€. Les trois pays composant cette zone géographique sont tous rentables à l'exception des Pays-Bas.

### SUISSE

Le chiffre d'affaires de 15,3 M€ est en progression de 7,2 % par rapport à 2017 à taux de change constant. Le résultat opérationnel courant reste positif de 0,2M€.

### ETATS-UNIS

Le chiffre d'affaires de 6,4 M€ est en hausse de 8,8 % à taux de change constant. Malgré cette croissance, le résultat opérationnel courant ressort à (7,0) M€ contre un résultat négatif de (4,7) M€ en 2017. Cette dégradation est portée principalement par les retards cumulés sur le contrat Mi-Case.

### AUTRES PAYS

Le reste du monde poursuit son développement en réalisant un chiffre d'affaires de 4,4 M€ contre 3,9 M€ en 2017 avec un résultat opérationnel courant à (1,1) M€.

## II.3 ENDETTEMENT

€	31/12/2018	31/12/2017
Endettement net		
Trésorerie Active	-3 363 927	-3 001 555
Trésorerie Passive		
Dettes financières	5 256 603	6 852 244
Comptes courants	33 029 489	22 820 548
<b>Total Endettement net</b>	<b>34 922 165</b>	<b>26 671 237</b>
Capitaux Propres	32 787 440	31 679 128
<b>Ratio endettement net / Capitaux propres</b>	<b>1,07</b>	<b>0,84</b>

## II.4 DETTES FOURNISSEURS

Le poste fournisseurs est principalement constitué de dettes liées avec le groupe Business & Decision.

Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures **reçues** non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

2018 €	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<i>(A) Tranche de retard de paiement</i>						
Nombres de factures concernées	70					<b>440</b>
Montant total des factures concernées (préciser HT ou TTC)	863 339	471 744	183 813	327 829	1 883 585	<b>2 866 971</b>
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser HT ou TTC)	7%	4%	2%	3%	16%	<b>24%</b>
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (préciser HT ou TTC)						
<i>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</i>						
Nombre de factures exclues						
Montant total des factures exclues (préciser HT ou TTC)	-	-	-	-	-	-
<i>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</i>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 60 jours date facture ou 45 jours date fin de mois					

2017 €	Montant total	Échéances 0 à 30 jours	Échéances 30 à 60 jours	Echéances > 60 jours (*)
Dettes fournisseurs	4 210 316	2 540 358	126 661	1 543 296

## II.5 ECHEANCES CLIENTS

Le poste clients est principalement constitué de créances liées avec le groupe Business & Decision.

Article D. 441 I. - 2° du Code de commerce : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.

€ 2 018	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<i>(A) Tranche de retard de paiement</i>						
Nombres de factures concernées	32					570
Montant total des factures concernées (préciser HT ou TTC) *	2 097 928	213 584	246 021	516 619	6 331 566	7 307 789
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser HT ou TTC)						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (préciser HT ou TTC)	15%	2%	2%	4%	46%	53%
<i>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</i>						
Nombre de factures exclues					30	30
Montant total des factures exclues (préciser HT ou TTC)					1 230 372	1 230 372
<i>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</i>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 60 jours date facture ou 45 date fin de mois					

\* dont 7 891 347 € concernant des comptes de sociétés liées

2017 €	Montant Total	Non échu	Entre 1 et 30 jours	Entre 31 et 60 jours	Entre 61 et 90 jours	Supérieur à 91 jours
Créances clients	6 614 578	3 739 295	107 814	75 933	299 274	2 392 260

## III. RESULTATS – AFFECTATION

### III.1 EXAMEN DES COMPTES ET RESULTATS

Les comptes annuels de l'exercice 2018 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement 2016-07 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté du 26 décembre 2016, et des méthodes d'évaluation décrites en annexe des comptes annuels.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le chiffre d'affaires s'est élevé à 13 789 489 € contre 15 366 682 € au 31 décembre 2017 soit une baisse de 10,3 %.

Le montant des cotisations sociales et avantages sociaux liés au comité d'entreprise et à la médecine du travail s'élève à 1 154 765 € contre 745 380 € au 31 décembre 2017.

L'entreprise n'emploie aucun salarié.

Le résultat d'exploitation ressort pour l'exercice à (551 243) € contre (1 050 517) € au 31 décembre 2017. Le résultat courant avant impôts, tenant compte du résultat financier d'un montant de 999 674 €, s'établit à 448 431 € contre (9 701 671) € au 31 décembre 2017.

Après prise en compte du résultat exceptionnel de 403 634 € contre (756 240) € au 31 décembre 2017, l'exercice clos le 31 décembre 2018 se traduit par un bénéfice de 1 108 312 € versus une perte de (10 438 608) € au 31 décembre 2017.

### III.2 PROPOSITION D’AFFECTATION DU RESULTAT

Nous vous proposons de bien vouloir approuver les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) tels qu’ils vous sont présentés et qui font apparaître un bénéfice de 1 108 312 €.

Nous vous proposons de bien vouloir approuver l’affectation suivante : la totalité, soit 1 108 312 € au compte « Report à Nouveau » qui présentera, après affectation, un solde négatif de 3 340 664. €.

Afin de nous conformer aux dispositions de l’article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons qu’aucune distribution de dividende n’a été effectuée au titre des trois derniers exercices.

### III.3 DEPENSES NON DEDUCTIBLES FISCALEMENT

Néant.

### III.4 TABLEAU DES RESULTATS

Au présent rapport est annexé, conformément aux dispositions de l’article R. 225-102 du Code de commerce, le tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices.

## IV. ETAT DES PARTICIPATIONS

### IV.1 PRISE DE PARTICIPATIONS PAR LA SOCIETE AU COURS DE L’EXERCICE

Les participations du groupe sont présentées dans le document des Comptes Consolidés.

### IV.2 PERSONNES DETENANT PLUS DU VINGTIEME, DIXIEME, CINQUIEME, TIERS, MOITIE OU DEUX TIERS DU CAPITAL DE LA SOCIETE

Détention du capital de Business & Decision au 31 décembre 2018

	2018			2017			2016		
	# Actions	en %	% DV	# Actions	en %	% DV	# Actions	en %	% DV
<i>Dirigeants</i>									
Bensabat succession Christophe Dumoulin				189 962 99 000	2,4% 1,3%	1,8% 1,5%	46 884 99 000	0,6% 1,3%	0,7% 1,5%
<i>Actionnaires non-résidents</i>									
Clémentine Bensabat Gabriel Bensabat Michael Laurent Bensabat				1 020 979 598 000 1 669 549	13,0% 7,6% 21,2%	15,7% 9,2% 25,6%	1 143 507 598 000 1 669 549	14,5% 7,6% 21,2%	17,5% 9,1% 25,5%
<i>B&amp;D Ingénierie</i>				1 436 140	18,2%	22,0%	1 436 140	18,2%	21,9%
dont famille Bensabat dont Christophe Dumoulin				913 816 479 958	11,6% 6,1%	14,0% 7,4%	913 816 479 958	11,6% 6,1%	14,0% 7,3%
Succession Bensabat Orange Business Services	384 490 6 952 487	4,9% 88,2%	84,2%						
Total famille Bensabat Total Christophe Dumoulin				4 392 307 578 958	55,7% 7,3%	66,3% 8,9%	4 373 756 578 958	55,5% 7,3%	66,8% 8,8%

La description des étapes et des modalités d’acquisition est présentée en préambule, page 3 de ce document.

Il est précisé que la structure du capital social de la Société Business & Decision ainsi que la détention de parts par les principaux actionnaires ont été impactées par le rachat.

Le transfert de propriété du bloc de contrôle détenu par la famille Bensabat représentait 4 658 613 actions soit 59,10 % du capital social de la Société est intervenu au profit de la société Orange Business Services (anciennement Network Related Services), société anonyme au capital de 482 928 626,88 euros, ayant son siège social au 1, place des Droits de l’Homme, 93210 La Plaine Saint Denis, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 345 039 416.

## V. ETAT DE LA PARTICIPATION DES SALARIES AU CAPITAL DE LA SOCIETE

Le Président présente sous forme de tableau ci-après l'état de la participation des salariés au capital de la Société au 31 décembre 2018 constatée avec la liste des actionnaires nominatifs. Il est toutefois précisé que la gestion de ces actions n'est pas collective, ne rentre pas dans le cadre d'un PEE ou d'un fonds commun de placement d'entreprise ou d'actions frappées d'incessibilité, et ne répond donc pas aux dispositions de l'article L. 225-102 alinéa 1 du Code de commerce.

NOMBRE DE TITRES DETENUS	POURCENTAGE DU CAPITAL
2 952	0,0 %

## VI. CONTROLE INTERNE

### VI.1 OBJECTIFS EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La prise de risques calculés est un acte volontaire et nécessaire, intrinsèque à toute entreprise. Pour être en mesure de croître avec une assurance raisonnable de sécurité opérationnelle, juridique, financière et comptable, Business & Decision a mis en place une gestion des risques s'appuyant sur des procédures, des méthodes et des outils.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de gestion des risques et de contrôle interne, ont pour objectifs de :

- ✓ recenser les risques potentiels et les évaluer (probabilité d'occurrence, impacts), qu'ils soient comptable et financier ou opérationnel ;
- ✓ définir et mettre en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle de ces risques.

Dans le domaine comptable et financier, les procédures de contrôle les plus importantes (susceptibles d'avoir un impact sur les comptes) visent à maîtriser les processus suivants :

- ✓ reconnaissance du chiffre d'affaires (notamment : avancement des projets, dépassement et risques de facturation sans commande) ;
- ✓ engagements hors bilan (contrats de location notamment) ;
- ✓ trésorerie.

Au niveau opérationnel, les risques potentiels principaux identifiés par Business & Decision (processus de vente et de réalisation des services) sont les suivants :

- ✓ dépassement sur des forfaits en développement applicatif (et donc risque de perte financière) ;
- ✓ détection trop tardive d'une non-satisfaction client dans le cadre d'un projet ou d'un contrat d'exploitation.

Les risques opérationnels sont limités de fait par la répartition du chiffre d'affaires (le 1<sup>er</sup> client ne dépasse pas 7 % du chiffre d'affaires).

Le BREXIT n'a pas d'impact particulier sur l'activité du groupe. En effet, les services rendus sont, d'une part, destinés aux banques de détail pour la clientèle locale et, d'autre part, réalisés par une équipe locale et facturés en monnaie locale.

En matière de risques industriels et technologiques liés à l'environnement, se reporter au paragraphe I.9 du rapport de gestion ainsi qu'à la note page 83.

### VI.2 ORGANISATION JURIDIQUE ET POUVOIRS

Au 31 décembre 2018, Business & Decision est un groupe constitué d'une société mère (Business & Decision SA) et de filiales situées en France et à l'étranger listées ci-après.

#### LES FILIALES FRANÇAISES CONTROLEES PAR LA SOCIETE MERE

- ✓ à **100 % trois** Sociétés par Actions Simplifiées (Business & Decision France, Business & Decision University, et Business & Decision France holding), **deux** Sociétés à Responsabilité Limitée (Business & Decision Interactive Eolas et Business & Decision Life Sciences) ;

- ✓ à **86,3 %** une Société par Actions Simplifiée (Metaphora), à **66,7 %** une Société Civile Immobilière (SCI Green Mangin) ;
- ✓ **indirectement** une Société par Actions Simplifiée (Ceri Medical, via B&D Life Sciences Belgique).

Outre Paris et la région parisienne, ces sociétés sont présentes, notamment à Grenoble (Isère), Lyon (Rhône), Nantes (Loire Atlantique), Marseille (Bouches du Rhône), Amiens (Somme), Toulouse (Haute-Garonne), Bruz (Île et Vilaine), Bordeaux (Gironde), Montpellier (Hérault), Strasbourg (Bas-Rhin), Le Mans (Sarthe), Niort (Deux-Sèvres).

Nom de la société	Forme juridique	% de détention
Business & Decision France	SAS	
Business & Decision University	SARL	100 %
Business & Decision France Holding	SAS	
Business & Decision Interactive Eolas	SARL	100 %
Business & Decision Life Sciences		
Business & Decision Corporate Services	GIE	100 %
Metaphora	SA	86,3 %
Ceri Medical	SAS	Détenue indirectement via BD Life Sciences (Belgique)
SCI Green Mangin	SCI	66,67 %

#### LES FILIALES ETRANGERES DETENUES PAR LA SOCIETE MERE

- ✓ à **100 %** : Business & Decision AG (Suisse), Business & Decision Life Sciences AG (Suisse), Business & Decision Benelux (Belgique), Business & Decision Life Sciences (Belgique), Business & Decision Netherlands (Pays-Bas), Business & Decision Maroc (Maroc), Business & Decision North America (Etats-Unis), Business & Decision Espagne (Espagne), Business & Decision Tunisie (Tunisie), Business & Decision Mauritius (Maurice), Business & Decision Latam (Pérou), Business & Decision Luxembourg (Luxembourg), Business & Decision Russie (Russie)
- ✓ à **10 %** : Casmaco Limited (UK)
- ✓ **indirectement** : Business & Decision Suisse SA (Suisse), par le biais de Business & Decision AG,

En Inde, la Société est en cours de liquidation.

Ces sociétés ont une forme juridique étrangère équivalente à la SA ou à la SARL.

Les Présidents ont les pouvoirs les plus étendus vis-à-vis des tiers, comme le prévoit la loi et les différents mandataires doivent préalablement demander l'autorisation à l'assemblée générale des actionnaires pour toute décision excédant la gestion courante.

### VI.3 ORGANISATION DU SYSTEME COMPTABLE - SYSTEME D'INFORMATION

La Direction financière du groupe travaille de concert avec la Direction juridique du groupe (laquelle s'appuie sur différents conseils extérieurs), et regroupe les fonctions comptables (comptabilité, reporting, finance) et le contrôle de gestion.

- ✓ *Sous-ensemble n°1 - Filiales étrangères* : les principales filiales étrangères possèdent un service financier et font appel à des auditeurs financiers externes qui vérifient la sincérité et la régularité des comptes. Mensuellement, chacune de ces filiales rend compte de ses chiffres à la Direction financière du groupe.
- ✓ *Sous-ensemble n°2 - Filiales Françaises* : toutes les filiales françaises possèdent un service de gestion rattaché et géré par la Direction financière du groupe.

La consolidation et la tenue comptable des filiales sont réalisées par une équipe localisée au siège social (Paris) du groupe, dirigée par la Direction financière. Le système d'information pour l'ensemble des filiales françaises est articulé autour de progiciels standards du marché

Le contrôle de gestion groupe est en charge du contrôle interne.

## PROCEDURES BUDGET / REPORTING MENSUEL

Les procédures générales de contrôle sont centralisées et articulées autour de trois processus principaux :

- ✓ Le processus d'établissement des prévisions et du plan stratégique à moyen terme, établis en fin d'année portant sur une durée de 4 ans après l'année budgétée et qui fait l'objet d'une validation par le conseil d'administration ;
- ✓ le processus annuel « prévisionnel / budget ». Un budget annuel est établi au cours du second semestre de l'année précédente pour chaque entité juridique (et opérationnelle). Une révision budgétaire est établie en octobre, à l'issue de la publication des comptes semestriels ;
- ✓ le processus mensuel « reporting – marge brute ». L'échéance de ce processus est mensuelle (dernier jour ouvré du mois). Celui-ci consiste en la transmission chaque mois du chiffre d'affaires, de la masse salariale et de la sous-traitance, ainsi que divers indicateurs clés de performance. L'analyse des différents indicateurs significatifs du reporting, sur une période courte (un mois), permet à la Direction financière du groupe et à la Direction générale d'analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions initiales, et détecter le cas échéant les erreurs significatives dans les comptes par croisement des indicateurs clés.

Ces procédures sont directement suivies et contrôlées par la Direction financière du groupe.

## RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Les principales filiales concernées par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement (forfaits) sont équipées d'outils de gestion analytique par affaire, permettant notamment de suivre les marges par projet ainsi que l'avancement comptable à chaque arrêté mensuel.

Le risque d'erreur, voire de fraude, concernant la facturation est considéré comme limité par le système de reporting mensuel qui alerterait dans un délai court (de l'ordre de 2 à 3 mois) si un gonflement anormal et injustifié du poste clients survenait dans une filiale.

## ENGAGEMENT HORS BILAN

Business & Decision a donné des garanties à des banques en contrepartie des lignes de crédit consenties aux filiales.

## INDEMNITES DE FIN DE CARRIERE

Une provision pour couvrir les indemnités de fin de carrière est constituée. L'estimation des indemnités de fin de carrière est effectuée selon la méthode des unités de crédits projetés calculée pour l'ensemble des salariés de la société.

## CYCLE TRESORERIE

Ce cycle est traditionnellement considéré comme un processus sensible, ceci a conduit Business & Decision à mettre en place et à imposer une organisation avec séparation des tâches.

- ✓ Pour le cycle décaissements les personnes sont différentes pour les tâches suivantes : délivrance d'un bon à payer / émission du titre de paiement / signature du titre de paiement (chèque, virement) / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle rapprochement bancaire.
- ✓ De la même manière, pour le cycle encaissements les intervenants sont différents pour les tâches suivantes : relance clients / réception des titres de paiement client / remise à l'encaissement / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle rapprochement bancaire.

## PROCEDURE DE PREVENTION, D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES CONFLITS D'INTERETS

Dans le respect de la réglementation française des conventions réglementées, le conseil d'administration a un rôle essentiel dans le traitement des conflits d'intérêts à tous les niveaux du groupe.

Le conseil d'administration veille à mettre en place en son sein toutes les procédures permettant la révélation et la gestion des conflits d'intérêts, en demandant régulièrement aux administrateurs de mettre à jour leurs déclarations.



## PROCEDURES OPERATIONNELLES METIERS

### ✓ **Avant-vente et contrats clients**

Chaque entité prend la décision de vendre ou de réaliser un projet au regard des risques encourus. Les référencements groupe sont d'au minimum douze mois et transmis à la Direction financière du groupe lorsqu'ils concernent une seule filiale. Les conditions commerciales des référencements concernant l'ensemble du groupe sont validées par la Direction du groupe.

Les contrats complexes avec engagements de résultats sont élaborés par une équipe centrale et directement validés par la Direction juridique. Ces offres concernent le plus souvent plusieurs métiers, impliquant des entités différentes. Les engagements sont ainsi connus, mesurés et centralisés. Les aspects juridiques sont également revus et traités en central par les directeurs d'agence en lien avec la Direction juridique. Tous les indépendants, contrats à durée déterminée et intérimaires ont des dossiers personnels identiques à ceux des salariés en contrat à durée indéterminée.

### ✓ **Réalisation du service**

Les motifs d'insatisfaction des clients doivent remonter à temps afin que des plans d'actions correctives puissent être engagés, au risque de subir des dépassements, des pénalités voire de perdre des clients.

*Projets* : le dispositif de contrôle s'appuie sur les systèmes de saisie de l'avancement qui anticipe et ré-estime chaque fin de mois la meilleure estimation du dépassement prévisible.

*Contrats récurrents d'assistance technique simple* : les responsables remontent formellement les réclamations clients. Ces réclamations sont traitées lors du point qualité mensuel.

*Contrats récurrents avec maîtrise d'œuvres* : les responsables opérationnels de comptes ont des réunions mensuelles avec compte rendu formalisé.

### ✓ **Stocks d'équipements**

Les équipements informatiques perdent de la valeur très rapidement. Néanmoins, le groupe n'achète que des équipements pour lesquels il a déjà en main une commande client. Il ne prend donc pas de risque de stockage.

### ✓ **Ressources humaines, recrutement, gestion de la masse salariale**

Le processus clé du recrutement est coordonné par la Direction des Ressources Humaines du groupe. Les candidats ont au moins deux entretiens (personnalité et technique). Pour les candidats à des postes commerciaux ou d'encadrement, les processus de recrutement sont également définis.

Les décisions d'évolution de la masse salariale font l'objet d'une note d'orientation émanant de la Direction générale / DRH à chaque processus budgétaire ainsi que d'entretiens individuels annuels. Ces engagements sont discutés avec chaque filiale une fois l'an, lors de la présentation budgétaire, et sont définis pour l'année à venir. Le contrôle de la masse salariale s'appuie sur l'utilisation d'une base de données unique qui apporte une vision en temps réel de l'ensemble des données concernant les rémunérations et qui fournit toutes simulations à la demande.

### ✓ **Opérations de croissance externe**

Ce processus est directement traité par la Direction générale du groupe et sous son contrôle. Pour parer le risque de « perte de rationnel » sur telle ou telle opération, les procédures prévoient que l'évaluation de chaque dossier est formalisée et discutée dans une réunion d'au moins trois personnes.

### ✓ **Evolution du contrôle interne**

Business & Decision se place dans une logique d'amélioration permanente de son dispositif de contrôle interne. L'entrée dans le groupe Orange a conduit Business & Decision à se soumettre aux normes du groupe. Il est notamment mis en place dans le respect de la loi de sécurité financière du 17 juillet 2003, de l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la 8<sup>ième</sup> directive européenne et de l'ordonnance du 17 mars 2016 transposant la directive 2014/56/UE.

La fonction de contrôle de la bonne application des règles est assurée par l'encadrement et le contrôle de gestion. Business & Decision est en cours de renforcement de cette fonction (renforcement du contrôle de gestion, perfectionnement de l'organisation et des systèmes...).

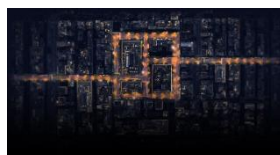
Business & Decision améliore ses procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, en particulier en ce qui concerne le contrôle et la centralisation des modalités de facturation des prestations confiées à ses sous-traitants étrangers externes. Business & Decision est amené à auditer périodiquement sa gestion des risques, soit en interne soit en externe et à formaliser des plans d'action d'amélioration réguliers.

## **Le conseil d'administration**

## RESULTATS DE LA SOCIETE AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES CLOS LE 31 DECEMBRE

### Dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce (ANNEXE AU RAPPORT DE GESTION)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CAPITAL EN FIN D'EXECICE</b>					
Capital social	551 808	551 808	551 808	551 808	551 808
Nombre des actions ordinaires existantes	7 882 975	7 882 975	7 882 975	7 882 975	7 882 975
Nombre des actions à dividende prioritaire	0	0	0	0	0
Nombre maximal d'actions futures à créer	0	0	0	0	0
par conversion d'obligations	0	0	0	0	0
par exercice de droits de souscription	0	0	0	0	0
<b>OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	8 954 691	11 672 802	13 560 683	15 366 682	13 789 489
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2 760 377	2 083 785	5 361 806	1 956 575	2 159 188
Impôts sur le bénéfice	0	0	0	-19 304	-256 248
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 448 184	1 095 460	1 940 664	-10 438 608	1 108 312
Résultat distribué	0	0	0	0	0
<b>RESULTATS PAR ACTION</b>					
Résultat avant impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,35	0,26	0,68	0,25	0,27
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,44	0,14	0,25	-1,32	0,14
Dividende attribué à chaque action	0	0	0	0	0
<b>PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	0	0	0	0	0
Montant de la masse salariale de l'exercice	0	0	0	0	0
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité social, œuvres sociales, etc.)	660 066	564 377	701 759	745 380	1 154 765



## NOTE SUR LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Désormais filiale d'Orange, Business & Decision et ses propres filiales sont consolidées dans le périmètre du groupe Orange (voir liste des sociétés du périmètre de consolidation, Document de référence Orange).

Les information et indicateurs extra-financiers de Business & Decision sont consolidés dans le rapport de performance extra-financière du groupe Orange. En conséquence, Business & Decision ne produit pas de rapport propre et s'appuie sur le dispositif général du groupe Orange pour mesurer ses performances et déployer des actions coordonnées avec le groupe

Cette exemption s'appuie sur les nouveaux dispositifs réglementaires, issus de la Directive 2014/95/UE, de l'ordonnance n° 2017-1180 et du décret n° 2017-1265.

*« Les sociétés [...] qui sont sous le contrôle d'une société qui les inclut dans ses comptes consolidés conformément à l'article L. 233-16 ne sont pas tenues de publier de déclaration sur la performance extra-financière si la société qui les contrôle est établie en France et publie une déclaration consolidée sur la performance extra-financière conformément au II du présent article ou si la société qui les contrôle est établie dans un autre Etat membre de l'Union européenne et publie une telle déclaration en application de la législation dont elle relève. »*

## RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2018

### ADN PARIS

109, rue de Courcelles  
75017 Paris  
S.A.R.L. au capital de € 100.000  
428 911 275 R.C.S. Paris

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Paris

### ERNST & YOUNG Audit

Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense cedex  
S.A.S. à capital variable  
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

Business & Decision

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Business & Decision

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Business & Decision - B&D relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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

## Fondement de l'opinion

### ■ Référentiel d'audit

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

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

### ■ Indépendance

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

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

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

■ **Evaluation des goodwill BD Napa et BD Suisse S.A.**

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les goodwill représentent un montant net de M€ 23,9 au 31 décembre 2018, soit 15 % de l'actif total, dont BD Napa pour M€ 1 et BD Suisse S.A. pour M€ 3.</p> <p>Comme indiqué dans les notes IV.7.1 et V.8 de l'annexe, le goodwill fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur.</p> <p>Les goodwill sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) identifiées selon les pays, hormis pour la France, la Suisse et la Belgique où les UGT correspondent aux entités juridiques opérationnelles.</p> <p>Le montant recouvrable d'une UGT est déterminé sur la base de calculs de la valeur d'utilité. Les estimations de flux futurs de trésorerie actualisés ont été faites à partir des prévisions sur cinq ans remontées par chaque UGT et ont pris en compte un taux de croissance à l'infini et un taux d'actualisation calculé en fonction de la zone géographique.</p> <p>Les hypothèses de taux de croissance et de taux d'actualisation utilisées dans la valorisation de l'ensemble des UGT ont été revues en accord avec l'évolution des données globales de marché.</p> <p>Le groupe présente des analyses de sensibilité aux hypothèses clé sur le taux d'actualisation, le taux de croissance à l'infini, le Taux de Croissance Annuelle Moyen (TCAM) du chiffre d'affaires et le taux d'EBIT normatif.</p> <p>L'ensemble des hypothèses retenues repose particulièrement sur la réussite des entités à l'international au regard des objectifs budgétaires 2019, en particulier pour les entités BD Napa et BD Suisse S.A.</p>	<p>Nos travaux ont consisté principalement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ prendre connaissance du processus de définition des UGT mis en place par la direction ;</li> <li>▶ apprécier la permanence des modalités de réalisation des tests de dépréciation ;</li> <li>▶ rapprocher les hypothèses clés retenues pour l'établissement des flux de trésorerie (business plan) des données opérationnelles sous-jacentes validées par la direction ;</li> <li>▶ comparer aux références externes les taux d'actualisation retenus (WACC) dans leurs différentes composantes ainsi que les taux de croissance à l'infini retenus ;</li> <li>▶ analyser l'exactitude arithmétique des analyses de sensibilité effectuées.</li> </ul>

Nous avons donc considéré que l'évaluation des goodwill de BD Napa et de BD Suisse S.A. est un point clé de l'audit parce que la détermination de leur valeur recouvrable nécessite l'utilisation d'hypothèses, d'estimations ou d'appréciations, et en raison de leur impact significatif dans les comptes du groupe.

## ■ Reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats « au forfait »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Comme indiqué dans la note IV.7.16 de l'annexe, le groupe propose différents services à ses clients qui opèrent dans des industries variées. La modalité de contractualisation des services fournis par le groupe peut être de deux ordres : des contrats dits « en régie » et des contrats dits « au forfait » pour lesquels le groupe s'engage à une obligation de résultat et dont le prix est soit fixé initialement pour la globalité du projet (« Fixed price ») soit défini dans un contrat cadre pour chaque typologie de services qui seront commandés au fur et à mesure par le client. Ces contrats donnent lieu à la comptabilisation du chiffre d'affaires en fonction du degré d'avancement du projet et du résultat à terminaison attendu. Le cas échéant, une perte à terminaison est provisionnée lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits attendus du contrat.</p> <p>Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » est un point clé de notre audit dans la mesure où elle est basée sur des jugements et des estimations de la direction quant à la détermination du résultat à terminaison et de la mesure de l'avancement du projet à chaque clôture.</p>	<p>Nous avons examiné les processus mis en place par le groupe relatifs aux prévisions de résultat à terminaison et au degré d'avancement des contrats « au forfait » dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.</p> <p>Les procédures mises en œuvre sur l'évaluation du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » ont principalement consisté à sélectionner les projets les plus significatifs pour lesquels nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ rencontré les responsables de projet ;</li> <li>▶ rapproché les données comptables du suivi de l'avancement du projet ;</li> <li>▶ rapproché ce degré d'avancement retenu pour la comptabilisation du chiffre d'affaires de la documentation technique et de la correspondance avec les clients concernés et analysé les estimations des coûts futurs ;</li> <li>▶ pris connaissance des stipulations du contrat relatives au droit exécutoire au paiement ;</li> <li>▶ mis en œuvre des contrôles arithmétiques et des procédures analytiques sur l'évaluation du chiffre d'affaires et du résultat comptabilisé sur l'exercice.</li> </ul>

## Vérifications spécifiques

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

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

### ■ Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Business & Decision - B&D par vos assemblées générales du 22 juin 2009 pour le cabinet ADN PARIS et du 27 août 2018 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet ADN PARIS dans sa dixième année sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la première année de sa mission sans interruption.

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

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

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

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

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

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

#### ■ Objectif et démarche d'audit

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

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

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

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ▶ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

#### ■ **Rapport au comité d'audit**

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

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

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

Paris et Paris-La Défense, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

ADN PARIS  
Régis Lapoy

ERNST & YOUNG Audit  
Jeremy Thurbin



**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS  
EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2018**

**ADN PARIS**

109, rue de Courcelles  
75017 Paris  
S.A.R.L. au capital de € 100.000  
428 911 275 R.C.S. Paris

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Paris

**ERNST & YOUNG Audit**

Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense cedex  
S.A.S. à capital variable  
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

Business & Decision

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Business & Decision

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Business & Decision - B&D relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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

### Fondement de l'opinion

#### ■ Référentiel d'audit

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

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

#### ■ Indépendance

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

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

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

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

## ■ Evaluation des titres de participation et des fonds commerciaux

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2018, les titres de participation et les fonds commerciaux sont inscrits respectivement au bilan pour une valeur nette comptable de M€ 22,5 (14 % du total actif) et de M€ 8,6 (6 % du total actif).</p> <p>Comme indiqué dans la note II.3.1 de l'annexe des comptes annuels, les titres de participation sont valorisés à leur valeur d'acquisition ou à leur valeur d'apport.</p> <p>Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. Lorsque la valeur d'utilité ainsi déterminée est inférieure à la valeur d'acquisition, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.</p> <p>La valeur d'utilité des titres de participation est établie sur la base d'une quote-part de valeur des capitaux propres des entités dont les titres sont détenus ou sur la base de projections de flux de trésorerie futurs.</p> <p>Les fonds commerciaux sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport. Ils font l'objet, à chaque clôture annuelle, d'un test de dépréciation commun à l'ensemble des actifs à durée de vie indéterminée en fonction de leur valeur d'utilité tel que décrit dans la note III.1.1 de l'annexe des comptes annuels.</p> <p>Compte tenu du poids des titres de participation et des fonds commerciaux au bilan, du degré d'estimation et de jugement de la direction et de la sensibilité des résultats des tests de dépréciation aux hypothèses retenues dans la conduite des tests, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation et des fonds commerciaux comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Nos travaux ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ analyser que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet de procédures d'audit ou de procédures analytiques dans le cadre de l'audit des comptes consolidés et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;</li><li>▶ rapprocher les hypothèses clés retenues pour l'établissement des flux de trésorerie (business plan) des données opérationnelles sous-jacentes validées par la direction ;</li><li>▶ analyser les hypothèses retenues au regard de l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;</li><li>▶ analyser que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.</li></ul>

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### ■ Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

## ■ Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, l'exactitude et la sincérité de ces informations appellent de notre part l'observation suivante : comme indiqué au paragraphe « 1.8 – Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux » du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la société ne dispose pas d'informations relatives aux rémunérations versées par des sociétés contrôlant votre société.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## ■ Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### ■ Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Business & Decision - B&D par vos assemblées générales du 22 juin 2009 pour le cabinet ADN PARIS et du 27 août 2018 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet ADN PARIS dans sa dixième année sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la première année de sa mission sans interruption.

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

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

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

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## ■ Objectif et démarche d'audit

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

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

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

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

## ■ Rapport au comité d'audit

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

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de

l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

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

Paris et Paris-La Défense, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

ADN PARIS  
Régis Lapoy

ERNST & YOUNG Audit  
Jeremy Thurbin

## RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

### **ADN PARIS**

109, rue de Courcelles  
75017 Paris  
S.A.R.L. au capital de € 100.000  
428 911 275 R.C.S. Paris

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Paris

### **ERNST & YOUNG Audit**

Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense cedex  
S.A.S. à capital variable  
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

Business & Decision

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Business & Decision

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. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 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 à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **1) Avec la société Orange SA**

Par délibération du 5 juin 2018, le conseil d'administration de votre société a autorisé la conclusion d'une convention de crédit renouvelable avec Orange SA. Ce financement vise à permettre à votre société de rembourser plusieurs de ses lignes de crédits.

Cette convention a été conclue le 18 juin 2018 et est effective jusqu'au 31 décembre 2019 pour un montant maximum de €7 000.000.

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

- ▶ Cette convention est conforme à son intérêt social dans la mesure où elle permettra de rembourser plusieurs lignes de crédit conclues à des conditions moins avantageuses.

## **2) Avec la société Orange Business Services Société Anonyme " OBS S.A. " (anciennement Network Related Services), actionnaire de votre société**

Par délibération du 26 septembre 2018, le conseil d'administration de votre société a autorisé la conclusion d'une convention ayant pour objet de définir les conditions de réalisation par la société OBS S.A. d'un certain nombre de prestations de services.

Cette convention a été signée le 26 septembre 2018.

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

- ▶ la société OBS S.A. dispose de ressources humaines aguerries aux nombreux processus du groupe Orange dans tous les domaines ;
- ▶ votre Société ne dispose pas, au sein de ses équipes, de personnels familiarisés avec les nombreuses normes du groupe Orange et souhaite la mise en place rapide d'une étude très large et d'un processus complet lui permettant de répondre à l'ensemble des nouvelles procédures inhérentes à la bonne intégration de ses sociétés dans le groupe Orange. Eu égard aux qualifications de la société OBS S.A., votre Société a décidé de recourir à cette dernière.

Le contrat a été conclu pour une somme forfaitaire mensuelle de € 51.967 hors taxes, incluant les frais de déplacement nécessaires à la réalisation de la mission.

### **Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale**

En application de l'article R. 225-30 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.

### **3) Avec la S.C.I. Livato**

#### ***Personne concernée***

Mme Tova Rabinovitsj, administrateur de votre Société et associée de la S.C.I. Livato.

Il est à noter que, la cession des parts du bloc majoritaire de la Société a été réalisée en date du 5 juin 2018 au profit de la société Orange Business Services (anciennement Network Related Services), filiale du groupe Orange.

A compter de cette date, Mme Tova Rabinovitsj a démissionné de son mandat d'administrateur de votre Société, et le conseil d'administration de la Société du 5 juin 2018 en a pris acte.

Par conséquent, la convention avec la S.C.I. Livato ne répond plus aux critères des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce régissant les conventions et engagements réglementés.

#### ***Nature, objet et modalités***

Bail commercial consenti le 1er juillet 2008 par la S.C.I. Livato à votre Société pour les locaux sis 45, quai Charles de Gaulle à Lyon (6e). Cette opération a été autorisée par le conseil d'administration le 30 juin 2008.

### **Montant**

Le montant du loyer annuel est de € 109.681 auquel s'ajoutent les charges locatives d'un montant annuel de € 12.000. Le dépôt de garantie est lui de € 20.945.

#### **4) Avec la S.C.I. Tovali**

##### **Personne concernée**

Mme Tova Rabinovitsj, administrateur de votre Société et associée de la S.C.I. Tovali.

Il est à noter que, la cession des parts du bloc majoritaire de la Société a été réalisée en date du 5 juin 2018 au profit de la société Orange Business Services (anciennement Network Related Services), filiale du groupe Orange.

A compter de cette date, Mme Tova Rabinovitsj a démissionné de son mandat d'administrateur de votre Société, et le conseil d'administration de la Société du 5 juin 2018 en a pris acte.

Par conséquent, la convention avec la S.C.I. Tovali ne répond plus aux critères des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce régissant les conventions et engagements réglementés.

##### **Nature, objet et modalités**

Deux baux commerciaux ont été consentis par la S.C.I. Tovali à votre Société, pour des bureaux situés aux deuxième et troisième étages du 19, avenue Gambetta à Montrouge (Hauts-de-Seine), d'une surface totale de 921 m<sup>2</sup> (500 m<sup>2</sup> + 421 m<sup>2</sup>) à compter du 17 avril 2008. Cette opération a été autorisée a posteriori par le conseil d'administration le 28 mars 2017.

Il a été donné congé des 421 m<sup>2</sup> le 31 décembre 2017 avec une sortie effective au 19 janvier 2018.

##### **Montant du bail de 500 m<sup>2</sup>**

Montant total du loyer annuel de € 135.807 au 31 décembre 2018 auquel s'ajoutent les charges locatives d'un montant total annuel de € 16.000 pour le bail de 500 M<sup>2</sup>.

Le dépôt de garantie est lui de € 34.251.

##### **Montant du bail de 421 m<sup>2</sup>**

Montant total du loyer et charges est nul.

Le dépôt de garantie correspond à six mois : (initial € 117.000 en 2008, à ce jour € 69.085).

Paris et Paris-La Défense, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

ADN PARIS  
Régis Lapoy

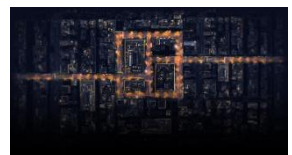
ERNST & YOUNG Audit  
Jeremy Thurbin



# HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Tableau des honoraires des commissaires aux comptes.

	EY		MAZARS		ADN PARIS			
	Montant k€ HT	%	Montant k€ HT	%	Montant k€ HT		%	
	2018	2018	2017	2017	2018	2017	2017	2016
<b><i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i></b>	<b>350</b>	<b>100%</b>	<b>354</b>	<b>96%</b>	<b>193</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Emetteur	238	68%	186	50%	138	110	72%	76%
Filiales intégrées globalement	112	32%	167	45%	55	35	28%	24%
<b><i>Services autres que la Certification des comptes</i></b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>16</b>	<b>4%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Emetteur	-	0%	14	4%	-	-	0%	0%
Filiales intégrées globalement	-	0%	2	1%	-	-	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>	<b>193</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



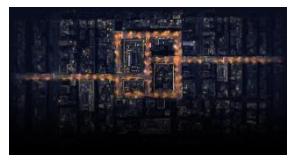
## ATTESTATION DU RESPONSABLE

**Béatrice Felder, Directrice générale de Business & Decision**

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, page 70, 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 auxquelles elles sont confrontées.

Béatrice Felder  
Directrice générale

Fait à Paris, le 4 avril 2019



## **RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2018**

CONCEPTION, REALISATION, PUBLICATION & DIFFUSION

©BUSINESS & DECISION

TOUTES LES MARQUES ET NOMS DES SOCIETES FILIALES DE BUSINESS & DECISION SONT SA PROPRIETE EXCLUSIVE ET LEUR UTILISATION NECESSITE UN ACCORD PREALABLE. LES AUTRES MARQUES CITEES APPARTIENNENT A LEURS PROPRIETAIRES RESPECTIVES.

### *CONTACT*

*DIRECTION DE LA COMMUNICATION*

*communication@businessdecision.com*

*153, RUE DE COURCELLES, 75017 PARIS*

*+33 (0)1 56 21 21 21*

Web / [www.group.businessdecision.com](http://www.group.businessdecision.com)

