

TELEPERFORMANCE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

1.	Informations générales	3
2.	Gouvernement d'entreprise	27
3.	Actionnariat	65
4.	Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	73
5.	Information financière concernant la société	83
6.	Assemblée générale annuelle 2012	155
7.	Informations relatives au document de référence	177

REMARQUES GÉNÉRALES

Dans le présent rapport annuel, sauf indication contraire, les termes « société » et « Teleperformance » renvoient à la société Teleperformance S.A. et le terme « groupe » renvoie à la société et ses filiales et participations.

Le présent rapport annuel contient des indications sur les objectifs et prévisions du groupe, notamment à son paragraphe 6.1.3 *Tendances et perspectives*. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », etc. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment aux aléas de toute activité ainsi qu'à l'environnement politique, économique, financier, concurrentiel ou réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au paragraphe 1.4 *Facteurs de risque* du présent rapport annuel est susceptible d'avoir un impact sur les activités du groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs et prévisions.

Les déclarations prospectives, objectifs et prévisions figurant dans le présent rapport annuel peuvent être affectés par des risques connus ou inconnus, des incertitudes ou d'autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats futurs, les performances et les réalisations du groupe soient significativement différents des objectifs et prévisions formulés ou suggérés. Ces facteurs peuvent inclure les évolutions de la conjoncture économique et commerciale, de la réglementation, ainsi que les facteurs exposés au paragraphe 1.4 *Facteurs de risque* du présent rapport annuel.

La société ne prend aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs et prévisions figurant dans le présent rapport annuel.

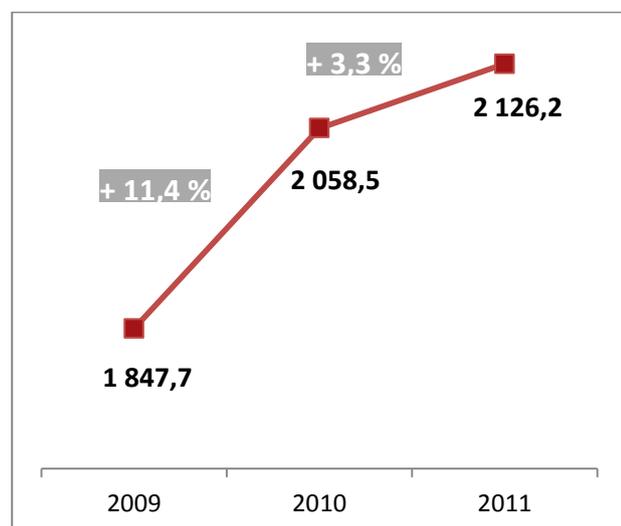
Les investisseurs sont invités à examiner attentivement chacun des facteurs de risque décrits au paragraphe 1.4 du présent rapport annuel avant de prendre leur décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers du groupe ou ses objectifs et prévisions. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le groupe, pourraient avoir le même effet négatif et les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

1. Informations générales

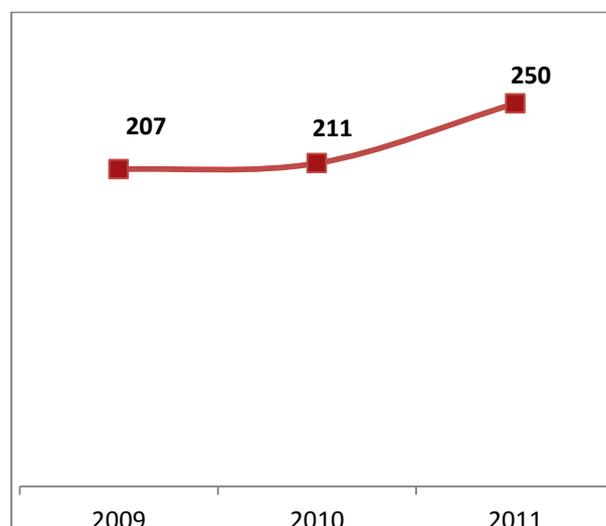
1.1	Chiffres clefs	4
1.2	Informations financières sélectionnées	6
1.3	Présentation de l'activité du groupe	7
1.4	Facteurs de risque	13
1.5	Assurance – Couverture de risque	20
1.6	Propriétés immobilières et équipements	20
1.7	Organigramme simplifié au 31 décembre 2011	21
1.8	Renseignements concernant la société	22

1.1 Chiffres clefs

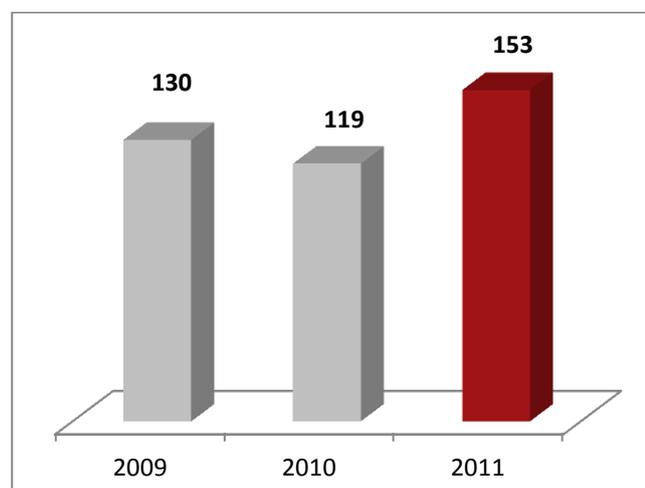
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)



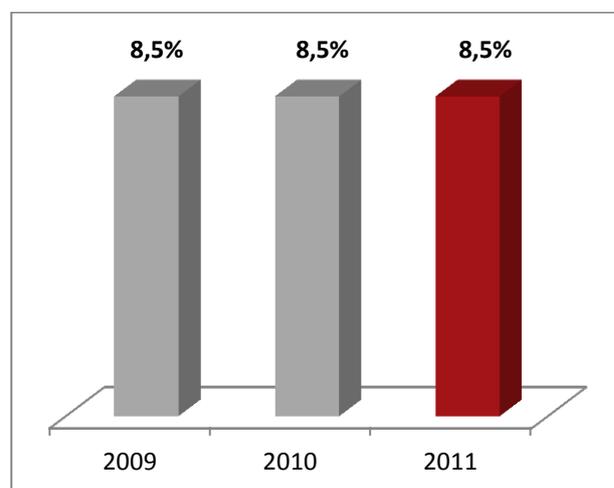
EBITDA ** (en millions d'euros)



Résultat opérationnel * (en millions d'euros)



EBITA courant*** (en pourcentage du chiffre d'affaires)

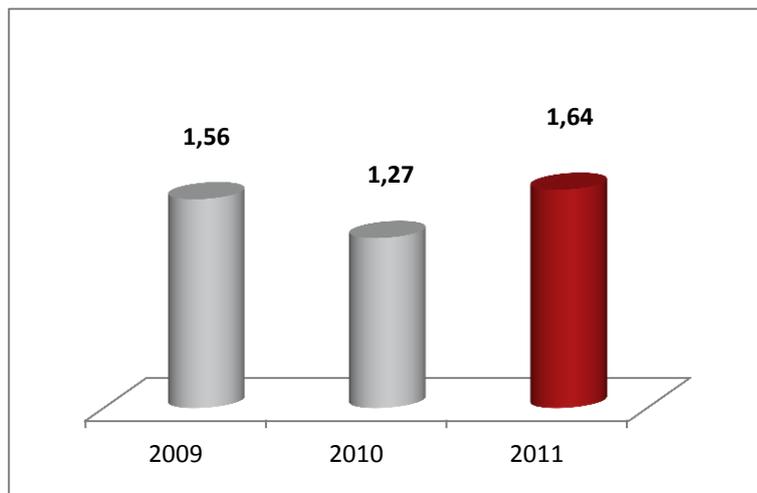


* incluant des coûts de restructuration pour :
 21 millions d'euros en 2009,
 47 millions d'euros en 2010
 et 12 millions en 2011

** EBITDA : résultat opérationnel augmenté des dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles.

*** EBITA courant : résultat opérationnel avant dépréciation de goodwill, amortissement des incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents.

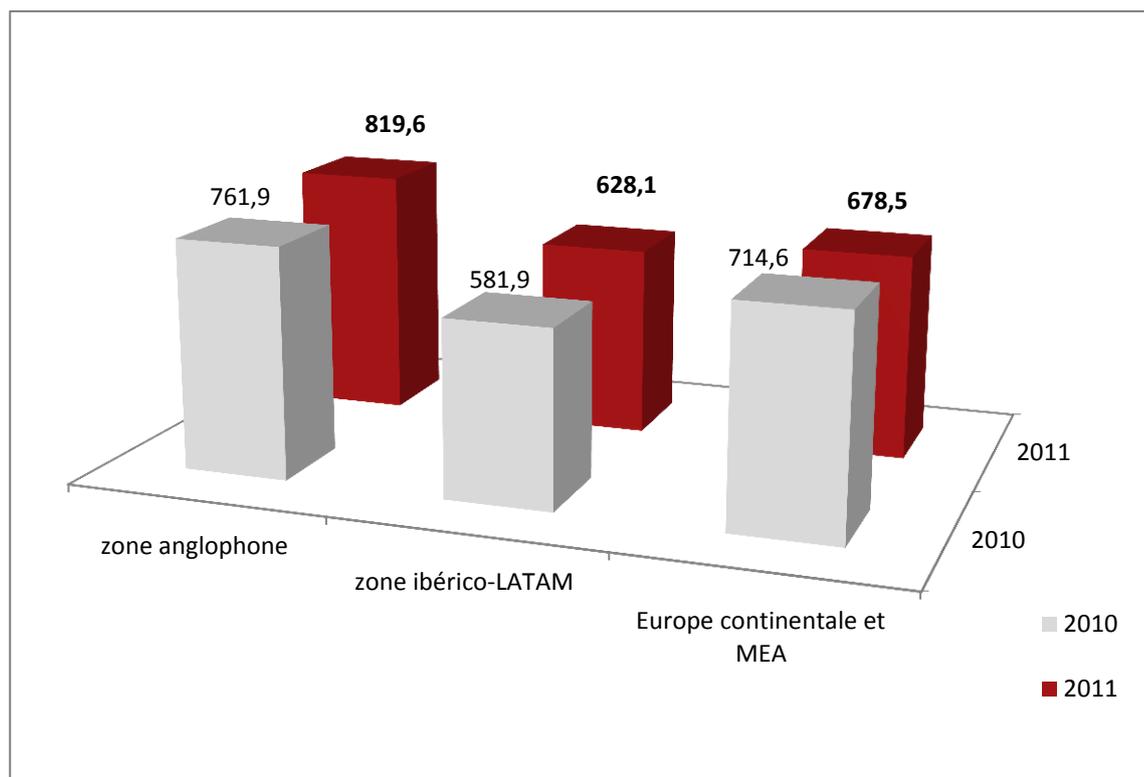
BPA – Bénéfice net dilué par action (en euros)



Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action :

- en 2009 : 56 446 049
- en 2010 : 56 557 993
- en 2011 : 56 315 719

Chiffre d'affaires par zones de management (en millions d'euros)



Total 2010 : 2 058 millions d'euros

Total 2011 : 2 126 millions d'euros

1.2 Informations financières sélectionnées

	2011	2010
Chiffres clefs consolidés (en millions d'euros)		
Chiffre d'affaires	2 126,2	2 058,5
Résultat opérationnel	152,9	118,7
Résultat opérationnel (en % du chiffre d'affaires)	7,2 %	5,8 %
Résultat opérationnel avant amortissements (en % du chiffre d'affaires)	11,8 %	10,2 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	95,4	74,1
Résultat net part du groupe	92,3	71,6
Données par action (€)		
Résultat net de base et dilué par action	1,64	1,27
Dividende par action *	0,46	0,33
Actif (en millions d'euros)		
Total actif non courant	1 119,4	1 117,4
Total actif courant	751,6	744,9
Total actif	1 871,1	1 862,3
Capitaux propres et dette nette (en millions d'euros)		
Capitaux propres part du groupe	1 273,4	1 224,2
Intérêts minoritaires	4,4	6,2
Capitaux propres	1 277,8	1 230,4
Dette nette		
- Excédent de trésorerie **	25,1	1,1
Flux de trésorerie (en millions d'euros)		
Marge brute d'autofinancement	151,0	182,4
Flux de trésorerie d'exploitation	183,7	177,5
Investissements d'exploitation (net)	-95,5	-100,6
Investissements financiers (net)	-13,9	-78,3

* Tel que proposé à l'assemblée générale du 29 mai 2012

** Trésorerie et équivalents diminuée des passifs financiers courants et non courants

1.3 Présentation de l'activité du groupe

1.3.1 Historique de la société

L'activité Teleperformance a été créée à Paris en 1978 par M. Daniel Julien. Pendant ses premières années, la société offrait ses services à une clientèle purement française.

Dès 1986, la société devient leader du marché français et débute son expansion internationale en ouvrant ses premières filiales en Belgique et en Italie.

En 1989, MM. Jacques Berrebi et Daniel Julien prennent la tête de la Société Rochefortaise de Communication, société-mère de Teleperformance, cotée à la bourse de Paris. Depuis cette date, ils ont développé ensemble le réseau mondial de Teleperformance.

Dès 1990, Teleperformance crée les premiers centres *outsourcés* de fidélisation clients et les premières enquêtes de satisfaction clients avant de s'implanter successivement aux États-Unis (1993), aux Philippines, à Singapour et en se renforçant significativement en Europe : Suède, Suisse, Norvège, Danemark, Grèce, Espagne, Pays-Bas et Finlande (1995-1998).

En 1999 et dans les années suivantes, Société Rochefortaise de Communication et Teleperformance se rapprochent pour créer SR.Teleperformance. Le groupe recentre alors ses activités sur les centres de contacts et devient un acteur mondial de l'outsourcing CRM. En 2003, le groupe décide de se désengager de ses activités dans le marketing services et la communication santé pour se recentrer sur ses seules activités de centre de contacts.

Le groupe a poursuivi son développement international, procédant à la fois par acquisition mais aussi par croissance organique.

En 2006, la société a changé sa dénomination sociale en Teleperformance.

En 2011, la société a adopté une structure à conseil d'administration ; M. Daniel Julien en devient le président directeur général.

1.3.2 Leader mondial de la relation client à distance

Teleperformance est depuis 2008 le leader mondial de la gestion de la relation client et est au service des entreprises et des services publics pour gérer tout ou partie de leur service :

- relations clients et citoyens,
- assistance technique,
- recouvrement de créances,
- actions commerciales, d'informations et de marketing.

Afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité en termes de relation client, Teleperformance a développé des offres dédiées répondant à ces spécificités.

À fin 2011, Teleperformance est présent dans 49 pays avec 98 000 stations de travail et plus de 125 000 employés. Le groupe travaille dans plus de 66 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.

1.3.3 Implantation de Teleperformance



Pays *d'implantation* du groupe à fin 2011

1.3.4 Faits marquants en 2011

1.3.4.1 Activité

A. Sites

En 2011, le groupe Teleperformance a poursuivi son développement en ouvrant 6 nouveaux sites dans 6 pays différents :

- Zone Europe continentale : Teleperformance France a ouvert en fin d'année à Blagnac (Haute-Garonne), un nouveau centre d'excellence comptant 565 postes de travail.
- Zone anglophone et Asie-Pacifique : 2 importants nouveaux campus ont été inaugurés cette année aux Philippines : l'un à Cebu (595 postes de travail) et l'autre à Fairview (1 060 postes de travail). Ils sont destinés à servir les marchés américain et australien.
- Zone ibérico-LATAM : c'est dans cette zone où la croissance est très soutenue que le groupe Teleperformance a le plus investi en 2011 ; c'est ainsi que 3 nouveaux sites ont été implantés cette année dans les pays suivants :
 - Colombie à Connecta dans la banlieue de Bogota (1 160 postes de travail)
 - Salvador à Primavera (430 postes de travail)
 - Costa Rica à Aqua (370 postes de travail)

B. Investissements d'exploitation

Le montant des investissements d'exploitation nets réalisés au cours des trois derniers exercices est le suivant (en millions d'euros) :

2011	2010	2009
95,5	100,6	67,1

Ces investissements ont été financés sur les fonds propres du groupe. Le groupe s'est attaché à un contrôle plus précis de ces investissements, sans pour autant brider la croissance dans les géographies (notamment Brésil) où elle était particulièrement vigoureuse.

C. Un palmarès inégalé

En 2011, Teleperformance a été une fois encore récompensé par de très nombreux prix :

- Prix 2011 *Service Leader Award for outsourcing* - CRM Magazine
- Prix ATA 2011 *Making a difference*, récompensant l'engagement du groupe pour ses actions envers la communauté
- *TOP 50 award* et *1st Global Contact Center Outsourcer* - CIS (Customer Interaction Solutions) Magazine
- *meilleur employeur de centre de contacts outsourcés* aux Philippines – ICT Award
- Finaliste du prix « *Best Security Team* » - SC Magazine
- Prix 2011 Frost & Sullivan “*Customer Value Enhancement*” – Argentine
- Prix 2011 Gartner MQ - leader du “*2011 Magic Quadrant*”
- Prix 2011 Frost & Sullivan “*Contact Center Outsourcer de l'année*” – EMEA
- Prix 2011 Frost and Sullivan “*Global Security Practices*”- Amérique du nord
- Prix *Great Place to Work* - Brésil et Portugal
- Prix *Best Company to Work for* - Magazine Exame

1.3.4.2 L'environnement en 2011

L'année 2011 s'est caractérisée par une succession d'évènements particuliers qui sont venus, à des titres divers, peser sur l'activité et la rentabilité du groupe.

- Non matérialisation de volumes sur un contrat aux États-Unis

Au cours du premier semestre 2011, le groupe a subi l'interruption d'un contrat important gagné en fin d'année 2010. C'est ainsi que Teleperformance USA a dû, dans un premier temps fin 2010, recruter et former 3 000 agents pour répondre aux besoins estimés par son client. Or, au cours du premier semestre, il s'est avéré que l'activité de ce client a fortement décliné, provoquant un arrêt quasi complet des opérations réalisées pour ce client, ce qui a pesé significativement sur la rentabilité du groupe.

- Réorganisation des activités en France

Affaibli par le ralentissement de la demande de ses marchés clefs et par la perte de contrats commerciaux significatifs pendant l'année 2009, Teleperformance France a présenté en juillet 2010 un second projet de réorganisation en vue de la sauvegarde de la compétitivité du groupe avec un nouveau dispositif de production concentré sur 14 implantations contre 22 auparavant.

La filiale a signé en janvier 2011 avec les instances représentatives du personnel un accord sur son plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) après avoir reçu les avis finaux des partenaires sociaux. Mis en œuvre à partir du mois de février 2011, le plan de sauvegarde s'est déroulé comme prévu ; la restructuration de l'outil industriel, entamée au début d'année, est ainsi terminée. Le groupe s'attache désormais à simplifier son organisation, améliorer sa productivité et à impulser une nouvelle dynamique commerciale. Début décembre, le centre de Blagnac, totalement restauré, a été inauguré, il correspond à un exemple de centre répondant à ces nouveaux standards.

- Les événements en Afrique du nord

Les événements intervenus au printemps, tant en Tunisie où le groupe emploie plus de 4 000 personnes qu'en Égypte (plus de 1 000 personnes) sont venus s'ajouter aux difficultés évoquées ci-dessus.

Ces événements ont eu un impact ponctuel sur l'activité de ces deux pays, entraînant un ralentissement de l'activité et des difficultés opérationnelles pendant quelques jours.

- Parités monétaires

Enfin, les parités monétaires, en dépit d'une politique de couverture active, ont été défavorables au groupe en 2011 si l'on compare à l'année précédente.

1.3.4.3 Organisation interne

A. Modification du mode de gestion de la société et nomination de M. Daniel Julien en tant que président du conseil et directeur général

Lors de l'assemblée générale du 31 mai 2011, les actionnaires ont décidé de remplacer le mode de gestion « dualiste » de conseil de surveillance et directoire par une structure moniste à conseil d'administration et ont nommé les premiers administrateurs dont M. Daniel Julien. La structure dualiste a permis d'accompagner efficacement le développement du groupe depuis de nombreuses années, la nouvelle structure à conseil d'administration répond à un besoin de réactivité maximum dans les prises de décision et leur mise en œuvre, dans un contexte économique mondial très complexe.

En outre, le premier conseil d'administration qui s'est tenu le 31 mai 2011 a nommé M. Daniel Julien président et lui a confié la direction générale de la société. Ce regroupement des fonctions permet à Teleperformance d'être représentée par l'un de ses co-fondateurs.

Il a également été créé un comité exécutif regroupant les managers-clefs de la société dont la composition est détaillée ci-après.

À la date du présent rapport, le comité est composé de 7 membres. Il intervient sur des questions stratégiques concernant le groupe, sur consultation du président directeur général.

membres du comité exécutif	fonctions
Daniel Julien	président du comité
Dominic Dato	membre du comité
Brigitte Daubry	membre du comité
Alejandro Perez Elizando	membre du comité
Olivier Rigaudy	membre du comité
Paulo César Salles Vasques	membre du comité
Brent Welch	membre du comité

B. Mise en place d'un plan d'attribution d'actions de performance

Conscient que la réussite du modèle de Teleperformance dépend pour l'essentiel de la qualité et de l'implication de ses équipes, de sa capacité à motiver et à retenir notamment les cadres qui gèrent ses activités dans les 49 pays où le groupe est présent, le groupe s'est doté d'un plan d'actions de performance lors de l'assemblée générale 2011 (aucun dispositif n'avait été mis en place depuis 2006).

Pour une population totale d'environ 100 collaborateurs, ce plan est soumis à des critères financiers précis et exigeants dont l'atteinte et le dépassement sont en ligne avec les intérêts des actionnaires du groupe.

C. Transfert du siège social

La société a transféré son siège social à Paris -75008 - 21-25, rue Balzac à effet du 1^{er} janvier 2012.

1.3.5 Teleperformance SA et ses filiales

La société mère Teleperformance SA exerce une activité de holding simple vis-à-vis de ses filiales et n'a pas d'activité économique.

La holding remplit également les fonctions de direction, de contrôle, d'assistance et de conseil pour les sociétés du groupe et, à ce titre, perçoit des redevances.

Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de marque facturée à l'ensemble du réseau. La note 14 *Relations avec les entreprises liées* de l'annexe aux comptes annuels (page 162 du présent rapport annuel) donne le détail des relations de la société avec ses filiales.

La société est également la société tête pour l'intégration fiscale des sociétés françaises du groupe détenues à plus de 95 %.

Les renseignements détaillés sur les principales filiales de la société Teleperformance sont résumés dans le tableau des filiales et participations en annexe aux comptes annuels (page 150 du présent rapport annuel).

1.3.6 Positionnement du groupe

Le marché mondial des centres de contacts représente globalement 219,42 milliards d'euros.

Le marché des centres de contacts externalisés représente 24 % de ce marché, soit environ 52,37 milliards d'euros (*source : IDC et Kaulkin & Ginsberg*).

Il regroupe deux activités distinctes :

- les activités dédiées à la gestion de la relation clients : il s'agit de prestations réalisées dans le cadre de la gestion des services clients, de l'assistance technique, de la vente et du marketing, estimées à 32,23 milliards d'euros (*source : IDC*),
- l'activité recouvrement de créances, estimée à 20,14 milliards d'euros (*source : Kaulkin & Ginsberg*).

Teleperformance est le leader mondial des fournisseurs de services des centres de contacts externalisés avec environ 4,1 % du marché.

Les 5 premiers acteurs de ce marché (*source : publications des sociétés*), classés par ordre décroissant du chiffre d'affaires exprimé en millions d'euros, sont les suivants :

	<i>pays</i>	<i>chiffre d'affaires 2011 (en millions d'euros)</i>	<i>parts de marché</i>
Teleperformance	France	2 126	4,10 %
Grupo Atento (1)	Espagne	1 802	3,40 %
Convergys (2) (3)	USA	1 380	2,60 %
Contax (4)	Brésil	1 290	2,50 %
NCO Group (3) (5)	États-Unis	1 104	2,10 %

(1) Le groupe Atento fait partie de Telefonica S.A.

(2) CMG Division (Customer Management Group).

(3) Chiffres convertis en € sur la base de 1 € = 1,39 US\$.

(4) Chiffres convertis en € sur la base de 1 € = 2,29 BRL.

(5) Estimations.

La priorité du groupe est de poursuivre un développement rentable et harmonieux constitué à la fois de croissance organique et aussi d'acquisitions. La volonté du groupe est ainsi de continuer, en fonction des opportunités, le programme d'acquisitions ciblées de sociétés de taille moyenne qui présentent un business model solide et une complémentarité avec sa base client et métier.

1.3.6.1 Le chiffre d'affaires du groupe

<i>en millions d'euros</i>	2011	2010	Croissance à données publiées
Anglophone & Asie-Pacifique	819,6	761,9	7,6 %
Ibérico-LATAM	628,1	582,0	7,9 %
Europe continentale & MEA	678,5	714,6	- 5,1 %
Total	2 126,2	2 058,5	3,3 %

1.3.6.2 Évolution du chiffre d'affaires du groupe (en %)

	publié	comparable *
2009	3,5 %	- 1,1 %
2010	11,4 %	1,1 %
2011	3,3 %	3,5 %

* à périmètre et taux de change constant.

1.3.7 Données caractéristiques des principales filiales

Les données caractéristiques des comptes annuels des filiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe se présentent comme suit :

Données caractéristiques	TP France (en K€)	TP USA (en KUS\$)
Actif non courant	100 205	296 587
Actif courant	95 468	216 260
Total actif	195 673	512 847
Capitaux propres	41 570	180 124
Passif non courant	19 377	278 508
Passif courant	134 726	54 215
Total passif	195 673	512 847
Chiffre d'affaires	234 040	706 546
Résultat net	* (47 201)	50 023

* Ce montant intègre une dépréciation de 20 millions d'euros sur le fonds de commerce.

1.4 Facteurs de risque

1.4.1 Risques financiers

1.4.1.1 Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

La politique de financement de Teleperformance est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et de son développement tant en terme de durée que de montants, et ce à moindre coût.

Depuis 2008 le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. En 2010, cette politique a été intensifiée de sorte que les sociétés faisant partie du cash pooling représentent environ 70 % du chiffre d'affaires du groupe.

Pour les pays dont la législation ne permet pas de centralisation automatisée, la gestion de trésorerie à court terme est assurée par la direction opérationnelle des filiales, lesquelles disposent en général de lignes de crédit bancaire à court terme, auxquelles s'ajoutent dans certains cas des lignes confirmées auprès de la holding.

Toute opération de financement à moyen ou long terme est autorisée et supervisée par la direction financière du groupe.

Pour assurer son financement, le groupe a recours à des emprunts et lignes de crédit auprès des établissements de crédit.

Compte tenu notamment des fonds levés courant 2006 suite à l'augmentation de capital et de la conversion des obligations convertibles en février 2007, le groupe est à fin 2011 très peu endetté et dispose d'une trésorerie nette disponible de 25 millions d'euros. En conséquence, le risque de liquidité est estimé faible.

Le groupe a par ailleurs négocié début 2008 auprès de cinq établissements financiers une ligne de crédit syndiqué de 300 millions d'euros, prenant effet le 31 janvier 2008 pour une durée de 5 ans remboursable in fine et qui était tirée à hauteur de 60 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette ligne de crédit initialement prévue en euros est désormais en multi devises (€, US\$, GB£) suite à un avenant signé en janvier 2009.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent dans la note C9 *Endettement financier net* de l'annexe aux comptes consolidés de la société (page 114 du présent rapport annuel).

1.4.1.2 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

Clients et autres débiteurs

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le profil statistique de la clientèle, incluant notamment le risque de défaillance par secteur d'activité et pays dans lequel les clients exercent leur activité est sans réelle influence sur le risque de crédit. Un peu moins de 7 % des produits du groupe se rattache à des ventes avec son principal client et environ 51 % au secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet. En revanche, il n'existe pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

La majorité de nos clients possède une ancienneté de plus de deux ans avec le groupe.

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base de *reporting* mensuels et de comités de direction trimestriels.

S'agissant des créances clients et autres débiteurs, le groupe ne demande pas de garantie spécifique.

Le groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs.

Garanties

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées à la note F. « *Engagements et autres obligations contractuelles* » de l'annexe aux comptes consolidés de la société (page 122 du présent rapport annuel).

1.4.1.3 Risque de change

Le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes qui sont libellées dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives des entités du groupe, i.e. essentiellement le dollar américain (US\$).

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires sont mises en place par le groupe depuis 2008, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites à la note C.11 *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés de la société (page 117 du présent rapport annuel).

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts et sur les engagements de rachat de titres auprès des minoritaires libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités.

Il convient de signaler que :

- Le groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change.
- Les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur.
- Les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du groupe, essentiellement l'€, l'US\$ et la GB£. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.

Par ailleurs, suite à l'extension en 2010 du *cash pooling* à des pays en dehors de la zone euro des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité.

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau figurant à la note H. *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* de l'annexe aux comptes consolidés de la société (page 123 du présent rapport annuel) indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

L'impact de l'évolution des taux de change sur le chiffre d'affaires, le résultat avant impôt et le résultat net part du groupe est indiqué aux notes D.1 *Incidences de l'effet de change* (page 119 du présent rapport annuel) et H. *Risques de conversion dans le cadre de la consolidation* (page 123 du présent rapport annuel) de l'annexe aux comptes consolidés de la société.

1.4.1.4 Risque de taux

La faible sensibilité à l'évolution des taux, liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation généralisée de produits dérivés et de couverture de taux. Le suivi du risque de taux est assuré au niveau du groupe par le service financier de la holding.

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de la situation au 31 décembre 2011, correspondant aux emprunts auprès des établissements de crédits et aux crédits baux, figure à la note C.9 *Endettement financier net* de l'annexe aux comptes consolidés de la société (page 114 du présent rapport annuel).

La gestion des différents risques financiers est traitée aux notes A.26 *Gestion du risque financier* (page 100 du présent rapport annuel) et C.9 *Endettement financier net* (page 114 du présent rapport annuel) de l'annexe aux comptes consolidés de la société.

1.4.2 Risques liés à l'activité

Le marché des centres de contacts externalisés est un marché fragmenté et concurrentiel. Face à cette concurrence et à la pression sur les prix qui en résulte, le groupe poursuit le développement de son réseau international. Ce développement lui permet de proposer une offre élargie entre solutions *domestiques*, *nearshore* et *offshore*, dans un nombre plus important de langues.

1.4.2.1 Suivi des lois et des réglementations des pays dans lesquels le groupe intervient

Dans chaque pays où le groupe opère, le secteur des centres de contacts est soumis à des lois et des réglementations particulières.

Les gouvernements et les autorités de régulation envisagent régulièrement d'adopter des réglementations ayant pour objet de mieux protéger les consommateurs. Cela a été le cas aux États-Unis qui ont adopté en 2003 une réglementation permettant aux particuliers qui le souhaitent de ne plus être sollicités dans le cadre d'opérations de télémarketing. En septembre 2011, en France, un service à destination des consommateurs concernant les démarches téléphoniques - Pacitel - a été lancé à l'initiative de différentes organisations. À compter du 1^{er} décembre 2011, ce dispositif permet d'inscrire, via internet, ses numéros de téléphone fixe et mobile sur une liste, afin de ne plus recevoir d'appels de prospection commerciale de la part des entreprises qui adhèrent à Pacitel.

Depuis de nombreuses années, le groupe a mis en place des plans d'actions pour limiter l'impact de ces réglementations en développant les activités de réception d'appels qui sont prépondérantes au sein du groupe ; elles représentent en effet, à la fin de l'exercice 2011, 80 % de l'ensemble des activités du groupe, contre 79 % en 2010 et 76 % en 2009.

Pour autant, l'adoption dans d'autres pays de toute réglementation ayant un caractère restrictif pour les activités du groupe, pourrait affecter l'activité du groupe.

1.4.2.2 Une activité liée au développement et au succès des clients du groupe

Le développement du groupe est corrélé aux succès de ses clients et aux contrats qu'ils confient à Teleperformance.

Des clauses contractuelles permettent d'obtenir des garanties sur certains critères d'activité, dont les volumes, la qualité de service, la satisfaction du client final, la qualité des infrastructures IT, la qualité des process de sécurité, la qualité des réponses...

Ces critères peuvent cependant faire l'objet d'une révision par le client. Le prix, déterminant pour certains secteurs d'activité (notamment dans le domaine des télécommunications) est un autre élément qui peut impacter l'activité du groupe.

1.4.2.3 Un portefeuille clients plus diversifié

Avec un portefeuille de plus de 700 clients, Teleperformance dispose du portefeuille le plus diversifié du secteur. Le premier client du groupe représentait à fin 2011 6,7 % du chiffre d'affaires, contre 7,0 % en 2010 et 7,6 % en 2009. La part des cinq premiers clients est en baisse ; elle contribue à hauteur de 23,3 % en 2011, contre 26,3 % du chiffre d'affaires consolidé 2010 et 25,7 % en 2009. Les 50 premiers clients du groupe représentent 67,9 % du chiffre d'affaires 2011.

Répartition du portefeuille clients

	2011	2010	2009
1 ^{er} client*	6,7 %	7,0 %	7,6 %
Top 5	23,3 %	26,3 %	25,7 %
Top 10	35,7 %	36,9 %	36,2 %
Top 20	48,9 %	47,1 %	47,3 %
Top 50	67,9 %	64,6 %	64,9 %
Top 100	81,4 %	77,5 %	79,0 %

* Le premier client de Teleperformance est AT&T.

Cette diversification s'entend également en termes de secteurs d'activité des clients pour lesquels le groupe opère.

Répartition par secteur d'activité

Le portefeuille clients par secteur d'activité a évolué comme suit :

<i>(en % du chiffre d'affaires annuel)</i>	2011	2010	2009
Télécoms, internet	52 %	49 %	50 %
Technologie, media	12 %	14 %	15 %
Services financiers	8 %	10 %	7 %
Assurances	3 %	2 %	3 %
Service public	3 %	3 %	5 %
Énergie	4 %	4 %	4 %
Autres	18 %	18 %	16 %
Total	100 %	100 %	100 %

En moyenne, la durée observée de la relation avec le client est de 9 ans.

Le développement de l'activité réception d'appels conduit à accroître les revenus récurrents du groupe, en allongeant la durée des contrats ; la durée de ces derniers variant entre deux et cinq ans.

<i>(en % du chiffre d'affaires annuel)</i>	2011	2010	2009
Réception d'appels	83,0 %	79,4 %	76,0 %
Émission d'appels	13,0 %	15,7 %	20,0 %
Autres	4,0 %	5,0 %	4,0 %

Répartition par secteur géographique des délais de règlement

S'agissant des délais de règlements, ils dépendent de la localisation des clients et se répartissent comme suit :

Région	2011	2010
Anglophone et APAC*	59	59
Ibérico-LATAM	61	67
Europe continentale & MEA**	71	75
Ensemble du réseau	63	67

* APAC : Asie Pacifique

** MEA : Middle East and Africa

1.4.2.4 Sécurisation de la plateforme technologique

Teleperformance délivre ses services à ses clients à travers une plateforme technologique complexe qui intègre de nombreux aspects des technologies de l'information : téléphonie, équipement informatique et logiciels performants.

Un important nombre de filiales du groupe (65 %, représentant 85 % des postes de travail) est relié en réseau par des lignes spécialisées.

Le groupe s'assure que les sécurités et assurances nécessaires sont établies dans le cadre de ses activités.

Le groupe met en œuvre un dispositif sécurisé pour garantir de manière optimale le suivi et la qualité de son activité en cas d'incidents technologiques.

1.4.2.5 Protection des données personnelles

L'activité conduit nos filiales à collecter, traiter ou transmettre des informations personnelles nominatives concernant les relations (prospects, clients...) des clients du groupe. Chaque filiale, en sa qualité de sous-traitant des données, a mis en place des procédures opérationnelles visant à (i) respecter la législation en vigueur relative à la collecte, le traitement et le transfert des données et (ii) éviter tout accès non autorisé.

En effet, le groupe souhaite non seulement respecter ses engagements contractuels vis-à-vis de ses clients mais aussi la législation très stricte en matière de protection des données personnelles.

Le non-respect des dispositions légales et contractuelles pourrait avoir des conséquences susceptibles d'affecter la performance du groupe.

1.4.2.6 Attractivité du groupe pour recruter et retenir dirigeants et collaborateurs

Dans un secteur d'activité caractérisé par une forte mobilité, le groupe a souhaité développer sa capacité de recrutement (employés, cadres...). Il dispose en cela d'atouts solides : sa position de leader du marché et sa capacité à proposer aux salariés des évolutions au sein d'un groupe de dimension mondiale.

Le taux de turnover des employés est un ratio suivi par le groupe de manière régulière. Il a un impact sur les coûts de recrutement et de formation, mais aussi sur la qualité des services délivrés aux clients et donc, sur les résultats opérationnels.

Conscient que la perte du concours de certains dirigeants pourrait avoir un impact défavorable sur les activités et les résultats du groupe, le groupe a mis en place pour ces derniers des programmes d'intéressement et, en cas de départ, ceux-ci sont tenus à des engagements de non-débauchage et de non-concurrence. Le plan d'actions de performance dont s'est doté le groupe en mai 2011 afin de motiver et de retenir les cadres les plus performants dans l'ensemble du groupe participent à cette même logique (cf. 1.3.4.2).

1.4.3 Risques généraux

1.4.3.1 Risques liés au développement par acquisitions d'entreprises

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, Teleperformance met en œuvre tous les moyens qui lui permettent une identification des cibles à acquérir, tant en matière de synergies pays, produits, métiers ainsi que de risques liés à ces acquisitions.

Les goodwill inscrits à l'actif du bilan du groupe font l'objet chaque année d'une évaluation pour déterminer s'ils doivent être dépréciés. Les hypothèses retenues en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces évaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs.

Le montant des *goodwills* inscrits au bilan au 31 décembre 2011 s'élève à 710,3 millions d'euros et représente 38 % du total du bilan.

1.4.3.2 Risques liés aux opérations réalisées à l'international

Dans le cadre de son développement et par la nature même de son activité, le groupe gère une partie majeure de ses opérations hors de France; notamment dans certains pays dits « émergents ».

Certains risques inhérents à la conduite d'opérations dans ces pays, tels que l'instabilité sociale, politique et économique, particulièrement importantes au cours de l'année 2011, des délais de règlement tardifs, ou des changements inattendus dans les réglementations, peuvent avoir des conséquences sur les opérations du groupe et affecter ses résultats.

Répartition du chiffre d'affaires 2011 des filiales du groupe par zones de risque

Sur la base des notes publiées à la fin du mois de janvier 2012 par la COFACE, qui suit de façon régulière l'évolution des pays et définit des notes par pays, le groupe concentre par zone de production :

- 85 % de son activité dans des pays où la situation est considérée comme favorable et présentant peu de risques ou des risques acceptables ;
- 8 % de son activité dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude ; ces pays regroupent notamment les Philippines, la Russie et le Salvador ;
- 7 % de son activité dans des pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées de très incertaines ; il s'agit principalement de petits pays ainsi que de la Grèce, l'Argentine et l'Égypte.

1.4.3.3 Autres risques

A. Fournisseurs

Les cinq premiers fournisseurs du groupe représentent environ 19 % des achats du groupe.

Il s'agit principalement d'agences de travail temporaire, de fournisseurs en matériel informatique et d'opérateurs téléphoniques.

Cependant, le groupe considère que le risque de dépendance est limité dans la mesure où il fait appel, pour une prestation ou un matériel donné, à plusieurs fournisseurs leaders sur leur marché.

B. Risques juridiques

Pour la société et ses filiales, il n'existe pas :

- de réglementations juridiques particulières ou d'autorisation pour l'exercice des activités, à l'exception de celles mentionnées ci-dessus dans la partie risques liés à l'activité,
- d'autre procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois un impact significatif défavorable sur la situation financière ou la rentabilité de la société ou du groupe, mis à part les risques sociaux exposés au paragraphe ci-dessous.

Le groupe est présent dans un certain nombre de pays dans lesquels un manquement à la législation pourrait l'exposer à des procédures ou des actions menées par des salariés ou des actionnaires.

C. Risques en matière sociale

Dans le cadre normal de ses activités, le groupe est engagé dans un certain nombre de litiges à caractère social. Conformément aux principes comptables en vigueur, ces litiges font l'objet de provisions pour risques pour un montant de 12,5 millions d'euros qui concernent principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment au Brésil et en France.

Par ailleurs, le groupe a procédé à des restructurations dans le passé et, plus récemment, dans le cadre de Teleperformance France. Il n'est pas exclu que le groupe procède, à l'avenir, à de nouvelles restructurations ou réorganisations de son activité. Ces restructurations ou réorganisations peuvent notamment consister en la fermeture de centres de contacts afin de s'adapter aux demandes d'un marché en constante évolution. Malgré l'attention particulière portée par la direction du groupe à de telles restructurations ou réorganisations, celles-ci pourraient affecter les relations du groupe avec ses salariés et, le cas échéant, déboucher sur des conflits sociaux, notamment des arrêts de travail, des grèves ou, d'une manière générale, des perturbations qui seraient susceptibles d'avoir une incidence défavorable sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du groupe.

1.5 Assurance – Couverture de risque

La politique d'assurances du groupe répond à des objectifs d'harmonisation des couvertures, de centralisation de leur gestion et d'optimisation de leurs coûts.

Dans ce cadre, la protection du groupe repose sur deux principaux programmes d'assurances : le programme dommages et pertes d'exploitation et le programme responsabilité civile. Ces programmes sont souscrits auprès de compagnies d'assurance internationales à des niveaux de couverture estimés conformes à l'exposition du groupe aux risques inhérents à son activité, à sa sinistralité et aux conditions de marché.

Le groupe n'a recours à aucune société captive et il n'existe pas de risques significatifs assurés en interne.

Au titre de l'exercice 2011, le montant des primes d'assurance s'élève à 3,9 millions d'euros *.

** Ce montant ne prend pas en compte les coûts liés aux assurances de personnes*

1.5.1 Responsabilité civile générale et professionnelle

Cette couverture est mise en place et gérée de façon centralisée au niveau du groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, l'ensemble des filiales du groupe sont intégrées dans le programme mondial d'assurance responsabilité civile, jusque-là uniquement effectif sur la zone européenne.

Les termes et conditions de ce programme peuvent être ajustés pour tenir compte de l'évolution des activités exercées, de la situation des marchés de l'assurance et des risques encourus.

1.5.2 Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Le groupe a mis en place un programme d'assurance dommages et pertes d'exploitation en Europe. Ce programme est étendu à d'autres filiales dans le monde chaque fois que cela est possible au regard des législations locales et des opportunités d'optimisation des couvertures.

Les filiales non intégrées sont assurées de manière indépendante et conformément à la réglementation locale.

En partenariat avec les services d'ingénierie des assureurs, Teleperformance organise des visites de sites permettant d'apprécier leur niveau de protection et de prévention. Cette démarche contribue à l'appréciation des risques du groupe par les assureurs et sont des éléments d'analyse indispensables à la négociation des couvertures d'assurance.

1.5.3 Autres risques

Le groupe est couvert par d'autres polices d'assurances. Selon la typologie des risques, elles sont soit souscrites localement en fonction de la réglementation de chaque pays, soit souscrites globalement afin d'optimiser le coût de l'assurance et le niveau des couvertures requis.

Teleperformance a mis en place un outil de reporting lui permettant de gérer de manière proactive l'ensemble de ses polices d'assurance, telles que décrites ci-dessus.

1.6 Propriétés immobilières et équipements

Les locaux exploités par les sociétés du groupe font généralement l'objet de locations immobilières. La société Teleperformance est par ailleurs propriétaire d'un immeuble d'exploitation situé à Lyon (France), et ne détient plus d'ensemble immobilier de placement.

Le groupe dispose de 98 000 stations de travail informatisées réparties sur 248 centres de contacts implantés dans 49 pays.

1.7 Organigramme simplifié au 31 décembre 2011

France

- 100 Teleperformance France
 - └ 100 Synerfil
- 100 Teleperformance EMEA
- 100 Teleperformance Intermédiation

Amériques

- 100 Teleperformance Group Inc. (États-Unis)
 - └ 100 TPUSA (États-Unis)
 - └ 100 MMCC Solutions Philippines
 - └ 100 AllianceOne Inc. (États-Unis)
 - └ 100 CRM Services India (Inde)
 - └ 100 MMCC Solutions Canada (Canada)
 - └ 100 Americall Group Inc. (États-Unis)
 - └ 100 Merkafon de Mexico (Mexique)
 - └ 99 TP Nearshore (Mexique)
 - └ 100 Hispanic Teleservices Corp. (États-Unis/Mexique)
 - └ 100 TP Chili (Chili)
- 100 Sao Paulo Contact Ltd (Brésil)
 - └ 100 Teleperformance CRM (Brésil)
- 100 Citytech (Argentine)
- 100 Teledatos (Colombie)

Asie/Pacifique

- 95 Telemarketing Asia (Singapour)
 - └ 99 P.T. Telemarketing Indonesia (Indonésie)
 - └ 100 Teleservices Vietnam Co. (Vietnam)
- 100 Teleperformance Group Inc. (États-Unis)
 - └ 83 Hong Kong CRM Ltd (Hong Kong)
 - └ 100 North Asia Ltd CRM Technologies (Chine, Beijing)

Europe

- 100 Iberphone (Espagne)
 - └ 100 CEE Iberphone (Espagne)
- 95▲ Plurimarketing (Portugal)
- 100 In & out (Italie)
 - └ 100 O.B. Tel (Italie)
- 100 Teleperformance Unternehmensberatung (Autriche)
- 100 Centrum Telemarketingowe (Pologne)
- 90▲ Lion Teleservices CZ (république tchèque)
 - └ 70 Lion Teleservices SK (Slovaquie)
- 100 Société Européenne de Telemarketing (Belgique)
- 100 SCMG (Suisse)

▲ engagement de rachat des actionnaires minoritaires

Document de référence Teleperformance 2011

Europe

- 100 Service 800 Teleperformance (Grèce)
 - └ 100 Direct Response Service (Grèce)
 - └ 96 Mantel (Grèce)
 - └ 51 Teleperformance Lebanon (Liban)
 - └ 100 Teleperformance Debtors Information services (Grèce)
 - └ 100 S 800 Customer Service Provider (Roumanie)
 - └ 100 The Customer Management Company (Roumanie)
 - └ 100 Service 800 Albania (Albanie)
 - └ 96 Service 800 Egypt (Égypte)
- 100 Teleperformance Nordic (Suède)
 - └ 100 Teleperformance Danemark AS (Danemark)
 - └ 100 Teleperformance Finland (Finlande)
 - └ 100 Teleperformance Norge (Norvège)
 - └ 100 Teleperformance Soderhamm (Suède)
- 100 MM Teleperformance Holdings Ltd (Royaume-Uni)
 - └ 100 BPS (Royaume-Uni)
 - └ 100 MM Teleperformance Ltd (Royaume-Uni)
 - └ 100 BPS Associates (Royaume-Uni)
 - └ 100 IMFS (Royaume-Uni)
 - └ 100 twenty4help RSA (Afrique du sud)
 - └ 100 beCogent (Royaume-Uni)
- 100 Luxembourg Contact Centers (Luxembourg)
 - └ 100 Techmar Europe (Belgique)
 - └ 100 Société Tunisienne de Telemarketing (Tunisie)
 - └ 100 Société Méditerranéenne de Teleservices (Tunisie)
 - └ 100 Direct Star (Russie)
 - └ 100 Mauritius Contact Center (Île Maurice)
 - └ 100 Compañía Salvadoreña de Teleservices (Salvador)
 - └ 92 Costa Rica Contact Center (Costa Rica)
 - └ 100 twenty4help Hambourg (Allemagne)
 - └ 100 allbyphone (Allemagne)
 - └ 100 twenty4help Dortmund (Allemagne)
 - └ 50▲ International Company of Institutional Services TLS Group (Luxembourg)
 - └ 67 groupe GN Research (Luxembourg)
 - └ 100 Albania Marketing Service (Albanie)
 - └ 100 Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client (Maroc)
 - └ 51▲ Ukrainian Contact Center (Ukraine)
 - └ 100 KCU (Slovaquie)
 - └ 100 Dutch Contact Centers (Pays-Bas)
 - └ 100 Perfect Call (Pays-Bas)
 - └ 100 Telephilippines (Philippines)
 - └ 75▲ Metis Bilgisayar (Turquie)

1.8 Renseignements concernant la société

1.8.1 Renseignements de caractère général concernant la société

1.8.1.1 Identification

Dénomination sociale

Teleperformance

Forme juridique – législation applicable

Société anonyme de droit français régie par ses statuts et les dispositions du livre II du Code de commerce. La société a été créée en 1910 ; sa date d'expiration est le 9 octobre 2059, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

Siège social

21-25, rue Balzac - 75008 Paris
Téléphone : 01 53 83 59 00

Numéro du registre du commerce et des sociétés

301 292 702 R.C.S. Paris - Code APE : 7311Z

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société

Siège social : 21-25, rue Balzac – 75008 Paris - www.teleperformance.com

1.8.1.2 Statuts

A. Objet social

La société a pour objet en France et à l'étranger :

1. Toutes opérations industrielles, commerciales, mobilières et immobilières de toutes natures ;
2. La réalisation d'édition et la publication de tous documents, livres, ouvrages, revues, périodiques de toute nature ainsi que la promotion, le « merchandising », la publicité et la commercialisation directe ou indirecte de livres, publications et films ;
3. Toutes activités, en qualité de prestataires de service, dans le domaine de la communication et de la publicité, grand public ou spécialisée ;
Dans le cadre de cette activité, la conception et la réalisation d'actions promotionnelles, de relations publiques, de marketing, de télémarketing et téléservices, d'achat d'espaces publicitaires, de régies publicitaires ainsi que l'édition et la production de tous ouvrages audiovisuels ;
4. La création de succursales et agences en France et en tous pays, ainsi que la participation directe ou indirecte sous quelque forme que ce soit dans toutes les opérations pouvant se rattacher à l'objet précité par voie de création de sociétés nouvelles, souscriptions aux émissions de sociétés en formation, ou achat d'actions de sociétés constituées et de toute autre manière, ainsi que toutes prises de participations financières ;
5. L'assistance, en qualité de conseil tant pour le compte de tiers que pour le compte de ses filiales directes ou indirectes, en matière financière, commerciale, administrative, et juridique.

B. Administration de la société

La société est administrée par un conseil d'administration composé de huit membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

C. Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre, soit une durée de 12 mois.

D. Assemblées générales

Mode de convocation

La société publie, avant la réunion de toute assemblée d'actionnaires, au bulletin des annonces légales obligatoires, 35 jours au moins avant la date de l'assemblée, un avis préalable tel que prévu à l'article R. 225-73 du Code de commerce.

La convocation des assemblées est faite par un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du lieu du siège social, ainsi qu'au bulletin des annonces légales obligatoires quinze jours au moins avant la date de l'assemblée.

L'avis de convocation peut être modifié et republié si un ou plusieurs actionnaires ont demandé l'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'assemblée.

Les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont en outre convoqués à toute assemblée par lettre ordinaire ou, sur leur demande et à leurs frais, par lettre recommandée, quinze jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conformément aux articles R. 225-73 et R. 225-73-1, l'intégralité des documents et informations devant être publiés ou communiqués aux actionnaires avant l'assemblée générale du 29 mai 2012, seront mis à leur disposition sur le site internet de la société : www.teleperformance.com, vingt et un jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conditions d'admission

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales et aux délibérations personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, pourvu qu'elles soient libérées des versements exigibles.

Il est justifié du droit de participer à l'assemblée générale par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, en annexe au formulaire de vote par correspondance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

À défaut d'assister personnellement à l'assemblée, un actionnaire peut voter par correspondance, donner une procuration à un autre actionnaire, son conjoint, son partenaire « pacsé », mais aussi à toute personne physique ou morale de son choix (pouvant être ou non actionnaire de la société) mais qui doit justifier de son mandat, ou adresser une procuration à la société sans indication de mandataire.

Les formules de vote par procuration et vote par correspondance sont adressées par la société aux propriétaires de titres nominatifs. Ces formules sont adressées aux propriétaires de titres au porteur sur leur demande faite par écrit au plus tard six jours avant l'assemblée.

Les votes par correspondance ne sont pris en compte que pour les formules dûment remplies parvenues au siège social de la société trois jours au moins avant la date de la réunion et accompagnées, pour les titres au porteur de l'attestation de participation sus visée.

Conditions d'exercice du droit de vote – droit de vote double

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Un droit de vote double est conféré à toutes actions libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire de nationalité française ou ressortissant d'un état membre de l'union européenne.

Cette disposition a été introduite dans les statuts de la société par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 1985 fixant une durée de détention de 5 ans, ramenée à 4 ans par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 17 juin 1996. Les nouveaux statuts adoptés par l'assemblée générale du 31 mai 2011 prévoient également une durée de détention de 4 ans.

Les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes assorties d'un droit de vote double bénéficient d'un droit de vote double (article 25.2 des statuts).

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession, de partage de communauté de biens entre époux ou de donation familiale, conformément à l'article L. 225-124 du Code de commerce.

E. Identification des porteurs de valeurs mobilières

La société se réserve le droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom, la nationalité et l'adresse de détenteurs de titres conférant le droit de vote dans les assemblées de la société ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et le cas échéant les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

F. Seuils statutaires devant être déclarés en cas de franchissement de seuil

Il n'existe pas d'obligation statutaire de déclaration en cas de détention d'une fraction inférieure au vingtième du capital.

G. Modifications du capital

Les conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions sont régies par les prescriptions légales, sans restriction particulière.

H. Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

1.8.2 Renseignements de caractère général concernant le capital

1.8.2.1 Capital social

A. Montant du capital social

À la date du présent rapport annuel, le capital social de la société est de 141 495 120 euros, divisé en 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie. Au 31 décembre 2011, le montant du capital social et le nombre d'actions composant le capital social étaient identiques.

B. Titres non représentatif du capital social

Néant.

1.8.2.2 Capital autorisé

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la société réunie le 31 mai 2011 a délégué au conseil d'administration sa compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la société selon les modalités suivantes :

délégations données au directoire	montant nominal maximum (1)	durée de l'autorisation et expiration
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (33 ^{ème} résolution)	142 millions	26 mois 31 juillet 2013
Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (34 ^{ème} résolution)	40 millions (2)	26 mois 31 juillet 2013
Augmentation de capital par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires avec délai de priorité des actionnaires (35 ^{ème} résolution)	40 millions (3)	26 mois 31 juillet 2013
Augmentation de capital par émission d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital social, à l'effet de rémunérer des apports en nature (36 ^{ème} résolution)	14,1 millions	26 mois 31 juillet 2013
Augmentation de capital par émission d'actions émises dans le cadre d'attribution gratuite d'actions (37 ^{ème} résolution)	2,8 millions	38 mois 31 juillet 2014
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (38 ^{ème} résolution)	2 millions	26 mois 31 juillet 2013

(1) en euros

(2) sur ce montant s'impute le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de la 35^{ème} résolution

(3) en cas de demandé excédentaire, ce montant peut être augmenté de 15 % ; le montant nominal maximum de titres de créances est limité à 400 millions d'euros

À la date du présent rapport annuel, le conseil d'administration a mis en œuvre les 27 juillet et 30 novembre 2011 l'autorisation donnée au titre de la 37^{ème} résolution concernant les attributions gratuites d'actions. Les attributions ont porté respectivement sur 1 099 000 et 30 500 actions existantes de la société, soit sur un total de 1 129 500 actions, représentant 2 % du capital social.

1.8.2.3 Capital potentiel

A. Valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

B. Options de souscription d'actions

Néant.

C. Actions attribuées gratuitement

La société a acheté sur le marché un nombre d'actions destinées à couvrir les plans d'attribution gratuite d'actions. De ce fait, les attributions n'auront pas d'effet dilutif.

D. Effet dilutif maximum

Non applicable.

1.8.2.4 Évolution du capital social

L'évolution du capital depuis le 1^{er} janvier 2009 est présentée ci-dessous :

date des décisions	04/05/2009	30/06/2009	11/01/2010
opération	augmentation de capital (actions gratuites)	augmentation de capital (exercice d'options de souscription)	augmentation de capital (actions gratuites)
nombre d'actions émises	20 500	192 701	2 000
montant nominal de l'augmentation de capital*	51 250	481 752,50	5 000
montant de la prime d'émission ou d'apport	0	2 859 682,84	0
montant cumulé des primes d'émission ou d'apport*	2 862 095,66	5 721 778,50	5 721 778,50
montant nominal cumulé du capital social*	141 008 367,50	141 490 120	141 495 120
nombre cumulé total d'actions en circulation	56 403 347	56 596 048	56 598 048

* en euros

La valeur nominale par action est inchangée à 2,5 €

2. **Gouvernement d'entreprise**

2.1	Conseil d'administration	28
2.2	Rémunérations des organes de direction, de surveillance et d'administration	31
2.3	Conventions règlementées et opérations avec les parties liées	38
2.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	41
2.5	Contrôleurs légaux des comptes	64

2.1 Conseil d'administration

Teleperformance a adopté en assemblée générale le 31 mai 2011 la forme de société anonyme à conseil d'administration. Elle a nommé onze membres du conseil d'administration dont les neuf anciens membres du conseil de surveillance, M. Daniel Julien, ancien président du directoire et un nouveau membre, M. Alain Boulet. Cinq membres ont été nommés pour quatre ans, six membres ont été nommés pour deux ans.

L'assemblée générale a également nommé M. Jacques Berrebi en qualité de censeur pour une durée de deux ans. À l'issue de la réunion de l'assemblée générale, le conseil d'administration a décidé de choisir comme mode de direction le cumul des fonctions de président et directeur général et a élu en son sein M. Daniel Julien président directeur général.

2.1.1 Composition du conseil d'administration

À la date du présent rapport annuel, la composition du conseil d'administration de la société est la suivante :

<i>membres du conseil d'administration</i>		<i>fonctions</i>	<i>première nomination</i>	<i>durée du mandat</i>	<i>échéance du mandat</i>
Daniel Julien	59 ans	président directeur général	31/05/2011	4 ans	assemblée générale annuelle 2015
Alain Boulet	62 ans	membre (indépendant)	31/05/2011	2 ans	assemblée générale annuelle 2013
Daniel Bergstein	68 ans	membre (indépendant)	31/05/2011	4 ans	assemblée générale annuelle 2015
Bernard Canetti	62 ans	membre (indépendant)	31/05/2011	2 ans	assemblée générale annuelle 2013
Martine Dassault	55 ans	membre (indépendant)	31/05/2011	2 ans	assemblée générale annuelle 2013
Philippe Dominati	57 ans	membre	31/05/2011	4 ans	assemblée générale annuelle 2015
Philippe Ginestié	69 ans	membre	31/05/2011	4 ans	assemblée générale annuelle 2015
Jean Guez	67 ans	membre	31/05/2011	4 ans	assemblée générale annuelle 2015
Robert Paszczak	61 ans	membre (indépendant)	31/05/2011	2 ans	assemblée générale annuelle 2013
Mario Sciacca	69 ans	membre (indépendant)	31/05/2011	2 ans	assemblée générale annuelle 2013
Stephen Winningham	61 ans	membre (indépendant)	31/05/2011	2 ans	assemblée générale annuelle 2013

En sa qualité de censeur, M. Jacques Berrebi assiste aux séances du conseil d'administration sans voix délibérative.

2.1.1.1 Informations sur les membres du conseil d'administration

A. Autres mandats exercés par les membres du conseil d'administration

membres du conseil d'administration autres mandats sociaux (art. L. 225-102-1 du Code de commerce)

Daniel Julien	au sein des sociétés françaises du groupe : néant au sein des sociétés étrangères du groupe : <i>président</i> de Teleperformance Group Inc. hors du groupe : <i>administrateur</i> de Frens Immobiliaria, DJ Plus Immobiliaria, S de R.L. de C.V.et de DJ Plus
Alain Boulet	au sein du groupe : néant hors du groupe : néant
Daniel Bergstein	au sein du groupe : <i>administrateur</i> de Teleperformance Group Inc. hors du groupe : <i>administrateur</i> de Cequel III LLC, Cequel Data Center, LLC, Foundation Fighting Blindness
Bernard Canetti	au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>administrateur</i> de Productions Jacques Canetti et des Éditions Majestic ; <i>président</i> de Xynergy SAS
Martine Dassault	au sein du groupe : néant hors du groupe : néant
Philippe Dominati	au sein du groupe : <i>président du conseil de surveillance</i> de Teleperformance France SAS hors du groupe : <i>gérant</i> de Isado SARL et de Trocadéro SCP ; <i>administrateur</i> de la Caisse d'Épargne SLE Paris Ouest
Philippe Ginestier	au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>administrateur</i> de Cotrafi, Gontrand HK et CG Group ; <i>gérant</i> de Denebola SCI, du Château de Montaren, de Ginerativ EURL et <i>co-gérant</i> de GMG SARL
Jean Guez	au sein du groupe : <i>administrateur</i> de la Société Tunisienne de Telemarketing, de S.M.T., de SAMAC et de LCC hors du groupe : <i>gérant</i> du cabinet CSA et des SCI Anne Pierre et Sinimmo
Robert Paszczak	au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>vice-président</i> de Wheaton Bank & Trust (Wintrust Group), <i>administrateur</i> de Wheaton Bank and Trust (Wintrust Group) et Euclid Beverage
Mario Sciacca	au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>vice-président</i> de B2I SRL Milan-Italy et Next Spa Rome-Italy
Stephen Winningham	au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>directeur général</i> de Lloyds Banking Group et <i>administrateur</i> de Lloyds TSB Mtch Ltd.

B. Actions détenues dans le capital de la société par les membres du conseil d'administration

B.1 Détention au 31 décembre 2011

membre du conseil d'administration	actions détenues
Alain Boulet	1 000
Daniel Bergstein	2 000
Bernard Canetti	1 000
Martine Dassault	2 000
Philippe Dominati	2 134
Philippe Ginestier	2 752
Jean Guez	1 000
Daniel Julien	658 314
Robert Paszczak	1 000
Mario Sciacca	1 000
Stephen Winningham	1 000

B.2 Opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2011

M. Alain Boulet a acquis, dans le cadre de sa nomination en tant que nouveau membre du conseil d'administration le 31 mai 2011, 700 actions de la société - en complément des 300 actions qu'il détenait auparavant - dont :

- 30 actions pour un prix de 25,43 € par action le 8 juillet 2011,

- 670 actions pour un prix de 21,99 € par action le 13 juillet 2011.

C. Mandats exercés au cours des cinq dernières années et ayant expirés

membres	mandats exercés
Daniel Bergstein	au sein du groupe : <i>président du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : <i>partner</i> de Paul Hastings, <i>membre du conseil de surveillance</i> de Catalyst Partners Inc., <i>administrateur</i> de Cebridge Connections Ilc et de Towervision Ltd.
Alain Boulet	au sein du groupe : néant hors du groupe : néant
Bernard Canetti	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : <i>président</i> de Provea SAS, du centre de formation européen SAS, des Éditions Atlas SAS et des Éditions Atlas Inc. (Canada), <i>administrateur</i> de Marathon SAS
Martine Dassault	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : néant
Philippe Dominati	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA, <i>administrateur</i> de Groupe Présence+, IDDC, Pédagogie du Management, Akoa et Akoa Interactive et de Theolia hors du groupe : néant
Philippe Ginestié	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> d'Aurel Leven et de NextStage Private Equity ; <i>administrateur</i> de Dynaction, d'Anblan et de HR Oblig
Jean Guez	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : <i>gérant</i> du cabinet MG Sofintex, <i>administrateur</i> de Société fiduciaire d'expertise comptable de gestion et de révision
Daniel Julien	au sein des sociétés françaises du groupe : <i>président du directoire</i> de Teleperformance SA, <i>président du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA, <i>administrateur</i> de Teleperformance France ; <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance France SAS et <i>du conseil de direction</i> de Teleperformance EMEA SAS au sein des sociétés étrangères du groupe : <i>administrateur</i> de Call Tech Communications, Noble Systems Corp., Nova Scotia Company, Inverpanamerica, MMCC Solutions Inc., H-tel Holdings, Merkafon International, CRM Service India Private, Americall de Mexico, TP Telemarketing Indonesia, Teleperformance Australia, Grandi Numeri, FST (TP Argentine), Citytech, MMCC Solutions Canada, Americall Group Inc., TPUSA, Teledatos Zona Franca SA, TP Nearshore, Merkafon de Mexico, Merkafon Management Corporation, Sao Paulo Contact Center, Teleperformance CRM, Telemarketing Asia (Singapour) Pte, Hong King Asia United CRMn IMC Marketing Inc., North Asia United CRM Technologies -Beijing) Ltd, Telephilippine Inc., MMCC Solutions Philippines, In & Out, TP Italie, Iberphone, Service 800 Teleperformance, Plurimarketing, MM Teleperformance Holdings, Teleperformance Nordic, GN Research Luxembourg, GN Research Italie, Colombia Multi Media Center, Teledatos SA hors du groupe : <i>administrateur</i> de Crédit du Nord
Robert Paszczak	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : <i>senior vice-president</i> de JP Morgan Chase Bank SA
Mario Sciacca	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : <i>vice-président</i> du groupe Jakala, <i>président</i> de Catitutura Spa, de Gala Events Srl, de JP Solutions et de Shux-LE Srl
Stephen Winningham	au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA hors du groupe : <i>directeur général</i> de Global Communications Group (Citigroup Investment Banking) ; <i>administrateur</i> de Guaranteed Export Finance Corporation Plc et de First Securitisation Company Ltd

D. Condamnations et conflits d'intérêts

À la connaissance de la société, aucun membre du conseil d'administration n'a, au cours des cinq derniers exercices, fait l'objet d'une condamnation, été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ou fait l'objet d'une incrimination, sanction publique ou décision d'empêchement, tels que visés au Règlement (CE) n° 209/2004 du 29 avril 2004.

À la connaissance de la société, aucun membre du conseil d'administration n'est en situation de conflit d'intérêts entre ses devoirs à l'égard du groupe et ses intérêts privés.

2.1.1.2 Fonctionnement d'administration

La société est une société anonyme avec conseil d'administration.

Les règles et modalités de fonctionnement du conseil d'administration, ainsi que des comités spécialisés sont développées dans le rapport du président du conseil d'administration sur le fonctionnement du conseil d'administration et le contrôle interne figurant au paragraphe 2.4.1 du présent rapport annuel.

La société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise défini, d'une part, dans le rapport AFEP-MEDEF d'octobre 2003 et, d'autre part, dans les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Sous réserve des indications mentionnées ci-dessous, la société adhère sans réserve à l'ensemble de ces recommandations :

- concernant la recommandation relative à l'exclusion du versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social quittant à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, la société considère que les recommandations AFEP-MEDEF paraissent, lorsqu'il s'agit d'engagement de non concurrence, en contradiction avec les intérêts de l'entreprise, puisque ce type de contrat est par nature une protection pour la société en cas de départ volontaire du dirigeant ;
- concernant le montant de l'indemnité de départ ne devant pas excéder deux ans de rémunération, la société considère que la période de deux ans précédant le départ, telle que cristallisée par les recommandations AFEP-MEDEF, n'est pas obligatoirement adaptée à la situation particulière d'un dirigeant et que le montant de l'indemnité de départ doit être fixée en tenant compte de l'intérêt de la société et du groupe en fonction d'une situation donnée.

2.2 Rémunérations des organes de direction, de surveillance et d'administration

Il est rappelé que l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 31 mai 2011 a décidé de modifier le mode de gestion de la société et d'adopter la forme de société anonyme avec conseil d'administration. Elle a nommé onze membres du conseil d'administration et un censeur. À l'issue de la réunion de l'assemblée générale, le conseil d'administration a décidé de choisir comme mode de direction le cumul des fonctions de président et directeur général et a élu en son sein M. Daniel Julien président directeur général.

Par conséquent, le présent document contient un certain nombre d'informations concernant les anciens membres du directoire et conseil de surveillance, en particulier leur rémunération mentionnée aux paragraphes 2.2.2 *Rémunération des anciens membres du directoire* et 2.2.3 *Rémunération des administrateurs et des anciens membres du conseil de surveillance*

2.2.1 Rémunération du président directeur général

2.2.1.1 Détermination de la rémunération du président directeur général

M. Daniel Julien a exercé les fonctions de président du directoire jusqu'au 31 mai 2011 et depuis cette date les fonctions de président directeur général. Il ne perçoit au titre de l'exercice 2011 aucune rémunération au titre de son mandat social de directeur général de Teleperformance SA.

Le principe qui a été appliqué pour fixer le montant de sa rémunération au titre de l'exercice 2011 a consisté à lui attribuer une enveloppe globale maximum qui prend en compte l'ensemble des charges attachées à sa rémunération. Cette rémunération a été versée par la société américaine TGI dont Daniel Julien est *Chief Executive Officer*. Cette enveloppe a intégré une partie fixe et une partie variable.

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil de surveillance du 25 février 2011 a adopté le montant de l'enveloppe globale maximum de sa rémunération et adopté les critères d'ordre quantitatif et qualitatif permettant de déterminer les modalités de calcul de la partie variable de cette rémunération.

A. Critères quantitatifs

Les critères quantitatifs prennent en compte les performances opérationnelles en termes de niveaux d'activité et de profitabilité appliquées à l'ensemble du groupe, portant sur la croissance :

- du chiffre d'affaires et de l'EBITDA et
- du résultat net part du groupe dilué par action.

Le comité des rémunérations a constaté que les objectifs qui avaient été fixés en termes de chiffre d'affaires, d'EBITDA et résultat net part du groupe hors éléments non récurrents ont été partiellement atteints et un nombre total de 49,92 points a été attribué sur un total possible de 60 points.

B. Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs correspondent à des indicateurs pérennes (établis tous les ans selon une méthode définie et inchangée) qui permettent de conduire et de juger de l'amélioration du groupe portent sur les points suivants : ESAT (employee satisfaction), KSAT (client satisfaction) et NPS (new promoter score).

Le comité des rémunérations a constaté que les objectifs qui avaient été fixé ont été totalement atteints et au nombre de 40 points a été attribué sur un total possible de 40 points.

C. Détermination du montant de la rémunération variable

Sur la base de ses critères qualitatifs et quantitatifs, le comité des rémunérations et des nominations a constaté la réalisation partielle des actions menées par M. Daniel Julien correspondant à 89,92 % du montant maximum de la rémunération variable annuelle.

Il lui a donc été alloué un bonus d'un montant, charges sociales comprises, de 1 121 667 US\$ (805 795 €) sur un total de 1 250 000 US\$ (897 988 €).

2.2.1.2 Rémunération globale versée au président directeur général

Le présent paragraphe présente la rémunération brute totale et les avantages de toute nature alloués au cours de chacun des deux derniers exercices sociaux, par la société et par les sociétés qu'elle contrôle, à M. Daniel Julien.

Les tableaux figurant au présent paragraphe A. ont pour objet de présenter les rémunérations de Daniel Julien, dirigeant mandataire social de la société, conformément aux recommandations de l'AMF publiées le 22 décembre 2008 et relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

A. Synthèse des rémunérations, options et actions

L'ensemble des montants figurant dans le tableau ci-dessous sont en euros.

M. Daniel Julien a exercé les fonctions de président du directoire de la société du 2 janvier 2010 au 31 mai 2011 et les fonctions de président directeur général de la société depuis cette date.

	2011 (1)		2010 (1)	
	dus	versés (2)	dus	versés (2)
Daniel Julien				
Rémunération fixe	2 120 690	2 120 690	2 224 734	2 224 734
Rémunération variable	805 795	636 257	640 716	336 665
Rémunération exceptionnelle		295 076	297 144	
Jetons de présence				
Avantage en nature	40 733	4 813	6 239	6 239
Sous-total	2 967 218	3 056 836	3 168 833	2 567 638
Valorisation des options attribuées				
Valorisation des actions de performance attribuées (3)	2 567 000			
Total	5 534 218	3 056 836	3 168 833	2 567 638

(1) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année.

(2) La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent et non versé au cours dudit exercice.

(3) 170 000 actions valorisées 15,10 € chacune.

B. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ou exercées durant l'exercice

Durant l'exercice 2011, aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la société n'a été attribuée ou exercée par M. Daniel Julien.

C. Actions attribuées gratuitement ou devenues disponibles

Durant l'exercice 2011, par décision du conseil d'administration du 27 juillet 2011, 170 000 actions ont été attribuées gratuitement à M. Daniel Julien. Elles sont assorties de conditions :

Conditions de présence, de performance et d'obligation de conservation liées à l'attribution d'actions de performance

La condition de performance est liée au niveau de la croissance globale moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe (hors effet de change) et de la croissance moyenne de l'EBITA consolidé du groupe (hors éléments non récurrents), constatée au titre des exercices clos le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012.

La valorisation des actions a été effectuée conformément aux méthodes retenues pour les comptes consolidés (IFRS), soit à 15,10 €.

L'attribution des actions est soumise à une condition de présence au 27 juillet 2013 et à des conditions de performance au titre des exercices 2011 et 2012.

En fonction de la performance réalisée par le groupe, la totalité, la moitié ou aucune des actions ne sera attribuée.

Les actions définitivement acquises en 2013 doivent être conservées pendant 2 ans. 30 % des actions ne pourront être cédées par M. Daniel Julien avant la cessation de tous ses mandats sociaux au sein de la société.

L'ensemble des caractéristiques du plan d'actions gratuites est décrit au § D3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au cours de l'exercice 2011, aucune action attribuée gratuitement à M. Daniel Julien n'est devenue disponible.

D. Engagements au titre de pensions, retraites ou autres avantages

M. Daniel Julien n'est titulaire ou bénéficiaire ni d'un contrat de travail, ni d'un régime de retraite supplémentaire, ni d'indemnités ou d'avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cession ou du changement de ses fonctions au sein de la société ou d'une filiale du groupe. M. Daniel Julien ne bénéficie d'aucun autre avantage à l'exception d'un *Nonqualified deferred compensation plan* mis en place par la filiale américaine Teleperformance Group, Inc. auquel il a adhéré en 2011. Ce plan lui permet de différer une partie de sa rémunération jusqu'à un montant maximum de 200 000 dollars US par an abondé par la société à hauteur de 25 %. La somme différée ainsi que l'abondement ne pourront lui être versés qu'en cas de départ du groupe. L'avantage acquis à ce titre par Daniel Julien pour 2011 est de 50 000 dollars US.

M. Daniel Julien est soumis à une obligation de non concurrence lui ouvrant droit à une indemnité selon les modalités suivantes :

La convention de non-concurrence de M. Daniel Julien conclue en 2006 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la société réunie le 1^{er} juin 2006 a été modifiée par décision du conseil d'administration du 31 mai 2011 et du 30 novembre 2011. Cette convention a été autorisée au titre de la réglementation sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- préavis réciproque de 9 mois en cas de cessation des fonctions du dirigeant au sein du groupe ;
- en cas de cessation des fonctions, souscription d'un engagement de non concurrence et de non débauchage d'un cadre supérieur du groupe, étant précisé que cet engagement est limité aux pays où le groupe exercera une activité au moment de la cessation des fonctions ;
- durée de cet engagement de non concurrence et de non débauchage fixée à, soit deux ans (avec une indemnité correspondant à 2,5 ans de rémunération), soit trois ans (avec une indemnité correspondant à trois ans de rémunération) au choix du conseil ;
- indemnisation fixée au titre de la première année à une somme égale aux rémunérations totales, toutes charges incluses versées au cours de l'année civile précédant le premier jour du délai de préavis, diminuées des retenues et charges de toute nature liées au versement de cette indemnité ; cette indemnité est portée à 150 % de ladite somme au titre de la deuxième année. Toutefois, la rémunération de référence qui sera retenue en cas de départ de M. Daniel Julien courant 2012, sera celle de 2012. En cas de départ de M. Daniel Julien courant 2013, la rémunération de référence redeviendra celle de l'année calendaire précédant le premier jour du délai de préavis ;
- l'engagement de non-concurrence commencera à courir à compter de la cessation de l'ensemble de ses fonctions opérationnelles dans l'ensemble des entités du groupe (en particulier, de ses fonctions de directeur général de Teleperformance SA et *Chief executive officer* de TGI) et restera en vigueur pendant la durée de ses fonctions non-opérationnelles au sein du groupe (en l'occurrence pour ce qui concerne TPSA, cela vise ses fonctions de président du conseil d'administration) et, selon le cas, pendant les 2 ou 3 années suivant la fin de ces fonctions.

2.2.2 Rémunération des anciens membres du directoire

Le présent paragraphe a pour objet de présenter les rémunérations perçues au titre de l'exercice 2011 par les anciens membres du directoire de la société, étant rappelé qu'il a été mis fin à l'ensemble des mandats de membres du directoire lors du changement de mode de gouvernance (en conseil d'administration) décidé par l'assemblée générale des actionnaires de la société réunie le 31 mai 2011.

2.2.2.1 Tableau récapitulatif des rémunérations globales versées aux anciens membres du directoire

Le montant global, en euros, des rémunérations brutes et avantages en nature versées par le groupe aux membres du directoire de la société au titre des exercices 2010 et 2011, figure dans le tableau ci-dessous (la rémunération due et versée à M. Daniel Julien, président du directoire jusqu'au 31 mai 2011, figure au § 2.2.1 *Rémunération du président directeur général* du présent rapport annuel.)

L'ensemble des montants figurant dans le tableau ci-dessous sont en euros.

nom et mandat social	2011		2010	
	dus	versés	dus	versés
Brigitte Daubry, membre du directoire, directeur général				
Rémunération fixe	256 361	256 361	210 000	210 000
Rémunération variable	100 000	-	58 500	58 500
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0
Avantage en nature	612	612	0	0
Sous-total	356 973	256 973	268 500	268 500
Valorisation des options attribuées	-	-	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées *	528 500	-	0	0
Total	885 473	256 973	268 500	268 500

nom et mandat social	2011		2010	
	dus	versés	dus	versés
Olivier Rigaudy, membre du directoire, directeur général				
Rémunération fixe	352 000	352 000	240 950	240 950
Rémunération variable	90 000	-	50 000	50 000
Rémunération exceptionnelle			0	0
Avantage en nature	8 676	8 676	4 823	4 823
Sous-total	450 676	360 676	295 773	295 773
Valorisation des options attribuées			0	0
Valorisation des actions de performance attribuées *	528 500		0	0
Total	979 976	360 676	295 773	295 773
Dominique Dato, membre du directoire				
Rémunération fixe	669 001	647 677	616 811	588 550
Rémunération variable	424 846	395 477	495 265	370 126
Rémunération exceptionnelle			0	0
Avantage en nature	40 733	31 080	23 921	20 906
Sous-total	1 134 580	1 074 234	1 135 997	979 682
Valorisation des options attribuées			0	0
Valorisation des actions de performance attribuées *	906 000		0	0
Total	2 040 580	1 074 234	1 135 997	979 582
Alejandro Perez Elizando, membre du directoire				
Rémunération fixe	535 280	535 280	519 701	519 701
Rémunération variable	128 017	-	0	151 587
Rémunération exceptionnelle			0	0
Avantage en nature	13 563	13 563	1 518	1 518
Sous-total	676 860	548 843	521 219	672 806
Valorisation des options attribuées			0	0
Valorisation des actions de performance attribuées *	528 500		0	0
Total	1 205 360	548 843	521 219	672 806
Paulo Cesar Salles Vasques, membre du directoire				
Rémunération fixe	566 059	566 059	529 703	529 703
Rémunération variable	609 603	522 942	518 290	438 020
Rémunération exceptionnelle			0	0
Avantage en nature	134 348	134 348	100 081	100 081
Sous-total	1 310 010	1 223 349	1 148 074	1 067 804
Valorisation des options attribuées			0	0
Valorisation des actions de performance attribuées *	906 000		0	0
Total	2 216 010	1 223 349	1 148 074	1 067 804
Norberto Varas Pombo, membre du directoire				
Rémunération fixe	465 000	465 000	508 538	508 538
Rémunération variable		75 000	75 000	114 003
Rémunération exceptionnelle **	522 500	362 500	0	0
Avantage en nature	30 313	30 313	21 942	21 942
Sous-total	1 017 813	932 813	605 480	644 483
Valorisation des options attribuées			0	0
Valorisation des actions de performance attribuées			0	0
Total	1 017 813	932 813	605 480	644 483

* Valorisation effectuée sur la base de 100 % des actions attribuées à une valeur unitaire de 15,10 €

** La rémunération exceptionnelle due à M. Norberto Varas Pombo correspond à son indemnité de départ ainsi qu'à la rémunération d'une clause de non concurrence, M. Norberto Varas Pombo ayant quitté le groupe au cours du second semestre 2011.

Dans le tableau ci-dessus :

- Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre de 2011 sont converties en euros au cours moyen 2011.
- Les rémunérations libellées en devises étrangères et versées en 2011 au titre de 2010 sont converties en euros au cours de clôture 2010.
- La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent et non versé au cours dudit exercice.

2.2.2.2 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à ou exercées par l'un des dirigeants mandataires sociaux

Durant l'exercice 2011, aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la société n'a été attribuée à ou exercée par l'un des dirigeants mandataires sociaux.

2.2.2.3 Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social ou devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

Durant l'exercice 2011, aucun membre du directoire n'a bénéficié d'une attribution gratuite d'actions en cours de mandat.

Cependant, par décision du conseil d'administration du 27 juillet 2011, 225 000 actions leur ont été attribuées gratuitement ultérieurement alors même qu'ils n'étaient plus mandataires sociaux. Celles-ci sont assorties de conditions :

Conditions de présence de performance et d'obligation de conservation liées à l'attribution d'actions de performance

La condition de performance est liée au niveau de la croissance globale moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe (hors effet de change) et de la croissance moyenne de l'EBITA consolidé du groupe (hors éléments non récurrents), constatée au titre des exercices clos le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012.

La valorisation des actions a été effectuée conformément aux méthodes retenues pour les comptes consolidés (IFRS), soit à 15,10 €.

L'attribution des actions est soumise à une condition de présence au 27 juillet 2013 et à des conditions de performance au titre des exercices 2011 et 2012.

En fonction de la performance réalisée par le groupe, la totalité, la moitié ou aucune des actions ne sera attribuée. Les actions définitivement acquises en 2013 doivent être conservées pendant 2 ans.

2.2.2.4 Engagements au titre de pensions, retraites ou autres avantages au profit des anciens membres du directoire

	<i>contrat de travail</i>	<i>régime de retraite supplémentaire</i>	<i>indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions</i>	<i>indemnités relatives à une clause de non concurrence</i>
Dominic Dato	oui	non	oui	oui
Brigitte Daubry	oui	non	non	oui
Alejandro Perez Elizondo	non	non	non	non
Olivier Rigaudy	oui	non	non	non
Paulo Cesar Salles Vasques	oui	non	non	non
Norberto Varas Pombo *	oui	non	oui	oui

* M. Norberto Varas Pombo a quitté le groupe au cours du second semestre 2011.

Les informations relatives à M. Daniel Julien, président du directoire jusqu'au 31 mai 2011, figurent au paragraphe 2.2.1 *Rémunération du président directeur général* du présent rapport annuel.

2.2.3 Rémunération des administrateurs et des anciens membres du conseil de surveillance

2.2.3.1 Règles de répartition des jetons de présence

L'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du conseil, décide chaque année du montant des jetons de présence à allouer aux membres du conseil d'administration au titre de l'exercice en cours. Ce montant global est réparti librement par le conseil entre tous ses membres, avec des jetons supplémentaires aux membres des comités spécialisés, en tenant compte de leur assiduité. Ces jetons de présence sont versés en une seule fois.

Au cours des trois exercices précédents, les montants globaux des jetons de présence versés aux anciens membres du conseil de surveillance de la société ont été les suivants :

- exercice 2009 : 145 800 euros (au titre de 2008 sur un montant global de 145 800 euros approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 29 mai 2009) ;
- exercice 2010 : 124 719 euros après retenue à la source (au titre de 2009 sur un montant global de 129 000 euros approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 2 juin 2010) ;
- exercice 2011 : 212 500 euros après retenue à la source (au titre de 2010 sur un montant global de 227 000 euros approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 31 mai 2011).

L'assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2011 a fixé le montant global des jetons de présence à verser en 2012 au titre de 2011 à 250 000 euros en raison de l'augmentation du nombre de membres du conseil de 9 à 11.

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 29 mai 2012 de maintenir le montant global des jetons de présence à allouer en 2013 au titre de l'exercice 2012 à 250 000 euros.

2.2.3.2 Jetons de présence perçus par les membres du conseil d'administration et les anciens membres du conseil de surveillance

Sous réserve de ce qui est mentionné au paragraphe 2.2.3.3 *Autres rémunérations* du présent rapport annuel, les membres du conseil d'administration et les anciens membres du conseil de surveillance de la société ne perçoivent de la part du groupe que les jetons de présence qui leur sont versés dans le cadre de l'exercice de leur mandat social et dont le montant global est soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Le tableau ci-dessous détaille le montant des jetons de présence versés par la société au cours des exercices 2010 et 2011 à chacun des anciens membres du conseil de surveillance qui sont devenus membres du conseil d'administration courant 2011.

nom	fonctions	jetons de présence (en €)	
		2011	2010
Daniel Julien	président directeur général et administrateur (1)	n/a	
Daniel Bergstein	président du conseil de surveillance et administrateur (2)	35 250	12 844
Alain Boulet	administrateur	n/a	
Bernard Canetti	membre du conseil de surveillance et administrateur (3)	23 000	5 125
Martine Dassault	vice-président titulaire du conseil de surveillance et administrateur	51 000	23 625
Philippe Dominati	vice-président titulaire du conseil de surveillance et administrateur	20 000	17 125
Philippe Ginestie	membre du conseil de surveillance et administrateur (3)	10 000	625
Jean Guez	membre du conseil de surveillance et administrateur (3)	18 000	
Robert Paszczak	membre du conseil de surveillance et administrateur (3)	8 250	
Mario Sciacca	membre du conseil de surveillance et administrateur (3)	16 500	
Stephen Winningham	membre du conseil de surveillance et administrateur (3)	11 000	

(1) Président du directoire jusqu'au 31 mai 2011, président directeur général depuis le 31 mai 2011.

(2) Président du conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2011, administrateur depuis le 31 mai 2011.

(3) Membre du conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2011, administrateur depuis le 31 mai 2011.

(4) Vice-président titulaire du conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2011, administrateur depuis le 31 mai 2011.

2.2.3.3 Autres rémunérations

Au titre de chacun des exercices 2010 et 2011, M. Philippe Dominati a perçu une rémunération de 76 800 euros au titre de son mandat de président du conseil de surveillance de Teleperformance France.

2.3 Conventions règlementées et opérations avec les parties liées

2.3.1 Conventions règlementées

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés au titre de l'exercice 2011 visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-86 et suivants du Code de commerce figure au au paragraphe 2.3.2 *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés* du présent rapport annuel.

Il n'existe aucune convention susceptible d'avoir un impact significatif sur la situation financière de la société.

En particulier, aucune convention ou engagement ne lie la société à un actionnaire détenant une fraction supérieure à 10 % des droits de vote de la société.

Les opérations avec les parties liées figurent à la note I. *Information relative aux parties liées* de l'annexe aux comptes consolidés (en page 123 du présent rapport annuel).

M. Daniel Julien a cédé au 31 décembre 2011 sa participation dans les filiales de TP Nearshore et Mauritius contact center à un prix fixé sur la base d'un rapport établi par un expert indépendant nommé par le tribunal de commerce de Paris. Cette convention est mentionnée dans le rapport des commissaires aux comptes figurant ci-dessous au paragraphe 2.3.2 *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés*.

Le conseil de surveillance du 25 février 2011 a reclassé en convention courante une garantie apportée par Teleperformance à la société IBM dans le cadre du contrat conclu par cette dernière avec la filiale Merkafon de Mexico, portant sur le management de la relation client et plus généralement des prestations de call center pour le compte de Sprint PCS, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce, dans la mesure où cette convention rentre dans le cadre normal des affaires du groupe.

2.3.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements règlementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles 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

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1. Rémunération d'un membre du directoire au titre de son contrat de travail

Personne concernée : *Mme Brigitte Daubry*,
membre du directoire jusqu'au 31 mai 2011

Modalités : le conseil de surveillance du 25 février 2011 a autorisé la modification de la rémunération de Mme Brigitte Daubry comme suit:

- Rémunération fixe annuelle portée de 210 000 à 225 000 €
- Bonus annuel maximum variable (soumis à des conditions de performance) porté de 90 000 euros à 100 000 €
- Bonus exceptionnel de 2 500 €

Votre société a comptabilisé au titre de 2011 un bonus de 100 000 € à verser à Mme Brigitte Daubry.

2. Rachat par Teleperformance des actions minoritaires dans certaines filiales étrangères

Personne concernée : *M. Daniel Julien*

Modalités : le conseil d'administration du 30 novembre 2011 a autorisé les opérations d'acquisition par le groupe des participations minoritaires de M. Daniel Julien, président directeur général, dans les filiales MCC à l'Île Maurice (7% pour 1 173 260€) et TP Nearshore au Mexique (2,6% pour 3 624 390€) sur la base d'une valorisation sur rapport d'expert indépendant (nommé par le tribunal de commerce de Paris) avec attestation d'équité.

3. Modification de l'engagement de non concurrence de M. Daniel Julien, président du conseil d'administration

Personne concernée : *M. Daniel Julien*

Modalités : votre société a conclu un contrat avec M. Daniel Julien afin de préserver les intérêts légitimes du groupe contre une éventuelle concurrence après la cessation de ses fonctions. Ce contrat avait été approuvé par l'assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2006.

Afin de protéger le patrimoine du groupe au plan économique, financier, commercial et autre, le conseil d'administration du 31 mai 2011 a autorisé la modification de l'engagement de M. Daniel Julien comme suit :

La durée de l'engagement est prolongée au choix de la société à :

- soit deux ans avec une indemnité correspondant à 2,5 ans de rémunération,
- soit trois ans avec une indemnité correspondant à 3 ans de rémunération.

Par ailleurs, votre conseil d'administration du 30 novembre 2011 a autorisé d'apporter une modification supplémentaire à l'engagement de non-concurrence :

- L'indemnité de non-concurrence devra être versée en une seule fois à M. Daniel Julien lors de la cessation de l'ensemble de ses fonctions

opérationnelles dans l'ensemble des entités du groupe ;

- L'engagement de non-concurrence de M. Daniel Julien commencera à courir à compter de la cessation de l'ensemble de ses fonctions opérationnelles dans l'ensemble des entités du groupe et restera en vigueur pendant la durée de ses fonctions non-opérationnelles au sein du groupe et, selon le cas, pendant les 2 ou 3 années suivant la fin de ces fonctions ;

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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.

Souscription par la société d'une Police d'Assurance Individuelle Accident au profit de ses dirigeants

Personnes concernées :

- En tant que membres du directoire (jusqu'au 31 mai 2011) : *Mme Brigitte Daubry et MM. Daniel Julien, Olivier Rigaudy, Dominic Dato, Paulo Cesar Salles Vasques, Alejandro Perez Elizondo, Norberto Varas Pombo,*
- En tant que président du conseil d'administration (à partir du 31 mai 2011) : *Daniel Julien*

Modalités : l'assemblée générale du 31 mai 2011 a approuvé la souscription et la prise en charge de la Police Assurance Individuelle Accident au bénéfice des managers français ou internationaux, et a ainsi autorisé la société à accorder le bénéfice de cette garantie à tout membre du directoire, présent et futur, éligible au rang des bénéficiaires.

Le bénéfice de cette garantie constitue pour les résidents français un avantage en nature valorisé entre 306 € et 612 € annuels, suivant le niveau de risque auquel ils seront situés.

Une charge de 32 268€, forfaitaire quel que soit le nombre de bénéficiaires concernés, a été comptabilisée à ce titre sur l'exercice 2011.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense
le 2 mars 2012

Neuilly sur seine
le 2 mars 2012

KPMG Audit IS
Éric Junières
Associé

Deloitte & Associés
Laurent Odobez
Associé

2.3.3 Opérations avec les parties liées

2.3.3.1 Opérations conclues avec le groupe

Les opérations conclues directement ou indirectement par le groupe avec les mandataires sociaux de la société sont décrites ci-dessous :

A. Conventions conclues par les membres du conseil d'administration avec le groupe

M. Jean Guez, administrateur, a conclu le 1^{er} janvier 2010 une convention d'assistance technique avec la société LCC.

M. Philippe Ginestié est associé d'un cabinet d'avocats effectuant des prestations juridiques pour le compte du groupe.

M. Daniel Julien, président directeur général de la société est :

- actionnaire à hauteur de 30 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à la société Merkafon de Mexico
- actionnaire à hauteur de 35 % de sociétés propriétaires d'un immeuble donné en location à Servicios Hispanic Teleservices
- actionnaire à hauteur de 33,3 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à Citytech
- actionnaire à hauteur de 2 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à Citytech

B. Conventions conclues par les anciens membres du directoire avec le groupe

Sous réserve des conventions mentionnées ci-dessous, il n'existe pas de convention conclue entre le groupe et l'un des anciens membres de son directoire.

L'épouse de M. Dominic Dato est actionnaire (i) d'une société fournissant des services en télécommunication à TP USA, (ii) d'une société fournissant des services de consultant en télécommunication à TP USA et (iii) d'une société commercialisant des articles de marketing pour le groupe.

L'épouse de M. Alejandro Perez Elizondo est actionnaire (i) à hauteur de 15 % de la société propriétaire d'un immeuble donné en location à Merfakon de Mexico et (ii) à hauteur de 7,5 % de sociétés propriétaires d'un immeuble donné en location à Servicios Hispanic Teleservices.

M. Norberto Varas Pombo est actionnaire (i) d'une société ayant conclu un contrat de consultant avec SMT et (ii) à hauteur de 33 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à Citytech.

2.3.3.2 Participations dans les sociétés du groupe

A. Participations détenues par les membres du conseil d'administration dans les sociétés du groupe

À l'exception de M. Daniel Julien, aucun membre du conseil d'administration ne détient, directement ou indirectement, des participations ni des intérêts dans les sociétés du groupe.

Au cours de l'année 2011, le groupe a racheté à M. Daniel Julien ainsi qu'à d'autres salariés du groupe des participations détenues dans TP Nearshore et Mauritius Contact Center (cf. § 2.3.1). Ces transactions résultent de la politique systématique de rachat des intérêts minoritaires des filiales. À la demande du conseil d'administration, un évaluateur indépendant nommé par le tribunal de commerce de Paris a déterminé les valeurs de transaction.

M. Daniel Julien est (i) actionnaire de GN Research Luxembourg à hauteur de 10 %, (ii) actionnaire de TP Hong Kong à hauteur de 7 % et (iii) actionnaire de Costa Rica Contact Center à hauteur de 1,17 %.

B. Participations détenues par les anciens membres du directoire dans les sociétés du groupe

Sous réserve des participations mentionnées ci-dessous, les anciens membres du directoire ne détiennent, directement ou indirectement, aucune participation ni aucun intérêt dans les sociétés du groupe.

M. Dominic Dato est actionnaire de TP Hong Kong à hauteur de 2 %.

M. Alejandro Perez Elizondo est actionnaire de Costa Rica Contact Center à hauteur de 2 %.

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

2.4.1 Rapport du président du conseil d'administration

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En application des dispositions des articles L. 225-37 alinéa 6 et L. 225-68, alinéa 7 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte aux termes du présent rapport :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil de surveillance de la société jusqu'à son changement de mode de gestion et du conseil d'administration après l'adoption de ce nouveau mode au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ;
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;

Il est rappelé que lors de l'assemblée générale du 31 mai 2011 les actionnaires ont approuvé le changement du mode de gestion de la société en adoptant la gestion par un conseil d'administration.

Cette assemblée a nommé les premiers administrateurs pour des durées de deux ou quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné de leur mandat, en reprenant pour l'essentiel les anciens membres du conseil de surveillance, dans un souci de continuité des affaires sociales et afin de continuer à bénéficier de leur expérience et compétence acquises dans le cadre de leur précédent mandat.

Cette assemblée a procédé également à la nomination d'un censeur afin de continuer à bénéficier des conseils d'un ancien dirigeant et co-fondateur du groupe, et adopté les nouveaux statuts de la société.

Le premier conseil d'administration de la société sous sa nouvelle forme, qui s'est réuni à l'issue de cette assemblée, a désigné son président et directeur général, ainsi que les membres des comités spécialisés. Il a également adopté les nouveaux règlements intérieurs du conseil et des comités.

La société est également dotée d'un COMEX composé essentiellement des anciens membres du directoire de la société sous son ancienne forme.

Le présent rapport relate donc les principaux événements et réunions du conseil de surveillance et du conseil d'administration.

La société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise défini dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008, révisé en avril 2010, portant diverses recommandations sur les principes du gouvernement d'entreprise et sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

La société adhère pour l'essentiel à ces recommandations, à l'exception des recommandations suivantes :

- concernant la recommandation relative à l'exclusion du versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social quittant à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, la société considère que les recommandations AFEP-MEDEF paraissent, lorsqu'il s'agit d'engagement de non concurrence, en contradiction avec les intérêts de l'entreprise, puisque ce type d'engagement est par nature une protection pour la société en cas de départ volontaire du dirigeant ;
- concernant le montant de l'indemnité de départ, pour laquelle il est recommandé qu'elle n'excède pas deux ans de rémunération, la société considère que la période de deux ans précédant le départ, telle que fixée par les recommandations AFEP-MEDEF, n'est pas obligatoirement adaptée à la situation particulière d'un dirigeant et que le montant de l'indemnité de départ doit être fixé en tenant compte de l'intérêt de la société et du groupe en fonction d'une situation donnée.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui des directions administrative, financière et juridique du groupe, ainsi que sur la base des comptes rendus des travaux du comité d'audit.

L'élaboration de ce rapport a aussi été appuyée par des réunions avec la direction générale.

Ce rapport est soumis pour approbation aux membres du conseil d'administration lors de la réunion du 27 février 2012.

2.4.1.1 Composition du conseil d'administration et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

A. Composition du conseil

A.1 Présence de membres « indépendants »

Le conseil d'administration s'efforce de compter parmi ses membres au moins la moitié d'indépendants par référence à la définition qu'en donne le Code de gouvernement AFEP-MEDEF selon laquelle un membre du conseil d'administration est indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Dans le cadre de cette définition, le conseil d'administration qualifie d'indépendant ou non l'un de ses membres au vu de l'avis préalable rendu par le comité des rémunérations et des nominations chargé d'examiner la situation personnelle du membre concerné sur la base des cinq critères d'indépendance visés à l'article 8.4 du code AFEP-MEDEF.

À la date du présent rapport, votre conseil d'administration est composé des 11 administrateurs suivants :

Daniel Julien	président directeur général
Martine Dassault	administrateur indépendant
Philippe Dominati	administrateur
Robert Paszczak	administrateur indépendant
Mario Sciacca	administrateur indépendant
Bernard Canetti	administrateur indépendant
Stephen Winningham	administrateur indépendant
Philippe Ginestie	administrateur
Jean Guez	administrateur
Alain Boulet	administrateur indépendant
Daniel Bergstein	administrateur indépendant

Il est rappelé que M. Jacques Berrebi, cofondateur et dirigeant historique du groupe, occupe les fonctions de censeur avec voix consultative uniquement.

Toute autre fonction exercée au sein ou en dehors du groupe Teleperformance par chacun des administrateurs figure au paragraphe 2.1.1.1 du présent rapport annuel.

Le réexamen de la qualification d'indépendant ou non de tous ses membres a été effectué par le conseil au cours de sa réunion du 25 février 2011.

Conformément à la loi Zimmerman-Coppe n°2011-103 du 27 janvier 2011, le conseil d'administration compte une femme parmi ses membres.

A.2 Durée des mandats

La date d'expiration du mandat des administrateurs en exercice figure au paragraphe 2.1.1 du présent rapport annuel.

Conformément au code AFEP-MEDEF, la durée du mandat des administrateurs est fixée à 4 ans.

Les statuts de la société ont toutefois prévu, afin de permettre le renouvellement échelonné des administrateurs lors de leur première nomination, qu'ils soient nommés avec des durées de mandats différentes, certains pour 2 ans et d'autres pour 4 ans.

A.3 Limite d'âge (articles 14-15 et 19 des statuts)

Les administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans, sans pour autant excéder 80 ans, ne peut dépasser un huitième des administrateurs en fonction.

Le président du conseil d'administration peut exercer ses fonctions jusqu'à l'âge de 76 ans et le directeur général et les directeurs généraux délégués jusqu'à l'âge de 70 ans.

A.4 Détenion d'actions au sein de la société

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins mille actions de la société pendant toute la durée de son mandat.

Les administrateurs sont également tenus :

- de mettre au nominatif la totalité des actions de la société qu'ils détiennent en leur nom ainsi qu'au nom de leurs enfants mineurs et leur conjoint, et
- de déclarer directement à l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») dans un délai de cinq jours de bourse toutes opérations réalisées sur les titres de la société par eux-mêmes ou par des personnes avec lesquelles ils ont des liens personnels étroits.

A.5 Rémunération des administrateurs

Les administrateurs perçoivent un jeton de présence dont le montant est déterminé par le conseil d'administration sur l'enveloppe globale allouée par l'assemblée générale annuelle, après déduction de la part attribuée par ce dernier aux membres des comités spécialisés.

Le conseil d'administration tient compte du lieu de résidence habituel de ses membres, notamment pour les étrangers, et de leur assiduité à ses réunions pour l'attribution de ce jeton de présence, conformément au règlement intérieur du conseil adopté par le conseil d'administration au cours de sa réunion du 31 mai 2011.

Le président du conseil d'administration ne perçoit pas de jeton de présence.

Le détail des jetons de présence versés aux administrateurs de la société au cours de l'exercice 2011 figure au paragraphe 2.2.3.2 du rapport annuel.

A.6 Modalités d'exercice de la direction générale

Le conseil d'administration a choisi de confier la direction générale à son président, M. Daniel Julien. En effet, ainsi qu'il a été expliqué aux actionnaires lors de l'assemblée générale du 31 mai 2011, le cumul des deux mandats par une même personne permet un regroupement opérationnel des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et rend la prise de décision plus adaptée à la situation de la société ; de plus, ce cumul permet l'incarnation de Teleperformance par l'un de ses fondateur et dirigeant historique.

B. Règles de fonctionnement du conseil d'administration

B.1 Règlement intérieur

Le mode de fonctionnement du conseil d'administration, ainsi que les droits et les devoirs de ses membres, figurent dans les statuts et le règlement intérieur du conseil de la société.

Le règlement intérieur du conseil d'administration définit notamment :

- la nature et l'étendue des missions du conseil,
- les règles de fonctionnement du conseil ainsi que les droits d'information périodique et de communication de ses membres,
- la création de comités spécialisés, soit actuellement un comité d'audit et un comité des rémunérations et des nominations, dont il fixe la composition et les attributions, et qui exercent leurs activités sous sa responsabilité,
- les conditions d'évaluation du fonctionnement du conseil et des comités spécialisés,
- les obligations de confidentialité de chaque administrateur sur les délibérations du conseil et celles de ses comités, ainsi que sur toutes informations à caractère confidentiel ou présentées comme telles par son président.

Ce règlement intérieur a été adopté pour la première fois par le conseil de surveillance du 26 juin 2003 et a évolué depuis en fonction de la législation et des recommandations en vigueur. Le conseil d'administration du 31 mai 2011 a adopté le nouveau règlement intérieur du conseil sous sa nouvelle forme.

Ce règlement intérieur, qui complète les règles figurant dans les statuts, est accessible au public sur demande écrite adressée à la direction juridique au nouveau siège social : 21-25, rue Balzac – 75008 Paris.

B.2 Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres

En application des recommandations AMF, le conseil d'administration, dans sa réunion du 30 novembre 2011, a adopté un code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres.

Ce code précise l'interdiction absolue de tout initié et leur(s) ayant-droit(s) d'utiliser et/ou de communiquer une information privilégiée, ainsi que de recommander à une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, d'effectuer des opérations sur les instruments financiers de la société.

Indépendamment de la détention d'une information privilégiée, le code prévoit des périodes d'abstention liées à l'information financière du groupe et à la détention d'actions gratuites.

Une liste des initiés et de leur(s) ayant-droit(s) a été établie et est mise à jour régulièrement par la société. Les initiés et leur(s) ayant-droit(s) sont tenus de déclarer à l'AMF, avec copie à la société, les opérations réalisées sur les instruments financiers de la société.

En outre, un déontologue a été désigné pour donner son avis préalablement à toute transaction réalisée sur les titres de la société par un initié.

C. Activités d'administration

C.1 Tenue des réunions

L'article 16 des statuts prévoit que le conseil doit se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. En pratique, il se réunit au moins quatre fois par an. Les réunions du conseil d'administration se déroulent généralement au siège social, sur une durée de trois à quatre heures.

Le directeur financier groupe et la directrice juridique participent régulièrement à ces réunions notamment pour présenter les comptes ainsi que leurs rapports, recueillir toutes autorisations nécessaires et fournir toutes explications ou informations permettant au conseil de prendre ses décisions en connaissance de cause.

Les procès-verbaux des délibérations du conseil sont établis à l'issue de chaque réunion et communiqués à tous les membres du conseil ainsi qu'aux commissaires aux comptes.

C.2 Convocations et participation des administrateurs et des commissaires aux comptes

Le calendrier des réunions annuelles du conseil d'administration est communiqué plusieurs mois à l'avance aux administrateurs et aux commissaires aux comptes.

En outre, les administrateurs sont convoqués par lettre simple à chaque réunion.

Les commissaires aux comptes sont convoqués conformément à l'article L. 225-238 du Code du commerce, par lettre recommandée AR, aux réunions du conseil d'administration appelées à examiner et arrêter les comptes intermédiaires ainsi que les comptes annuels.

C.3 Information des administrateurs

Tous les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à la mission des administrateurs sont communiqués avant chaque réunion, à l'exception des informations de nature confidentielle qui ne sont communiquées qu'en séance. Ces informations sont reprises dans un dossier complet remis aux membres du conseil ainsi qu'aux commissaires aux comptes en entrant en séance, complétées des derniers événements relatifs notamment aux développements réalisés ou en cours.

En outre, lorsque le président directeur général l'estime nécessaire, des managers du groupe sont invités au conseil afin de présenter le domaine spécifique de leurs activités au sein du groupe ou la situation des filiales régionales dont ils ont la charge.

C.4 Les réunions du conseil tenues au cours de l'année 2011

Au cours de l'année 2011, deux réunions du conseil sous son ancienne forme de conseil de surveillance et quatre réunions du conseil d'administration se sont tenues. Le taux moyen de présence des membres/administrateurs s'est élevé à 94 % sur ces 6 réunions. Les deux commissaires aux comptes de la société ont assisté à 2 réunions sur 6, soit la totalité des réunions auxquelles ils ont été conviés.

Ces réunions ont été consacrées aux sujets développés ci-après, en plus des points récurrents relatifs à l'examen de l'activité, à l'actualisation des prévisions annuelles, aux autorisations diverses à conférer, ainsi qu'à l'examen des opérations en cours sur le développement des activités du groupe.

Conseil de surveillance du 25 février 2011 :

Au cours de cette réunion, le conseil a examiné et agréé les comptes annuels et consolidés du 31 décembre 2010 tels qu'arrêtés par le directoire, le rapport du président sur le fonctionnement du conseil et les procédures de contrôle interne, les documents de gestion prévisionnelle du directoire ainsi que les rapports et les résolutions proposées à l'assemblée du 31 mai 2011.

Le conseil a examiné l'état des cautions, avals et garanties consentis jusqu'au 31 décembre 2010 dans le cadre des autorisations préalablement données et renouvelé ces autorisations.

Les critères d'indépendance du conseil ont fait l'objet d'un réexamen par ce conseil pour tous les membres du conseil, y compris les nouveaux. Il a été fait un point sur le fonctionnement du conseil de surveillance et des comités spécialisés.

Ce conseil a décidé de proposer aux actionnaires le changement du mode de gestion de la société qui était sous la forme de conseil de surveillance et directoire, en structure moniste à conseil d'administration, permettant une plus grande réactivité dans les prises de décision. Il a également proposé la nomination :

- des membres du conseil de surveillance comme premiers administrateurs,
- d'un nouvel administrateur indépendant,
- et d'un censeur avec voix consultative.

Le conseil a fixé, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, les rémunérations variables et exceptionnelles au titre de 2010 et les critères de performance relatifs aux rémunérations au titre de 2011 de M. Daniel Julien, alors président du directoire.

A été soumis au conseil qui l'a approuvée :

- la fixation de la rémunération fixe et variable de Mme Brigitte Daubry, alors directeur général, dans le cadre des conventions réglementées.

Conseil de surveillance du 28 avril 2011 :

Outre un point sur l'activité du premier trimestre 2011 et sur un projet de croissance externe aux États-Unis, ce conseil a donné un avis favorable sur le maintien de l'engagement de non concurrence de M. Jacques Berrebi pour une durée de deux ans, à la suite d'une demande d'avis émanant du président du directoire.

Ce conseil a également réexaminé la clause de non concurrence de M. Daniel Julien et a décidé de modifier celle-ci, au choix de la société :

- soit deux ans avec une indemnité égale à deux années et demie de rémunération,
- soit 3 ans avec une indemnité de rémunération.

Il a également donné un avis favorable, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, à l'augmentation de la rémunération que M. Daniel Julien perçoit de la société TGI, filiale américaine de la société, à compter du 1^{er} janvier 2012, à savoir une rémunération brute annuelle fixe de 3 500 000 US\$ charges salariales incluses et une rémunération brute annuelle variable cible de 1 500 000 US\$ charges salariales incluses, dont le montant sera fixé sur la base de l'atteinte des critères de performance déterminés par le conseil.

Conseil d'administration du 31 mai 2011 :

Le premier conseil d'administration de la société a choisi le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et a désigné M. Daniel Julien en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général, avec le titre de président directeur général, pour une durée de 2 ans.

Le conseil n'a pas limité les pouvoirs de M. Daniel Julien au titre de ses fonctions de directeur général ; M. Daniel Julien est donc investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance dans l'intérêt de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs propres du conseil d'administration et de l'assemblée générale.

Le conseil a également adopté le nouveau règlement intérieur du conseil sous sa nouvelle forme de conseil d'administration.

Il a créé les nouveaux comités d'audit et des rémunérations et des nominations en procédant à la nomination de leurs membres et a adopté leur règlement intérieur. Le comité stratégique a été dissous.

Il a en outre réitéré les décisions prises par le conseil de surveillance du 28 avril dernier relatives à l'engagement de non concurrence de M. Daniel Julien et à sa rémunération.

Enfin, le conseil a autorisé les cautions avals et garanties et procédé à la répartition des jetons de présence au titre de 2010.

Conseil d'administration du 27 juillet 2011 :

Outre l'examen et l'approbation des comptes annuels et consolidés du 30 juin 2011 ainsi que les documents de gestion prévisionnelle, le conseil a :

- pris acte de la mise en place par le président d'un comité exécutif,
Le rôle du comité exécutif consiste notamment à mettre en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration et la direction générale de la société, faire des suggestions au président directeur général intéressant l'activité de la société. Il a par ailleurs un rôle consultatif sur la marche sociale de la société et du groupe.
- décidé de transférer le siège social à Paris 8^{ème} – 21-25, rue Balzac avec effet au 1^{er} janvier 2012,
- réitéré son adhésion au Pacte mondial des Nations-Unies,

Ce conseil a procédé, conformément à la délégation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, dans la limite de 2 % des actions composant le capital social, en faveur de membres du personnel salarié de la société ou de mandataires sociaux de la société et de ses filiales. Cette attribution est assortie de conditions de performance.

Il a statué sur l'attribution gratuite dont a bénéficié le président directeur général et notamment la conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions d'au moins 30 % du nombre total d'actions qui seront définitivement attribuées en exécution des conditions de performance.

Il a décidé, dans le cadre du rachat de la participation des minoritaires dans les filiales du groupe, la nomination d'un expert indépendant avec pour mission de valoriser les participations et d'en déterminer le prix d'une manière équitable.

Et enfin, le conseil a décidé de mettre en œuvre l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 et de procéder au rachat d'actions propres de 2 % du capital social afin de les affecter au plan d'attribution d'actions gratuites.

Conseil d'administration du 30 novembre 2011 :

Au cours de cette réunion, le conseil a examiné les prévisions au 31 décembre 2011 et le budget 2012.

Il a également :

- donné tous pouvoirs à M. Daniel Julien pour procéder à un rachat d'actions propres de 5 % du capital social en vue de leur annulation, en tant que de besoin,
- procédé à une nouvelle attribution d'actions gratuites, et ce, dans la limite autorisée par l'assemblée générale du 31 mai 2011,

- adopté un guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres, désigné un déontologue en la personne de Mme Maud Junoy, directrice juridique du groupe, et créé un comité agissant sur consultation du déontologue et composé de :
 - o Mme Maud Junoy,
 - o M. Olivier Rigaudy, directeur financier du groupe
 - o et de M. Philippe Ginestié, administrateur de la société,
- délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale,
- déterminé les conditions de performance du président directeur général concernant sa rémunération au titre de l'année 2012,
- arrêté la valorisation sur rapport d'expert avec attestation d'équité, des participations détenues par des actionnaires minoritaires dans des filiales du groupe et a autorisé, dans le cadre d'une convention réglementée, le projet d'acquisition des participations appartenant à M. Daniel Julien dans les filiales MCC et TP Nearshore.
- autorisé une convention règlementée s'agissant de la modification de l'engagement de non concurrence du président directeur général.

Conseil d'administration du 21 décembre 2011 :

Au cours de cette réunion, le conseil a autorisé la garantie par la société au profit de la société RIM de la bonne exécution par TP EMEA et les filiales opérationnelles du contrat conclu avec ladite société. Il a en outre autorisé une convention de commission avec TP EMEA portant sur la rémunération de la société en contrepartie de l'émission de la garantie sus visée.

C.5 Informations significatives sur la composition du conseil d'administration résultant des décisions du conseil tenus depuis le 1^{er} janvier jusqu'au 27 février 2012

Néant.

D. Évaluation des travaux du conseil de surveillance

Conformément au code de gouvernance AFEP-MEDEF, le conseil de surveillance a consacré au cours de sa réunion en date du 25 février 2011 un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et celui de ses comités spécialisés, sur la base d'un document présentant la synthèse des réponses et commentaires exprimés par les membres du conseil à partir du questionnaire qui leur a été préalablement adressé.

Ce débat a porté principalement sur la composition du conseil, le déroulement de ses missions et attributions, la nature et le format de ses réunions, la régularité et la pertinence des informations fournies, ainsi que l'organisation et le fonctionnement des comités.

Compte tenu du changement du mode de gestion en 2011, le nouveau conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à l'évaluation de son fonctionnement durant cette année mais procédera à une telle évaluation en 2012.

E. Les comités spécialisés

Pour l'accomplissement de sa mission, le conseil d'administration se fait assister de deux comités spécialisés permanents qui lui sont rattachés :

- le comité d'audit,
- le comité des rémunérations et des nominations.

E.1 Le comité d'audit

À la date du présent rapport, le comité d'audit est composé de :

Bernard Canetti	président du comité d'audit, <i>indépendant</i>
Alain Boulet	membre du comité d'audit, <i>indépendant</i>
Mario Sciacca	membre du comité d'audit, <i>indépendant</i>
Jean Guez	membre du comité d'audit

Les membres du comité d'audit sont tous administrateurs. Il est composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, conformément au code de gouvernance AFEP-MEDEF. Conformément à la loi, le comité est également doté d'un administrateur présentant des compétences particulières en matière financière et comptable en la personne de M. Jean Guez.

L'activité du comité d'audit s'inscrit dans le cadre formalisé d'un nouveau règlement intérieur adopté par le conseil d'administration du 31 mai 2011 de la société sous sa nouvelle forme, à jour de toutes les recommandations en vigueur.

Le comité peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions, et décide s'il souhaite entendre ses interlocuteurs séparément ou collectivement. Les réunions du comité ont lieu hors la présence des dirigeants du groupe, sauf s'il souhaite les entendre. En pratique, le comité invite à ses réunions les commissaires aux comptes et le directeur financier de la société ainsi que le directeur de l'audit interne, le directeur de la trésorerie et la directrice de la consolidation et du reporting. Le comité d'audit a pour mission, notamment, d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière,
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes,
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Cette mission légale a pour finalité de préparer et de faciliter le travail de contrôle du conseil d'administration, de prévenir en amont les difficultés éventuelles, d'identifier les risques de toute nature, d'en informer le conseil d'administration et d'émettre toute recommandation appropriée à son attention. À ce titre, le comité rend compte au conseil d'administration de l'ensemble de ses travaux.

Au cours de l'année 2011, le comité d'audit s'est réuni 3 fois les 23 février, 25 juillet et 23 novembre, avec un taux de présence de 100 %.

Le comité d'audit a examiné au cours de l'année 2011 :

- l'arrêté des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2010 (réunion du 23 février),
- le projet de rapport du président du conseil sur le fonctionnement du conseil et le contrôle interne (réunion du 23 février),
- le recensement des dispositifs de gestion des risques au sein du groupe, la méthodologie de contrôle interne du groupe en fonction du cadre de référence AMF (réunions du 23 février et du 23 novembre),
- le plan d'audit interne 2011 et le questionnaire de contrôle interne (réunions du 23 février, du 25 juillet et du 23 novembre),
- le rapport financier du 1^{er} semestre (réunion du 25 juillet),
- la synthèse des missions d'audit d'interne (réunion du 25 juillet),
- le process des nominations des commissaires aux comptes (réunion du 25 juillet),
- les procédures d'inventaires physiques (réunion du 23 novembre),
- les projets d'achats s'inscrivant dans un contexte d'économies au sein du groupe mis en place par la direction financière de l'Europe continentale du groupe (CEMEA) (réunion du 23 novembre 2011).

Les commissaires aux comptes ont présenté au comité les comptes rendus de leurs travaux sur les comptes au 31 décembre 2010 (en février), sur les comptes au 30 juin 2011 (en juillet) et la démarche d'audit 2011 (en juillet).

E2. Le comité des rémunérations et des nominations

À la date du présent rapport, le comité des rémunérations et des nominations est composé de :

Daniel Bergstein	président du comité des rémunérations et des nominations, <i>indépendant</i>
Philippe Ginestier	membre du comité des rémunérations et des nominations
Martine Dassault	membre du comité des rémunérations et des nominations, <i>indépendant</i>
Robert Paszczak	membre du comité des rémunérations et des nominations, <i>indépendant</i>

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du comité des rémunérations et des nominations sont fixées par son nouveau règlement intérieur adopté par le conseil d'administration du 31 mai 2011. Il est mis à jour des recommandations du code AFEP-MEDEF notamment sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le comité peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions. Le comité décide s'il souhaite entendre ses interlocuteurs séparément ou collectivement. Sauf s'il souhaite les entendre, les réunions du comité ont lieu hors la présence des membres du directoire.

Aux termes de ce règlement intérieur, le comité des rémunérations et des nominations émet notamment un avis sur :

- L'ensemble des rémunérations et avantages du président directeur général, avec détermination de la part variable en appréciant :
 - o la définition des règles de fixation de cette part variable, et
 - o l'application annuelle de ces règles ;
- La politique générale d'attribution des options d'achat ou de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions ou d'actions de performance, ainsi que les conditions attachées à l'attribution définitive de ces actions ;
- Les candidats au poste d'administrateur, leur qualification et le réexamen annuel de leur qualification d'*indépendants* ou non en fonction des critères définis par le code AFEP-MEDEF.

Au cours de l'année 2011, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni cinq fois, les 23 février, 27 avril, 31 mai, 27 juillet et 30 novembre, avec un taux moyen de présence de 94 %.

Le comité des nominations et des rémunérations a examiné au cours de l'année 2011 :**Le 26 février 2011**

- les rémunérations 2010 et 2011 des dirigeants : président du directoire et du directeur général de la société sous son ancienne forme (réunion du 23 février),
- les jetons de présence 2010 et 2011,
- l'engagement de non concurrence de M. Daniel Julien, alors président du directoire,
- le renouvellement des membres du conseil de surveillance dans le cas du rejet par l'assemblée générale du changement de mode de gestion de la société,
- la nomination des administrateurs sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale du changement de mode de gestion de la société avec un point sur la candidature de M. Daniel Julien au poste d'administrateur,
- la synthèse sur la présentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (loi du 27 janvier 2011).

Le 27 avril 2011

- la rémunération et autres avantages de M. Daniel Julien, président du directoire de la société sous son ancienne forme,
- le réexamen de l'engagement de non concurrence de M. Daniel Julien

Le 31 mai 2011

- la nomination du président du comité,
- la rémunération et autres avantages de M. Daniel Julien, nommé président directeur général le même jour par le conseil d'administration de la société sous la nouvelle forme, ainsi que le réexamen de la clause de non concurrence.

Le 27 juillet 2011

- l'attribution gratuite d'actions de performance aux salariés et en particulier à M. Daniel Julien, président directeur général

Le 30 novembre 2011

- la détermination des critères de performance pour la rémunération variable du président directeur général au titre de l'exercice 2012 et la modification de son engagement de non concurrence.

E.3 Rémunération des membres des comités spécialisés

Les membres et présidents du comité d'audit et du comité des rémunérations et des nominations perçoivent un jeton de présence spécifique dont le montant est déterminé par le conseil de surveillance et s'impute sur l'enveloppe globale allouée à ce dernier par l'assemblée générale annuelle, conformément aux règlements intérieurs de ces comités.

Le conseil de surveillance tient compte de l'assiduité de ses membres aux séances des comités spécialisés pour l'attribution de ce jeton de présence spécifique.

F. Rémunération du président directeur général

La rémunération globale, toutes charges incluses, allouée au titre de l'exercice 2011 à M. Daniel Julien, président directeur général, au titre de ses fonctions de *Chief Executive Officer* (directeur général) de Teleperformance Group Inc., est fixée par le conseil d'administration du 27 février 2012, lequel donnera son avis après analyse du rapport du comité des rémunérations et des nominations sur l'attribution de son bonus en fonction des objectifs qualitatifs et quantitatifs définis par le conseil. Cette rémunération est détaillée au paragraphe 2.2.1 *Rémunération du président directeur général* du rapport annuel.

Il est précisé que M. Daniel Julien ne perçoit pas de rémunération de la société elle-même.

G. Participation des actionnaires aux assemblées générales

Le mode de convocation et les conditions d'admission des actionnaires aux assemblées générales, ainsi que les conditions d'exercice des droits de vote, sont détaillés au paragraphe D. 1.8.1.2 du présent rapport annuel.

H. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent au chapitre 3 *Actionnariat* du présent rapport annuel.

2.4.1.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

A. Référentiel utilisé

Le groupe s'est appuyé sur l'édition augmentée du *Cadre de référence* prescrit par l'AMF, initialement publiée en janvier 2007 et revue en juillet 2010, pour la rédaction de cette partie sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne.

Ainsi, les *Principes généraux de gestion des risques et de contrôle interne* indiqués dans le *Cadre de référence* sont repris ci-après pour décrire de façon synthétique le dispositif mis en place par le groupe. La définition et les objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne sont tout d'abord traités, puis leurs composants et leurs acteurs sont exposés.

Enfin, la gestion des risques et du contrôle interne relative à l'information comptable et financière publiée par le groupe est décrite en prenant en compte le *guide d'application* du *Cadre de référence*.

B. Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

B.1 Définition du contrôle interne

Le groupe a retenu la définition du contrôle interne figurant dans le *Cadre de référence* de l'AMF, à savoir :

Le contrôle interne comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui contribue à la maîtrise des activités du groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif, défini et mis en œuvre au sein de Teleperformance, c'est-à-dire de la société-mère et des sociétés intégrées dans les comptes consolidés (le « groupe »), vise plus particulièrement à assurer :

- *la conformité aux lois et règlements ;*
- *l'application des instructions et des orientations fixées par le président directeur général, en concertation et en accord avec le conseil d'administration ;*
- *le bon fonctionnement des processus internes du groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;*
- *la fiabilité des informations financières ;*

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Par ailleurs, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints. Il ne peut empêcher à lui seul que des personnes du groupe commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation.

B.2 Contrôle interne et gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. Le dispositif de gestion des risques intègre quant à lui des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne.

Le dispositif de gestion des risques est un des composants du contrôle interne.

C. Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

C.1 Préalables

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs du groupe.

Ces objectifs ont été déclinés en 7 fondamentaux. Ils figurent dans un guide interne, dont les éléments ont été communiqués aux managers et collaborateurs concernés au sein du groupe afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique générale de l'organisation. Ces éléments comprennent notamment le positionnement, la mission du groupe, ses valeurs, son modèle de management et sa politique de ressources humaines et de responsabilité sociale.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne s'appuient sur ces éléments, qui sont parties prenantes des composants de ces dispositifs.

C.2 Environnement de contrôle et organisation

L'environnement de contrôle est un composant essentiel des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Il constitue leur fondement commun.

L'environnement de contrôle s'appuie sur les valeurs, l'organisation, les responsabilités, les comportements, les systèmes d'information et les procédures.

Les valeurs de Teleperformance

Le dispositif de contrôle interne du groupe repose sur ses cinq valeurs clefs : *Intégrité, Respect, Professionnalisme, Innovation* et *Engagement*. Ces valeurs accompagnent la stratégie de leadership du groupe et forment la charte commune de ses collaborateurs et de ses filiales.

Les valeurs du groupe sont portées à la connaissance de l'ensemble du personnel dans 49 pays. Teleperformance accorde une grande importance à la capacité de ses managers à vivre ces valeurs au quotidien. Celles-ci font l'objet d'un programme de formation spécifique, qui permet à chaque manager de comprendre comment ces valeurs doivent se traduire dans leurs actions et leurs décisions.

Par ailleurs, depuis juillet 2011, Teleperformance a réitéré son adhésion au Pacte mondial des Nations-Unies. Ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption.

Organisation et responsabilités

Le groupe est organisé en trois zones linguistiques : la zone anglophone, la zone ibérico-LATAM et la zone Europe continentale.

Depuis juillet 2011 et suite à la mise en place du nouveau mode de gestion à conseil d'administration, les trois directeurs de zones linguistiques, ainsi que trois directeurs mondiaux aux fonctions transverses (finances, opérations et développement) forment le comité exécutif sous la direction du président directeur général.

Le rôle du comité exécutif consiste notamment à mettre en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration et la direction générale. Le comité exécutif a un rôle consultatif auprès du président directeur général et s'assure de l'élaboration et du suivi des politiques permettant d'atteindre les différents objectifs poursuivis par le groupe, tant en matière de développement global, de choix technologiques, d'établissement de process opérationnels identiques à l'ensemble du réseau, que de mise en valeur des ressources humaines.

À l'intérieur des trois zones linguistiques, l'organisation du groupe s'appuie sur des structures de management matricielles afin d'instaurer un lien direct à travers les pays, les lignes de métiers, les forces de ventes et les fonctions supports.

L'objectif est d'assurer, de façon homogène, le développement du groupe, dont la performance est suivie régulièrement et attentivement par le conseil d'administration.

Par ailleurs, les responsabilités et les rôles du management du groupe et des filiales ont été définis au sein d'une charte. Celle-ci forme le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs doivent être planifiées, exécutées, suivies et contrôlées.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un des éléments importants du dispositif de contrôle interne et notamment dans notre métier qui a pour vocation de mettre des *personnes au service d'autres personnes*.

La politique des ressources humaines pour les 125 000 collaborateurs de Teleperformance se définit par la recherche constante de l'excellence dans le recrutement, la fidélisation des équipes, le développement des talents et l'enrichissement des compétences, visant ainsi à permettre l'exercice des responsabilités de chacun et l'atteinte des objectifs du groupe.

Cette politique s'appuie sur un management de proximité et de larges enquêtes de satisfaction auprès de ses collaborateurs. En 2011, ces enquêtes ont été menées auprès de plus de 68 000 salariés dans 42 pays. Elles ont permis de continuer à déployer de nombreux process pour améliorer les conditions de travail et d'intégration des collaborateurs tout en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel, gages d'un service de qualité.

L'amélioration en matière d'environnement et de qualité de vie au travail au sein des centres de contacts du groupe a été poursuivie et récompensée par des labels internationaux dans certains pays.

La formation des managers vise à transmettre et à développer les connaissances en garantissant le partage des mêmes valeurs et la compréhension de notre culture d'entreprise au sein du groupe.

Un programme d'évolution professionnelle des carrières des conseillers clients, visant à valoriser notre métier et la séniorité de l'encadrement, permet d'identifier les collaborateurs à fort potentiel et de les préparer à prendre des positions d'encadrement dans l'entreprise.

Une formation en ligne de haut niveau est également proposée par le groupe afin d'aligner et d'améliorer les compétences des collaborateurs et former les futurs managers.

Ces activités visent à assurer le niveau de compétences requis dans tous les domaines. Elles contribuent au développement des collaborateurs, afin que le groupe continue à être pour eux une entreprise valorisante, tout en leur offrant la possibilité de prendre rapidement des responsabilités dans l'un de ses 248 centres de contacts.

Les systèmes d'information

Le management du groupe et la direction des systèmes d'information du groupe déterminent les orientations stratégiques pour les outils et les systèmes d'information liés à la production au sein des filiales. Ils s'assurent que le développement de ces systèmes d'information est adapté aux objectifs du groupe.

L'harmonisation de l'architecture des systèmes et des standards technologiques au sein du groupe a été poursuivie. Dans ce cadre, un progiciel intégré pour le management de nos services dans les centres de contacts (*Contact Center Management System - CCMS*) a continué à être déployé dans les principales entités du groupe. Ce déploiement contribue à harmoniser les process opérationnels et à renforcer la sécurisation du processus de production des informations.

La direction des systèmes d'information émet également des directives en matière de sécurité, de conservation de données et de continuité d'exploitation. Ces directives s'appuient sur le respect des normes internationales, ISO 27001, PCI (*Payment Card Industry*), HIPAA (*Health Insurance Portability and Accountability Act*) ou la directive européenne de protection des données afin de répondre aux exigences réglementaires propres à chaque secteur d'activité ou d'obtenir les certifications demandées par les clients.

Procédures de métier et de management

Le dispositif de contrôle interne s'appuie également sur la mise en œuvre au sein des filiales des procédures et des standards groupe *TOPS* (*Teleperformance Operational Processes and Standards*), *BEST* (*Baseline Enterprise Standard for Teleperformance*), ainsi que de normes métier, comme la norme *COPC* (*Customer Operations Performance Centers*) ou la norme *NF Service Centre de relation client*.

Le dispositif s'appuie aussi sur des normes internationales applicables au management, comme les normes *ISO 9001*.

L'harmonisation et l'application de ces procédures et normes permettent d'instituer une plus grande cohérence au sein du réseau mondial de notre société, tout en favorisant une meilleure maîtrise de l'activité.

TOPS (Teleperformance Operational Processes and Standards)

Les *TOPS* sont un processus de gestion des performances quotidiennes. Ils permettent d'optimiser les performances et la qualité en allouant la plus grande partie du temps de travail des managers à leurs conseillers clients. Ils ont été conçus par le groupe pour gérer ses opérations de façon standardisée dans chaque filiale. Ils permettent ainsi un contrôle de qualité supérieur.

Les *TOPS* ont été déployés à l'ensemble des filiales. Ces process peuvent s'appuyer sur le progiciel intégré du groupe pour le management de ses services (*CCMS*). Les *TOPS* constituent pour le groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent ses activités opérationnelles.

BEST (Baseline Enterprise Standard for Teleperformance)

Les *BEST* sont des manuels de normes qualitatives garantissant une haute qualité de service, une performance élevée et une gestion proactive des programmes existants et à venir. Les *BEST* viennent également renforcer les meilleures pratiques dans la gestion des ressources humaines et des projets pour l'ensemble des opérations de Teleperformance sur le plan mondial.

COPC (Customer Operations Customer Centers) : une norme de métier

La norme COPC-2000® fournit à la direction des centres de contacts les informations nécessaires à l'amélioration du rendement opérationnel. La certification COPC prévoit aussi un modèle de gestion globale des performances reliant tous les domaines de l'entreprise. Elle assure une cohérence dans les opérations en répondant aux critères élevés de performance requis par la norme COPC.

Depuis 2004, notre société travaille en étroite collaboration avec Le Customer Operations Performance Center Inc. (COPC), basé à Amherst, New York et développe sa propre équipe de coordinateurs agréés et d'auditeurs internes certifiés COPC. Teleperformance poursuit la certification annuelle de ses programmes et centres de contacts spécialisés en réception d'appels au sein de ses filiales dans le monde.

NF Service Centre de relation client

Les caractéristiques de la certification NF Service Centre de relation client sont basées sur la nouvelle norme européenne NF EN 15838.

Cette certification apporte aux clients des repères pour mesurer la qualité du service rendu et aux centres une organisation optimisée. Elle répond aux attentes des consommateurs ou des professionnels et garantit la qualité, la fiabilité et le sérieux du service fourni. Elle répond également à des exigences sociales pour une valorisation des compétences du métier de la relation client. Nos sociétés en Allemagne, en France et en Tunisie possèdent cette certification.

ISO 9001 : une norme de management de la qualité

La norme ISO 9001 est en vigueur dans les filiales représentant une part significative du chiffre d'affaires du groupe. Elle donne l'assurance de la capacité de répondre à des exigences de qualité et d'augmenter la satisfaction clients dans les rapports clients-fournisseurs.

Elle définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité. Les exigences de la norme couvrent de nombreux aspects, y compris la compétence de son personnel, la gestion et la mesure des processus, la surveillance, ainsi que la poursuite d'une démarche d'amélioration continue de son système de management de la qualité.

Le rapprochement du *Cadre de référence de contrôle interne* de l'AMF avec la norme ISO 9001 met en évidence les convergences et les complémentarités des deux référentiels. En ce sens, cette norme ISO constitue un élément fort pour stabiliser l'environnement de contrôle sur lequel s'appuie le dispositif de contrôle interne.

C.3 Diffusion de l'information

Le groupe s'assure de la diffusion en interne des informations pertinentes, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités, que ce soit dans le domaine opérationnel ou financier.

Sous la responsabilité d'un service dédié, le partage des connaissances, du savoir-faire et des meilleures pratiques au sein du groupe, s'appuie sur un intranet accessible aux principaux collaborateurs. Ce système global de gestion des connaissances favorise les échanges et la diffusion d'informations utiles aux acteurs concernés.

Les informations et procédures groupe sont également communiquées régulièrement aux responsables de l'ensemble des filiales lors de séminaires de travail internationaux ou de présentations. Ces règles sont également rappelées lors des conseils d'administration. Les dirigeants des filiales ont pour mission de relayer auprès de leurs collaborateurs les instructions du management du groupe.

Les directions fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des réunions et des formations.

C.4 Système de gestion des risques

Définition

Le groupe est exposé dans l'exercice de son activité à un ensemble de risques *dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.*

Objectifs de la gestion des risques

La *gestion des risques* vise à anticiper les principaux risques identifiables, internes ou externes, que le groupe a recensés, *afin de préserver sa valeur, ses actifs et sa réputation, favoriser l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé, favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du groupe et mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.*

Cadre organisationnel

Les dispositifs de gestion des risques s'appuient sur des outils de management dédiés, des procédures et des responsables en charge de leur suivi.

Le management du groupe porte une attention particulière à l'élaboration et à la diffusion de ces outils de management. Ceux-ci lui permettent, ainsi qu'à chaque filiale, de mettre en place les mesures et procédures nécessaires visant à la maîtrise de l'activité et à la prévention des risques, au regard des règles qui définissent les objectifs et la stratégie de Teleperformance.

Ce suivi, ainsi que les priorités opérationnelles et les activités de contrôle à adopter au regard de l'analyse de ces risques sont revus avec l'ensemble des managers du groupe, de façon plénière ou lors de conseils d'administration ou de direction.

Processus

Les principaux risques sont identifiés dans la partie *Facteurs de risques* du document de référence, ainsi que les mesures permettant d'en limiter les conséquences suite à leur analyse. Sont notamment abordés : les risques financiers, les risques liés à l'activité et les autres risques.

Le paragraphe C.5 *Activités de contrôle*, ci-après, complète les mesures déjà énumérées dans la partie *Facteurs de risques* en indiquant les procédures de contrôles centralisées et décentralisées, qui sont mises en œuvre en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Les risques présentés dans la partie *Facteurs de risques* du document de référence ont fait l'objet d'un dossier présenté au comité d'audit. Ce dossier recense les risques identifiés en liaison avec le modèle de management du groupe et présente pour chacun d'eux les dispositifs visant à les réduire, que ce soit dans les domaines comptables, financiers, ressources humaines, technologiques, développement des ventes ou liés à notre secteur d'activité.

Par ailleurs, une analyse formalisée des principales procédures comptables et financières des filiales a été de nouveau réalisée en 2011 et présentée en comité d'audit de juillet et novembre 2011. Ces procédures couvrent les principaux risques identifiés et susceptibles d'affecter l'élaboration de l'information financière et comptable publiée. Cette analyse formalisée s'appuie sur la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale décrit dans la partie E3.

Pilotage

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre dans ce cadre et décrites dans la partie C.2 *Environnement de contrôle et organisation*, s'inscrivent ainsi dans une démarche continue d'évaluation et de gestion des risques.

C.5 Activités de contrôle

Les activités de contrôle, conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs, sont développées à la fois par le management du groupe, par le biais de procédures de contrôle centralisées et par le management local, par le biais de procédures de contrôle décentralisées. Ces procédures, qui sont décrites ci-dessous, complètent celles déjà énumérées dans la partie *Facteurs de risques* du document de référence.

Les procédures de contrôle centralisées

Les procédures de contrôle interne centralisées au niveau du siège portent sur les éléments communs à toutes les sociétés du groupe. Ces procédures sont de nature financière, juridique, informatique et commerciale.

Procédures financières

Les procédures financières, relatives au traitement de l'information financière, sont détaillées au paragraphe *Description de gestion des risques et du contrôle interne* concernant l'information comptable et financière publiée.

La politique de gestion des risques de change et de taux suivie par le groupe, qui vise à maîtriser ces risques, à préserver les marges commerciales et à maîtriser le niveau des frais financiers, est développée dans la partie *Facteurs de risques*.

Procédures juridiques

La direction juridique du groupe a mis en œuvre depuis plusieurs années un système de surveillance des marques utilisées et déposées par les sociétés du groupe, et notamment un système de surveillance mondiale de la dénomination sociale, des noms de domaine et de la marque Teleperformance pour s'opposer aux enregistrements de marque ou autres droits de propriété intellectuelle concurrents et pour éviter toute utilisation abusive notamment sur Internet.

Une procédure définissant les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement ces dernières envers les tiers est mise en œuvre sous la supervision de la direction juridique de la holding et du management du groupe.

Pour réduire l'exposition aux risques juridiques inhérents aux contrats commerciaux, le groupe a défini des directives pour la rédaction de certaines clauses présentant un risque identifiable, ainsi que pour la rédaction des réponses aux appels d'offres. Toute dérogation à ces principes est soumise à une procédure d'approbation spécifique. Par ailleurs, tous les contrats globaux conclus avec nos clients sont revus par des juristes du groupe avant leur signature de façon à limiter les risques et à pouvoir attirer l'attention des dirigeants sur ceux-ci.

En ce qui concerne la protection des données personnelles, le groupe met en place une politique globale visant à s'assurer que la collecte, le traitement et la transmission des données personnelles au sein du groupe est conforme aux législations en vigueur applicables en la matière.

Procédures informatiques

Dans le domaine technologique, le groupe standardise ses technologies de sécurité selon les meilleures pratiques du marché, celles demandées contractuellement par ses clients ou celles requises par des normes réglementaires. Ces technologies visent à réduire l'introduction de logiciels malveillants, protéger les données personnelles, ainsi qu'à détecter et éviter toutes intrusions.

La direction des systèmes d'information utilise un outil technologique développé en interne afin de s'assurer du suivi de ses directives en matière de sécurité et des plans d'actions menés à ce titre chaque année. Les certifications demandées par les clients sont aussi le gage de l'application de procédures strictes de contrôle, visant à garantir le respect constant des normes et processus de sécurité et/ou de qualité.

Une équipe mondiale, composée de plus de 30 professionnels formés aux problèmes de sécurité, est dédiée à la prévention et la détection de la fraude sur le plan opérationnel.

Cette équipe mène des programmes complets anti-fraude tout au long de la relation commerciale pour des clients internationaux. Ces programmes s'appuient sur l'innovation technologique comme par exemple l'authentification biométrique de voix ou sur des contrôles informatiques sécurisant les différents accès. Des procédures de sécurités physiques sont également développées sur nos centres.

Procédures commerciales

Pour gérer ses processus commerciaux, Teleperformance a élaboré un ensemble de meilleures pratiques à suivre pour une approche normalisée du suivi des appels d'offres. Les appels d'offres internationaux et significatifs sont suivis par une équipe dédiée.

Les procédures décentralisées

Les procédures de contrôle interne locales sont décentralisées au niveau de chaque filiale, où le management est responsable de leur mise en place afin de prévenir les risques et respecter la législation locale en vigueur. Il s'assure également du bon fonctionnement de ces procédures en conformité avec les instructions de la direction générale qui sont revues lors des conseils d'administration ou organes équivalents de chaque filiale.

C.6 Surveillance du dispositif de contrôle interne

La direction du groupe

La surveillance du dispositif de contrôle interne, dont l'objectif est de vérifier la pertinence et l'adéquation de ce dispositif aux objectifs du groupe, est mise en œuvre par le comité exécutif, qui comprend les fonctions supports du groupe et les directions régionales, sous la supervision du conseil d'administration.

Cette surveillance comprend les contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement. Elle s'inscrit dans le cadre de leurs activités courantes afin de s'assurer de l'alignement de chacun des processus de l'organisation avec la vision et la stratégie du groupe. Cette surveillance est complétée par une veille active sur les meilleures pratiques régionales ou locales, que le groupe identifie systématiquement et développe de façon globale.

Le rôle de l'audit interne

En 2011, des missions ont été réalisées par le département d'audit interne auprès des filiales du groupe ou sur des thèmes spécifiques, selon le plan d'audit annuel et les priorités définies par le management en cours d'année. Ces interventions ont porté principalement sur les procédures de contrôle mises en place localement.

Dans le cadre de ses missions, l'audit interne définit en collaboration avec les directions locales et sous la supervision du management du groupe, des plans d'actions destinés à améliorer en permanence les processus de contrôle interne.

D. Les acteurs du contrôle interne

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du contrôle interne sont :

- le président directeur général et le conseil d'administration,
- le comité exécutif et les directions locales,
- les comités spécialisés,
- le département de l'audit interne

D.1 Le président directeur général et le conseil d'administration

Teleperformance est une société anonyme à conseil d'administration. Le conseil a opté pour le cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général. Ce mode de gestion, retenu par la grande majorité des sociétés cotées en France, favorise notamment une plus grande réactivité dans les prises de décision et leur mise en œuvre.

Le président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, préside les réunions du conseil. Il en organise et dirige les travaux et veille à son bon fonctionnement, ainsi qu'à celle de l'assemblée. Il veille à ce que les administrateurs disposent de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions et que les actionnaires disposent des documents et informations prévus par la loi.

Afin de l'aider dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités, le président directeur général a créé un comité exécutif.

Le conseil d'administration suit régulièrement et attentivement la performance du groupe et considère l'ensemble des types de risques afférents à notre activité qu'ils soient financiers, commerciaux, opérationnels, juridiques ou sociaux.

D.2 Le comité exécutif et les directions locales

Le comité exécutif regroupe les directions des zones linguistiques et les fonctions supports.

Le comité exécutif s'assure de l'élaboration et du suivi des politiques et procédures permettant d'atteindre les différents buts poursuivis par le groupe et des procédures de contrôle permettant de veiller au respect de ces règles internes et plus généralement des règles applicables à l'activité et à la vie du groupe.

Les orientations et les procédures sont communiquées aux directions locales des filiales qui sont en charge de leur mise en œuvre avec l'appui des directions régionales, opérationnelles et fonctionnelles.

D.3 Les comités spécialisés

Les comités spécialisés ont pour mission de préparer et de faciliter le travail de contrôle du conseil d'administration.

Comité d'audit

Le règlement du comité d'audit s'appuie sur le rapport du groupe de travail de l'AMF sur le comité d'audit de juin 2010.

La mission générale du comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il prépare les travaux du conseil dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels ou de l'examen des comptes semestriels.

À ce titre, le comité d'audit est notamment chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des contrôles internes et gestion des risques, du contrôle des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers.

Il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

Le comité exerce un suivi, c'est-à-dire une surveillance active, des domaines qui relèvent de sa compétence. Sur la base des informations qu'il reçoit, ce suivi lui permet d'intervenir à tout moment jugé nécessaire ou opportun et l'amène, s'il détecte des signaux d'alerte dans le cadre de sa mission, à s'en entretenir avec la direction générale et à transmettre le cas échéant l'information au conseil.

Le comité d'audit rend compte au conseil d'administration de ses travaux, notamment ceux relatifs aux comptes consolidés et sociaux, et ceux liés à la revue du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du groupe. Le comité peut, dans le cadre de ses missions, se saisir de toute question qu'il juge utile ou nécessaire et demander à la direction générale toute information.

Comité des rémunérations

Le comité des rémunérations et des nominations émet, quant à lui, notamment des avis sur les nominations de membres proposées au conseil d'administration, sur la qualification d'indépendance d'un membre du conseil, sur la politique générale d'attribution des plans d'options et des actions gratuites ou des actions de performance, ainsi que sur la détermination des rémunérations et avantages en nature de son président et tout autre mandataire social s'il y a lieu.

Il a également connaissance des rémunérations versées au président directeur général (et le cas échéant, aux autres mandataires sociaux de la société) par les filiales du groupe dans lesquelles ce ou ces derniers exercent des mandats ; il tient compte de ces rémunérations afin d'émettre un avis en cohérence avec les mandats exercés et les rémunérations perçues.

D.4 L'audit interne groupe

L'audit interne est assuré par une équipe centrale rattachée hiérarchiquement au directeur financier du groupe, qui est membre du comité exécutif. Le département d'audit interne rapporte aussi fonctionnellement au comité d'audit.

Les règles de fonctionnement du département d'audit interne ont été définies au sein de sa charte, qui fait référence aux normes professionnelles de l'IFACI. Cette charte, ainsi que la politique d'audit interne du groupe, exposent les principes de l'audit interne et le fonctionnement des principaux organes impliqués dans le suivi du dispositif du contrôle interne du groupe.

Le département d'audit interne contribue au développement d'outils et de référentiels de contrôle interne. Il assure les missions inscrites dans le planning annuel validé par le management du groupe et revu par le comité d'audit. La synthèse sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont présentés au comité d'audit et partagés avec les commissaires aux comptes.

E. Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée

Pour la rédaction de cette partie, le groupe s'est appuyé sur le *Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée*, qui est issu du *Cadre de référence* de l'AMF.

La définition et le périmètre du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne comptable et financier sont d'abord développés, puis les principaux processus de pilotage et de production de l'information sont décrits. Il est également indiqué comment a été utilisé le *Guide d'application* de l'AMF avec la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale.

E.1 Définition et périmètre

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de l'information comptable et financière concourt à la production d'une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires.

Le contrôle interne comptable et financier concerne les processus de pilotage et de production de l'information publiée, ainsi que le dispositif de gestion des risques pouvant affecter ces processus, c'est-à-dire pouvant avoir un impact sur la fiabilité, la régularité de la transmission et l'exhaustivité de l'information élaborée.

Dans le cadre de la production des comptes consolidés, le périmètre du contrôle interne comptable et financier comprend la société mère et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés (« le groupe » tel que défini précédemment).

E.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation et responsabilités

Organisation générale

L'organisation de la direction financière s'articule autour d'un pôle corporate et d'un pôle opérationnel. Ces deux pôles assurent la mise en œuvre du pilotage de l'organisation comptable et financière au sein du groupe.

Pôles corporate et opérationnel

Au sein du pôle corporate, des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la direction générale, dans les domaines suivants : consolidation et reporting, trésorerie, audit interne, juridique et communication financière.

Les services consolidation et reporting sont unifiés et placés sous la responsabilité d'une direction unique, qui supervise également la comptabilité de la holding à Paris.

Le service trésorerie traite et centralise les flux de trésorerie du groupe et assure la couverture des risques de change et de taux. Le service de l'audit interne revoit les processus du contrôle interne inhérent à l'information comptable et financière publiée.

Le service dédié aux relations avec les investisseurs et le dispositif de communication avec le marché est décrit ci-après dans le paragraphe *Information financière*.

Le pôle opérationnel regroupe les trois directeurs financiers « régionaux », qui rapportent chacun aux directeurs des trois zones linguistiques de management du groupe et de façon fonctionnelle au directeur financier du groupe.

Responsabilités

L'élaboration des résultats consolidés du groupe est de la responsabilité de la direction générale finances, qui s'appuie sur les directeurs financiers des régions et des filiales du groupe. Ceux-ci sont en charge, avec leur direction générale, de mettre en place une organisation financière répondant aux meilleures pratiques du groupe et destinée à assurer la fiabilité et l'homogénéité des données comptables et financières pour les besoins des comptes publiés de la société-mère.

Le système d'informations et outil de pilotage

La consolidation des données comptables, le reporting mensuel et les budgets sont gérés sur un système d'information unique, qui est utilisé par toutes les filiales du groupe.

Ce système d'information, déployé au sein du groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité et de fiabilité de l'information. Il permet l'élaboration mensuelle d'un reporting financier détaillé selon le modèle groupe. Il permet également une analyse précise de la formation des flux financiers, ainsi que celle des résultats en les comparant aux budgets.

Le système d'informations du groupe fait en permanence l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société, tant en matière d'organisation que d'indicateurs de pilotage.

En termes de contrôles, les objectifs du système de consolidation et de gestion sont les suivants :

- procéder automatiquement à des contrôles de cohérence sur les données financières remontées par les filiales ;
- accélérer et fiabiliser le traitement des informations remontées ;
- accroître le niveau d'homogénéisation par des tableaux de remontée et de restitution des informations formatées.

Normes comptables

Les normes comptables du groupe sont conformes aux normes IFRS, telles qu'é émises par l'IASB et adoptées par l'union européenne. Ces normes sont le référentiel des comptes consolidés depuis 2005. Leur application est obligatoire par toutes les filiales consolidées.

Les définitions et les principes comptables, qui sont accessibles sur le système de consolidation et de gestion du groupe, sont portés à la connaissance des directeurs financiers des filiales afin de garantir leur application homogène et la conformité de l'information financière à ces normes.

La direction générale finances effectue une veille permanente, avec l'appui des commissaires aux comptes, sur les nouvelles normes IFRS en préparation, de façon à prévenir le management et à anticiper leurs incidences éventuelles sur les comptes du groupe.

Les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes de la société-mère procèdent à la revue limitée des comptes consolidés au 30 juin et à l'audit des comptes annuels et consolidés au 31 décembre.

En tant que responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la direction générale échange avec les commissaires aux comptes.

Les commissaires aux comptes ont participé à l'ensemble des comités d'audit. Ils ont fait part de leurs travaux sur les procédures, ainsi que de leurs conclusions sur les arrêtés de comptes au comité d'audit, auquel ils ont communiqué à cette occasion les points significatifs relevés lors de leurs travaux de contrôle. Les commissaires aux comptes ont également présenté leur stratégie d'audit au comité d'audit.

Depuis 2010, les missions d'audit des filiales étrangères sont confiées prioritairement aux membres du réseau des deux commissaires aux comptes du groupe. La concentration des mandats d'audit au sein des réseaux des commissaires aux comptes du groupe afin d'optimiser la coordination des travaux d'audit, a été poursuivie en 2011.

Le comité d'audit

Le comité assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et de leur indépendance.

Dans tous les domaines relevant de sa compétence, le comité a pour mission de préparer et faciliter le travail du conseil d'administration. Les points qui ont fait l'objet d'examen lors des réunions du comité d'audit en 2011 ont été décrits dans la partie sur les travaux du conseil d'administration.

E.3 Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

Les principaux processus opérationnels d'alimentation des comptes au sein des filiales, notamment les ventes, la paie, les achats et les immobilisations, font l'objet de procédures et des meilleures pratiques du groupe, visant à s'assurer de leur suivi et du respect des règles d'autorisation et de comptabilisation précisées dans le *guide d'application*.

Utilisation du guide d'application

Le groupe a utilisé le guide d'application pour revoir les procédures de contrôle interne des principaux processus alimentant les comptes par la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale.

Des questionnaires d'auto-évaluation, issus du guide et adaptés au groupe et à son activité, ont été transmis à tous les managers et directeurs financiers du groupe, qui les ont complétés. Les plans d'actions décidés suite à cette auto-évaluation ont fait l'objet d'un suivi par l'audit interne. Les résultats des questionnaires et le suivi des plans d'actions ont été communiqués au management du groupe et présentés au comité d'audit. Les réponses des principales filiales ont également fait l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes de ces filiales.

Ces questionnaires ont permis à chaque filiale de revoir ses procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable, et de préparer ainsi les lettres d'affirmation signées par les directeurs des filiales à l'attention de la direction du groupe.

La clôture des comptes

Le processus de clôture des comptes du groupe repose sur des procédures de validation qui s'appliquent à chaque étape de la remontée et du traitement des informations selon le calendrier défini par la direction financière et communiqué à toutes les filiales.

Les informations transmises par les filiales sont contrôlées par l'équipe de consolidation au siège qui effectue l'élimination des transactions internes, les contrôles de cohérence et valide les postes présentant le plus de risques.

Ces états financiers sont consolidés au niveau du groupe, sans palier de consolidation intermédiaire. La direction financière du groupe reste donc seule habilitée à passer des écritures comptables de consolidation.

Les états financiers consolidés publiés sont élaborés par la direction financière sur la base des états financiers audités des filiales.

Les principales options et estimations comptables, retenues par le groupe, sont évoquées en amont de l'arrêté des comptes avec les commissaires aux comptes.

L'arrêté des comptes

Les directeurs des filiales s'engagent de manière formalisée, par l'intermédiaire d'une lettre d'affirmation, auprès de la direction du groupe sur l'image fidèle reflétée dans les états financiers de la filiale, sur l'utilisation du *Cadre de référence* de l'AMF ainsi que sur l'absence de fraude et le respect des textes légaux et réglementaires.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont présentés par le directeur financier du groupe au comité d'audit, qui en prend connaissance, en préparation des réunions et délibérations du conseil d'administration, qui les examine et les arrête.

La communication financière

La direction financière du groupe s'assure que la communication financière est faite selon les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, en répondant aux exigences de marché.

Le groupe se conforme aux standards du marché et a mis en place des conférences téléphoniques après les publications d'activité trimestrielles et des réunions plénières après la publication des résultats semestriels et annuels.

2.4.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Teleperformance S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures

de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense
le 2 mars 2012

Neuilly sur seine
le 2 mars 2012

KPMG Audit IS
Éric Junières
Associé

Deloitte & Associés
Laurent Odobez
Associé

2.5 Contrôleurs légaux des comptes

2.5.1 Commissaires aux comptes

<i>titulaires</i>	<i>suppléants</i>	<i>date de première nomination</i>	<i>date d'échéance du mandat en cours</i>
KPMG Audit IS 3 cours du Triangle 92939 Paris La Défense Cedex Tél : 01 55 68 68 68	KPMG Audit ID 3 cours du Triangle 92939 Paris La Défense Cedex	31/05/2011	assemblée générale annuelle 2016
Deloitte & Associés 185 avenue Charles de Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Tél : 01 40 88 28 00	BEAS 7/9 villa Houssay 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex	31/05/2011	assemblée générale annuelle 2016

2.5.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux au titre des exercices 2010 et 2011 se décompose comme suit (en milliers d'euros) :

	<i>KPMG</i>				<i>Deloitte & Associés</i>			
	<i>2011</i>		<i>2010</i>		<i>2011</i>		<i>2010</i>	
	<i>montant</i>	<i>%</i>	<i>montant</i>	<i>%</i>	<i>montant</i>	<i>%</i>	<i>montant</i>	<i>%</i>
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- émetteur (société mère)	340	25 %	340	26 %	237	28 %	230	35 %
- filiales intégrées globalement	915	68 %	815	63 %	502	58 %	312	48 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- émetteur (société mère)								
- filiales intégrées globalement								
Sous-total I	1 255	93 %	1 155	89 %	739	86 %	542	84 %
Autres prestations, le cas échéant :								
- juridique, social, fiscal	95	7 %	67	5 %	100	12 %	47	7 %
- autres	-		80	6 %	20	2 %	60	9 %
Sous-total II	95	7 %	147	11 %	120	14 %	107	16 %
Total	1 350	100 %	1 302	100 %	859	100 %	649	100 %

Par ailleurs, le groupe fait appel à Grant Thornton et BDO pour l'audit de certaines de ses filiales. Le montant des honoraires d'audit versés à Grant Thornton pour l'exercice 2011 s'est élevé à 586 milliers d'euros (contre 723 milliers d'euros en 2010) et ceux versés à BDO pour l'exercice 2011 à 182 milliers d'euros (contre 465 milliers d'euros en 2010).

3. Actionnariat

3.1	Répartition du capital et des droits de vote	66
3.2	Programme de rachat d'actions	68
3.3	Cotation boursière	70
3.4	Dividendes	71
3.5	Information financière	71

3.1 Répartition du capital et des droits de vote

3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote

À la date du présent rapport annuel et à la connaissance de la société, la répartition du capital et des droits de vote de la société est la suivante :

	capital		droits de vote	
	nombre	%	nombre	%
International Value Advisors, LLC	4 967 900	8,78 %	4 967 900	8,43 %
Participanten Tochterfonds (ING)	3 959 087	7,00 %	3 959 087	6,72 %
Gryphon Int. Invt.corp	2 266 900	4,01 %	2 266 900	3,85 %
Jacques Berrebi	1 000 900	1,77 %	1 920 900	3,26 %
Daniel Julien	658 314	1,16 %	1 232 535	2,09 %
Teleperformance*	1 131 961	2,00 %	n/a	n/a
Public	42 612 986	75,28 %	44 611 239	75,65 %
Total	56 598 048	100 %	58 958 561	100 %

* actions auto-détenues

3.1.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote

3.1.2.1 Répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

Au cours des trois derniers exercices et à la connaissance de la société, la répartition du capital et des droits de vote de la société (en pourcentage) était la suivante :

	31/12/2011		31/12/2010		10/03/2009	
	capital	droits de vote	capital	droits de vote	capital	droits de vote
International Value Advisors, LLC	8,8 %	8,4 %	n/a	n/a	n/a	n/a
Participanten Tochterfonds (ING)	7,0 %	6,7 %	n/a	n/a	5,5 %	5,0 %
Gryphon int. Inv Corp.	4,0 %	3,9 %	n/a	n/a	n/a	n/a
Edinburgh Partners	1,1 %	1,1 %	n/a	n/a	5,0 %	4,6 %
Groupe Industriel Marcel Dassault	n/a	n/a	5,0 %	8,5 %	5,1 %	7,4 %
Jacques Berrebi *	1,8 %	3,3 %	1,8 %	2,5 %	1,6 %	2,9 %
Olivier Douce	1,3 %	2,5 %	1,6 %	2,6 %	3,0 %	4,8 %
Daniel Julien	1,2 %	2,1 %	1,2 %	1,6 %	1,2 %	2,0 %
autres dirigeants**	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %
Public	74,8 %	72,0 %	80,1 %	74,4 %	88,8 %	83,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

* Conformément à un communiqué de presse en date du 16 janvier 2012, M. Jacques Berrebi a signé un mandat en vue de la cession de l'intégralité de ses actions détenues dans la société. Par ailleurs, M. Jacques Berrebi a démissionné de ses fonctions de censeur au sein de la société ; cette démission prendra effet à l'issue du conseil d'administration du 27 février 2012.

** Membres du conseil d'administration

3.1.2.2 Mouvements significatifs intervenus sur la répartition du capital

Depuis la clôture du dernier exercice

Néant

Au cours de l'exercice 2011

Le 30 septembre 2011, Edinburgh Partners a déclaré détenir 2 249 981 actions et autant de droits de vote, soit 3,98 % du capital social de la société, franchissant ainsi à la baisse le seuil de 5 % du capital social.

Edinburgh Partners a déclaré avoir franchi en baisse à la date du 15 septembre 2011 le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir, pour le compte de fonds et de clients, 2 864 981 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,86 % de droits de vote de la société (5,06 % du capital).

Le 6 juillet 2011, la société International Value Advisers LLC (IVA) a déclaré détenir pour le compte de fonds et de clients 2 982 910 actions (5,06 % des droits de vote de Teleperformance ; 5,27 % du capital), et avoir ainsi franchi à la hausse le seuil de 5 % des droits de vote.

Le 9 février 2011, la société Groupe Industriel Marcel Dassault (9, Rond-point des Champs-Élysées – Marcel Dassault, 75008 Paris), a franchi à la baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société. À cette date elle déclarait détenir 1 050 000 actions représentant autant de droits de vote, soit 1,86 % du capital et 1,78 % des droits de vote de la société.

Au cours de l'exercice 2010

Le 13 septembre 2010, la société Edinburgh Partners (12 Charlotte Square, Edimbourg, Écosse) a déclaré à la société avoir franchi en hausse le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 2 838 346 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,00 % du capital et 4,63 % des droits de vote de la société.

Le 4 juin 2010, la société ING Groep B.V. (Amstelveenseweg 500, 1081 KL Amsterdam, Pays-Bas) a déclaré avoir franchi indirectement en hausse, le même jour, le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir indirectement 3 087 309 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,45 % du capital et 5,13 % des droits de vote de la société (voir avis AMF n° 210C0498 en date du 8 juin 2010).

Le 25 mai 2010, la société ING Groep B.V. (Amstelveenseweg 500, 1081 KL Amsterdam, Pays-Bas) agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 5 % du capital de la société et détenir pour le compte desdits fonds, 2 840 792 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 4,72 % des droits de vote de la société (voir avis AMF n° 210C0464 en date du 31 mai 2010).

Au cours de l'exercice 2009

Le 13 mars 2009, M. Olivier Douce a franchi à la baisse le seuil de 5 % des droits de vote de la société et détenir 1 649 980 actions représentant 2 889 980 droits de vote, soit 2,93 % du capital et 4,80 % des droits de vote de la société (voir avis AMF n° 209C0451 en date du 25 mars 2009).

3.1.3 Pacte d'actionnaires

À la connaissance de la société, il n'existe, à la date du présent rapport annuel, aucun pacte entre actionnaires de la société.

3.1.4 Changement du contrôle de la société

À la connaissance de la société, il n'existe aucun accord (i) dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle ou (ii) susceptible de restreindre un changement de son contrôle.

3.2 Programme de rachat d'actions

3.2.1 Descriptif du programme de rachat d'actions en cours

3.2.1.1 Part maximale du capital à acquérir et montant maximal payable par Teleperformance

En application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, la part maximale du capital que Teleperformance est autorisée d'acquérir est de 10 % du capital social soit, à la date de l'assemblée générale, 5 659 804 actions. Il est précisé que la limite des 10 % devra être appliquée à un capital qui sera ajusté, le cas échéant, des opérations l'affectant postérieurement à cette assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la société ne devra pas dépasser la limite de 10 % du total de ses propres actions, en auto-détention directe et indirecte, ni plus de 10 % d'une catégorie déterminée. Le prix d'achat maximum hors frais par action est de 40 euros. La société déclare respecter les dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce. La société s'engage également à maintenir un flottant suffisant qui respecte les seuils tels que définis par NYSE Euronext Paris.

3.2.1.2 Modalités des rachats

Les actions peuvent être rachetées par intervention sur le marché ou autrement, notamment par achat de blocs de titres pouvant porter sur l'intégralité des titres détenus dans le cadre du programme (à l'exception des rachats effectués par animation du marché), y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, à tout moment sauf en période d'offre publique dans les limites que pourraient permettre la réglementation boursière et pour tout ou partie des actions susceptibles d'être rachetées, toujours dans le respect de la réglementation en vigueur.

Il est précisé qu'aucune vente d'options de vente ne sera utilisée dans le cadre du programme de rachat et qu'aucun produit dérivé ne sera utilisé dans le cadre de la mise en œuvre de l'objectif d'animation du marché au travers du contrat de liquidité. En tout état de cause, la société s'engage à ne pas accroître la volatilité de son titre du fait de l'utilisation de produits dérivés.

3.2.1.3 Durée et calendrier du programme de rachat

L'autorisation de l'assemblée générale ordinaire du 31 mai 2011 de procéder à des rachats d'actions de la société a été consentie au conseil d'administration pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de ladite assemblée.

3.2.2 Bilan du programme de rachat d'actions en cours

3.2.2.1 Rachat dans le cadre de la régularisation de cours au titre du contrat de liquidité

La société est intervenue sur le marché du titre au cours de l'exercice 2011 dans le cadre d'un contrat de liquidité signé avec la société Oddo Corporate Finance qui a été mis en place à compter du 8 janvier 2007. Ce contrat est conforme à la charte de déontologie de l'AFEI approuvée par l'autorité des marchés financiers.

Les moyens qui ont été affectés au compte de liquidité s'élèvent à 2 millions d'euros, auxquels s'ajoutent les 1 500 actions provenant du précédent programme de rachat, antérieur à la mise en place du contrat de liquidité.

3.2.2.2 Rachat dans le cadre d'autres objectifs

Au 31 décembre 2011, la société détient, en dehors des achats d'actions effectuées au titre du contrat de liquidité 1 131 961 actions affectées aux plans d'attribution gratuite d'actions mis en place au cours de l'exercice 2011.

L'acquisition de ces titres a été réalisée au cours du second semestre 2011 au prix moyen unitaire de 15,32 €.

Aucune annulation d'actions n'est intervenue entre le 31 mai 2011 et la date du présent rapport annuel.

3.2.2.3 Synthèse des opérations réalisées en 2011 dans le cadre du programme de rachat d'actions

Nombre d'actions rachetées au cours de l'exercice *	2 187 813
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1 028 852
Cours moyen des achats	18,0538 €
Cours moyen des ventes	20,8800 €
Montant des frais de négociation	
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2011	2,11 %
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2011	1 198 961
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2011**	18 409 798
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2011***	20 592 155
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	0

* dont 1 131 961 actions affectées au plan d'attribution gratuite d'actions achetées au prix moyen de 15,32 €

** valeur comptable hors provision

*** sur la base du cours de clôture au 30 décembre 2011 soit 17,175 €

3.3 Cotation boursière

3.3.1 Références de cotation

L'action est cotée à la Bourse de Paris (NYSE Euronext) depuis le 18 janvier 2007.

Compartiment A, code ISIN : FR0000051807, Mnemo : RCF.

L'action Teleperformance est éligible au service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

Elle est rattachée à la classification sectorielle ICB (Industry Classification Benchmark), sous-secteur 5555 (agences de médias).

Elle fait partie des indices, SBF 120, CAC All-Tradable, Next 150, CAC All Shares, CAC Mid & Small, CAC Mid 60, CAC Consumer Services, CAC Media.

Les titres Teleperformance peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas

Pour transférer directement vos titres au nominatif pur, vous pouvez utiliser le fichier disponible sur le site internet de Teleperformance, rubrique *Relations investisseurs*.

Vous pouvez également contacter :

BNP Paribas Securities Services:

Actionnariat Teleperformance

Grands Moulins

9 rue du Débarcadère - 93500 Pantin

depuis la France : 0 826 109 119

depuis l'étranger : +33 1 55 77 40 57

3.3.2 Évolution du cours de bourse

L'évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des 18 derniers mois est la suivante (*source : NYSE Euronext Paris*) :

	<i>cours + haut (en €)</i>	<i>cours + bas (en €)</i>	<i>cours de clôture (en €)</i>	<i>transactions en nombre de titres</i>	<i>transactions en capitaux (en €)</i>	<i>nombre de séances</i>
2010						
août	20,08	18,25	19,04	4 517 473	85 756 792,19	22
septembre	21,25	18,45	20,90	4 388 182	87 888 062,57	22
octobre	23,22	20,44	22,66	3 765 712	83 063 740,34	21
novembre	23,65	21,42	22,96	3 632 435	82 076 477,38	22
décembre	25,25	22,75	25,25	3 089 912	75 672 011,14	23
2011						
janvier	26,85	24,01	26,33	3 431 074	87 135 172,16	21
février	28,60	26,00	27,52	4 294 545	117 803 858,16	20
mars	28,16	23,88	26,60	3 648 787	95 682 858,44	23
avril	27,71	25,51	25,76	2 751 589	72 721 590,78	19
mai	26,00	23,34	23,75	3 781 958	94 055 278,85	22
juin	23,80	19,08	20,26	14 546 593	325 431 934,19	22
juillet	21,81	17,01	17,98	5 929 261	119 380 118,00	21
août	19,86	15,26	18,43	6 897 075	119 601 468,20	23
septembre	18,61	15,28	15,98	4 613 768	75 717 386,89	22
octobre	16,90	15,21	15,28	4 424 646	69 892 770,20	21
novembre	15,10	13,00	14,59	5 504 074	78 001 472,86	22
décembre	17,18	14,32	17,17	4 599 024	71 742 585,92	21
2012						
janvier	19,46	16,91	19,42	2 679 264	48 659 335,98	23

3.4 Dividendes

Le conseil proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 29 mai 2012, de fixer le montant du dividende à 0,46 euro par action. Le tableau ci-après présente l'évolution des dividendes versés par la société au cours des cinq derniers exercices :

Dividende par action	Dividende	Revenu global
2007	0,44 €	0,44 €
2008	0,44 €	0,44 €
2009	0,33 €	0,33 €
2010	0,33 €	0,33 €
2011*	0,46 €	0,46 €

* dividende proposé à l'assemblée générale du 29 mai 2012.

Les dividendes non réclamés après cinq ans à compter de la mise en paiement sont prescrits, et sont reversés à l'État.

3.5 Information financière

3.5.1 Politique de communication financière

Le groupe organise des « webcast » et des réunions lors de chaque publication des résultats financiers.

De nombreuses rencontres individuelles avec des investisseurs ainsi que des participations à des salons se tiennent également tout au long de l'année tant en France qu'à l'étranger.

Soucieux d'informer également le marché sur son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale, le groupe, signataire de la charte globale des Nations-Unies et membre de l'association des amis du pacte mondial, développe dans le présent rapport (pages 74 à 82) une section complète sur ces sujets.

3.5.2 Documents accessibles au public

La société met à la disposition de ses actionnaires et du public :

- le document de référence, le rapport semestriel;
- les présentations pour l'ensemble des résultats;
- les communiqués de presse relatifs à tout événement financier ;
- les données relatives au titre (fiche signalétique, cours de bourse) et au dividende.

L'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'Autorité des marchés financiers), conformément à la directive *transparence*, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF.

L'ensemble de ces informations ainsi que les statuts, les éléments relatifs au gouvernement d'entreprise et aux assemblées générales sont accessibles sur le site internet du groupe (www.teleperformance.com, rubrique *relations investisseurs*).

Les informations juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes) peuvent par ailleurs être consultées à la direction juridique, au siège social.

3.5.3 Calendrier indicatif de la communication financière

10 mai 2012	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre
29 mai 2012	Assemblée générale annuelle
31 juillet 2012	Résultat du 1 ^{er} semestre 2012
8 novembre 2012	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre

3.5.4 Contact

Teleperformance
 service de l'information financière
 21-25 rue Balzac – 75008 Paris
 email : investor@teleperformance.com
 Tél. : +33 (0)1 53 83 59 00

4. Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

4.1 Effectif et environnement social	74
4.2 Intéressement du personnel	81

En application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce issues de la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques (dite loi NRE), la société doit fournir des informations sur la manière dont sont prises en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité.

Le groupe s'est engagé dans cette démarche depuis un certain temps mais systématise et formalise depuis peu cette approche.

Dans le même esprit, il a réitéré son adhésion au pacte mondial des Nations-Unies en juillet 2011. Ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption.

Les 10 principes du pacte mondial des Nations-Unies :

Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

4.1 Effectif et environnement social

4.1.1 Répartition de l'effectif

Les informations présentées au présent paragraphe sont relatives à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du groupe.

4.1.1.1 Répartition de l'effectif moyen par zone

	2011		2010*	
	effectif	charges de personnel (K€)	effectif	charges de personnel (K€)
Anglophone Asie Pacifique	36 441	539 835	32 349	492 980
Ibérico-LATAM	40 825	416 030	40 384	388 934
Europe continentale	28 786	521 786	32 038	553 264
Holdings	50	11 347	46	11 938
Total	106 102	1 488 998	104 817	1 447 116

4.1.1.2 Répartition de l'effectif moyen par sexe

	2011	2010*
Hommes	49 821	48 701
Femmes	56 281	56 116
Total	106 102	104 817

4.1.1.3 Répartition de l'effectif moyen par catégorie

	2011			2010*		
	cadres	employés	total	cadres	employés	total
CDI	7 891	71 385	79 276	6 279	74 896	81 175
CDD	433	22 571	23 004	322	17 766	18 088
Sous-total	8 324	93 956	102 280	6 601	92 662	99 263
Intérim	19	3 803	3 822	18	5 536	5 554
Total	8 343	97 759	106 102	6 619	98 198	104 817

* Les effectifs moyens 2010 ont été corrigés suite à l'obtention courant 2011 des chiffres définitifs de nos filiales.

4.1.2 Évolution de l'effectif

Évolution de l'effectif total par catégorie au cours de l'exercice 2011

Cadres	<i>CDI</i>	<i>CDD</i>	<i>intérim</i>	<i>Total</i>	dont handicapés (cadres et employés confondus)	<i>Total</i>
au 01/01/2011	6 671	321	13	7 005	au 01/01/2011	624
Périmètre	-25	0	0	-25	Périmètre	-9
Embauches	3 079	176	12	3 267	Embauches	1
Suppression de postes	-136	0	0	-136	Suppression de postes	0
Mutations	169	21	7	197	Mutations	0
Départs	-1 625	-141	-12	-1 778	Autres départs	-51
au 31/12/2011	8 133	377	20	8 530	au 31/12/2011	565
Employés						
au 01/01/2011	94 568	23 662	6 774	125 004		
Périmètre	-170	0	0	-170		
Embauches	70 931	11 773	6 890	89 594		
Suppression de postes	-8 615	-1 328	-767	-10 710		
Mutations	253	637	-1 087	-197		
Départs	-69 424	-10 433	-6 900	-86 757		
au 31/12/2011	87 543	24 311	4 910	116 764		
Total des salariés						
au 01/01/2011	101 239	23 983	6 787	132 009		
au 31/12/2011	95 676	24 688	4 930	125 294		

4.1.3 Organisation du travail

4.1.3.1 Durée légale du temps de travail

Le travail du personnel sur les centres d'appels et les sites commerciaux et administratifs est strictement organisé dans le cadre des durées de travail légales, variables d'une législation nationale à une autre.

Les salariés du groupe travaillent selon des modalités diverses liées notamment aux besoins des clients et aux préférences locales mais toujours dans le respect des réglementations en vigueur dans leur pays. Ainsi, le groupe a tout aussi bien recours à des salariés sous contrat à temps plein qu'à temps partiel et fait régulièrement appel à l'intérim afin d'assurer une certaine flexibilité nécessaire à son activité, notamment dans certains pays d'Europe.

De ce fait, la durée du temps de travail tant journalière qu'hebdomadaire est très variable, d'un salarié à un autre et d'un pays à un autre.

À titre d'exemple, les législations relatives au temps de travail hebdomadaire peuvent aller de 35 heures en France à 40 heures en Suède et en Italie et 48 heures en Tunisie et en Colombie.

Aux États-Unis, la notion de durée légale du temps de travail telle qu'elle est définie en France, n'existe pas en tant que telle.

4.1.3.2 Absentéisme

Les taux d'absentéisme sont également très disparates d'un pays à l'autre, en fonction de l'environnement social et réglementaire et peuvent aller de 2 % à 15 % selon le site concerné. En moyenne, l'absentéisme lié à la maladie représente 55 % de l'absentéisme total tandis que la maternité/paternité représente 21 % avec toutefois des différences significatives d'un pays à l'autre.

4.1.4 Relations sociales

4.1.4.1 Dialogue social

Le dialogue social s'établit à différents niveaux au sein de l'entreprise et peut prendre des formes différentes selon les normes et coutumes des pays et la réglementation en vigueur. Teleperformance a mis en place un certain nombre d'initiatives au sein de ses filiales qui sont suivies périodiquement lors des revues budgétaires. Parmi ces initiatives, la possibilité pour chaque salarié, lors d'un « chat » trimestriel de s'adresser directement au patron de son centre afin de lui faire part de ses revendications éventuelles, la réalisation, une fois par an, d'une enquête de satisfaction des salariés. En 2011, cette enquête a été menée auprès de plus de 68 000 salariés dans 42 pays et a pour but l'amélioration des conditions de travail et de favoriser l'épanouissement tant professionnel que personnel.

Par ailleurs, des initiatives locales telles que par exemple une ligne « WeCare Helpline » ouverte aux USA permettant aux salariés, sous forme anonyme, de faire part de leurs sujets de préoccupation 24h/24 et 7 jours/7 ou un accès direct au service « ressources humaines » via un intranet ou un numéro abrégé en Argentine...

Enfin, lorsqu'il existe des représentations syndicales ou des représentants du personnel, des rencontres régulières sont organisées avec la direction.

4.1.4.2 Plans de restructuration

La division « centre de contacts » France a fait l'objet d'un plan de départ volontaire en 2009, mené dans le cadre d'un projet de redéploiement du dispositif de production Teleperformance Centre-Est, et qui a été mis en œuvre en février 2010 et concernait 563 personnes. Ces premières actions de contrôle des coûts (optimisation des structures et plan de départs volontaires) initialisées en 2009 n'ayant pas été suffisantes pour permettre le rétablissement de l'activité en France dans un contexte économique perturbé, un plan de sauvegarde pour l'emploi a été annoncé courant 2010 et qui a porté sur un peu plus de 600 personnes. Le 28 janvier 2011, un accord sur ce plan avait été signé avec les instances représentatives du personnel. Ce plan visait non seulement à ajuster les effectifs au niveau de l'activité prévisionnelle mais aussi à rationaliser le dispositif de production. Le plan a été exécuté conformément aux engagements pris et l'ensemble des mesures a été mise en œuvre. Au final, l'activité en France est désormais répartie sur 14 centres au lieu de 22 initialement.

En 2010, nos filiales en Argentine, Espagne et Italie ont à leur tour connu des difficultés économiques qui les ont conduit à mener des plans de restructurations en 2011 portant respectivement sur 982, 682 et 227 personnes.

4.1.4.3 Œuvres sociales

Elles sont gérées au niveau local, en fonction des pratiques usuelles en vigueur dans chaque pays. Elles comprennent, à titre illustratif, des tickets restaurant au Brésil, la participation à une mutuelle d'assurance maladie en Tunisie, au Mexique, aux États-Unis... des jours de congés supplémentaires en Grande-Bretagne, des réductions sur des clubs de sport et des cartes de transport...

4.1.5 Santé et sécurité

Tous nos centres répondent à des critères stricts en matière de sécurité et d'environnement de travail : un manuel groupe a été élaboré afin de définir les standards en matière d'agencement de tout nouveau site. Une personne au siège est en charge de veiller à l'application de ces standards et assiste les filiales dans la mise en œuvre. Ces standards couvrent l'ensemble des aménagements, aussi bien les espaces de travail que les espaces détente tels que les salles de repos, de sport, de restauration et la sécurité.

En matière de sécurité des personnes, il est à noter que des initiatives particulières peuvent être prises dans certains pays en fonction des événements. Globalement, tous nos sites ont un accès sécurisé et ont recours à la vidéosurveillance. Lorsque cela s'avère nécessaire, certains sites sont par ailleurs équipés de vigiles et dans certains cas, le transport de nos salariés est assuré par la société.

Cependant, il est à souligner que notre activité ne donne pas matière à des risques significatifs en matière de santé, de sécurité et ne provoque en conséquence que très peu d'accidents du travail.

4.1.6 Formation

La formation est une composante majeure de la gestion des ressources humaines, notamment dans notre métier qui a pour vocation de mettre des *personnes au service d'autres personnes*.

Afin de faire face aux besoins importants en la matière, notre groupe a déployé, au niveau central, deux outils majeurs :

- Teleperformance University destiné à la formation des cadres de haut niveau avec pour objectif principal l'appropriation et la mise en œuvre des valeurs et de la stratégie du groupe ;
- Teleperformance Institute avec des formations en « face à face » et en « e-learning » dispensées aux superviseurs, aux responsables de plateau et responsables de production.

Depuis sa création en 2007, TP Université a formé 98 cadres du groupe, originaires de 32 pays différents.

Par ailleurs, des programmes de formation dédiés aux conseillers clients sont dispensés localement à chaque embauche et/ou pour chaque nouveau client/produit qui nécessiterait des compétences particulières. Ces formations sont en moyenne d'une durée de 2 à 3 semaines.

À titre illustratif, 95 % de l'effectif total de nos superviseurs, responsables de plateau ou responsables de production (soit 6 986 personnes) ont suivi la formation « Managing Team Performance » en 2011, totalisant 97 804 heures de formation. Par ailleurs, 9 000 salariés ont suivi une formation en ligne proposée par Teleperformance Institute représentant plus de 59 000 heures.

4.1.7 Diversité et égalité des chances

L'ensemble des filiales du groupe applique strictement l'ensemble des principes du pacte mondial des Nations-Unies, notamment les principes 1,2 et 6 qui traitent du respect des droits de l'homme et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi.

Notre groupe emploie indifféremment des hommes et des femmes, ces dernières représentant 53 % des effectifs.

L'enquête de satisfaction annuelle réalisée au sein de toutes nos sociétés intègre une alerte dès lors que les degrés de satisfaction exprimés diffèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou femmes.

Par ailleurs, le groupe emploie environ 600 personnes handicapées et s'assure de respecter les lois en vigueur dans chaque pays relatives à l'embauche, la non-discrimination et l'aménagement des postes de travail et accès aux personnes handicapées.

De par notre activité multi linguistique, nos sites sont naturellement amenés à recruter des personnes d'origines et de nationalités différentes. À titre d'exemple, notre filiale en Grèce emploie des salariés de 17 nationalités.

Nos sociétés respectent les lois en vigueur en matière de non-discrimination et certaines de nos filiales se montrent particulièrement proactives dans ce domaine, comme par exemple nos filiales aux États-Unis qui ont recruté un responsable de la diversité ou notre filiale italienne qui a élaboré un code éthique *Responsabilité sociétale et environnementale*.

4.1.8 Politique générale en matière environnementale

L'activité de Teleperformance n'est pas une activité générant de la pollution. Cependant, conscient de la responsabilité de chacun, la volonté de Teleperformance est de réduire les impacts environnementaux négatifs en agissant d'une manière durable pour assurer aux générations futures la capacité de satisfaire leurs propres besoins.

Lancée en 2007 et étendue à toutes les filiales du groupe depuis début 2008, "Citizen of the Planet" (COTP) - est une initiative mondiale de l'entreprise destinée à assurer que Teleperformance gère ses activités d'une manière responsable et respectueuse de l'environnement.

Nos objectifs principaux sont la réduction de la consommation d'énergie, la réduction du gaspillage de papier et d'emballages, et la diminution des déplacements (aériens et locaux) dans toutes nos filiales.

4.1.9 Pollution et gestion des déchets

4.1.9.1 Un environnement sans papier

Dans un effort commun, nous nous engageons à aider notre planète en améliorant nos infrastructures pour créer des "sites durables" (c'est-à-dire, réduction de l'utilisation de l'eau, du papier et autres gaspillages) et à faire des efforts pour des environnements "sans papier", tout en recyclant et encourageant les améliorations en matière d'énergie et d'air.

Ainsi, un ensemble de mesures globales ont été mises en place partout dans le monde, comme la signature électronique de chaque salarié du groupe encourageant à n'imprimer qu'avec parcimonie de façon à limiter l'impact environnemental de chacun. Les salariés sont encouragés dans cette démarche de réduction de la dépendance au papier par la diffusion de newsletters et autres annonces distribuées exclusivement par courrier électronique.

Certaines initiatives de nos filiales, quand elles sont légalement possibles, pourraient être généralisées, comme la fiche de paie en ligne, mise en place en Colombie.

4.1.9.2 Le recyclage du papier

De façon générale, l'impression recto verso est systématisée et dans la mesure du possible, l'achat de papier recyclé est privilégié.

La plupart de nos filiales pratique le recyclage du papier en installant des containers dédiés dans chaque service. Les papiers usagers sont récupérés pour recyclage par un tiers.

Pour trouver un écho favorable au suivi de ces pratiques, les actions en faveur de l'environnement sont souvent couplées à des programmes caritatifs locaux : par exemple, Teleperformance en Argentine a lancé en 2007 un programme de recyclage du papier dont les bénéfices sont depuis reversés au profit d'un hôpital pour enfants.

À ces actions concrètes s'ajoutent diverses initiatives visant à favoriser la prise de conscience de tous, y compris la formation du personnel de ménage au tri du papier pour recyclage.

4.1.9.3 Cartouches usagées

Le recyclage des cartouches usagées tend à se généraliser partout où Teleperformance est implanté. Localement, des accords avec les fournisseurs ou les fabricants se mettent en place pour une reprise et un recyclage de l'ensemble de nos cartouches. Par ailleurs, notre filiale au Brésil a fait le choix d'une impression externalisée auprès d'un prestataire pratiquant le recyclage des cartouches.

4.1.9.4 Autres

Enfin, plusieurs de nos filiales organisent la collecte des piles, cannettes et bouteilles en plastique.

L'ensemble des sites situés en France récupèrent par ailleurs les bouchons de plastique au profit d'une association finançant les chiens guides d'aveugle.

Notre site de Ashby, au Royaume-Uni, s'est vu récompensé par l'obtention de la certification ISO 14001, norme la plus utilisée de la série ISO 14000 concernant le management environnemental. Elle repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.

4.1.10 Utilisation durable des ressources

Teleperformance investit aussi dans l'amélioration de la qualité de l'environnement des sites, dans les modes de transports alternatifs, mais aussi dans l'éducation et la participation des employés afin d'étendre les efforts au-delà de leur lieu de travail.

4.1.10.1 Promotion des transports collectifs

La plupart de nos sites sont installés dans des zones très facilement accessibles par les transports en commun. Pour ceux qui ne le sont pas, des contrats avec des sociétés de transport privées peuvent être mis en place comme en Tunisie et en Colombie. Le co-voiturage est largement encouragé et parfois même organisé par la société. Tel est le cas par exemple au Mexique ou aux États-Unis.

4.1.10.2 Ampoules basse consommation

Sauf quelques rares exceptions, l'ensemble des filiales interrogées dans le cadre de ce rapport social, environnemental et sociétal ont équipé l'intégralité de leurs sites en ampoules à basse consommation. Aux États-Unis, la plupart des sites sont également équipés de minuteurs et de détecteurs de mouvements.

4.1.10.3 Utilisation des sols, protection de la biodiversité

Par ailleurs, l'activité de Teleperformance n'utilisant pas de ressources naturelles et n'étant pas créatrice de pollution, le groupe n'est pas concerné par l'utilisation des sols ni la protection de la biodiversité.

4.1.11 Impact territorial des activités en matière d'emploi

Le choix des implantations correspond principalement à une logique de bassin d'emploi. Notre activité générant un taux de turnover important, il est primordial de pouvoir disposer à proximité de profils adaptés. Ainsi, nos sites sont principalement implantés dans des zones :

- faciles d'accès par un large réseau de transports en commun ; pour les centres dédiés à l'offshore, la proximité d'un aéroport est également importante,
- à proximité d'universités, comme en Tunisie ou en Colombie, facilitant le recrutement de profils adaptés et de collaborateurs multilingues,
- à taux de chômage élevé, comme à Tunis ou à Taranto (sud de l'Italie)

L'impact territorial de Teleperformance en matière d'emploi est extrêmement variable selon les pays et les lieux d'implantation.

Il est très important dans certains pays ou certaines villes où nous sommes le premier employeur privé (Philippines, Tunis...). Sauf exception, il est relativement faible dans les grandes villes mais peut être fort dans les zones rurales ou les petites villes, notamment pour la population jeune à qui Teleperformance offre souvent son premier emploi.

Malgré ses 14 000 salariés, l'impact de la filiale de Sao Paolo (Brésil) est faible dans une mégapole de 20 millions d'habitants. Il en est de même pour les centres d'Espagne et du Benelux, majoritairement implantés dans des grandes ou moyennes villes.

En revanche, avec ses 5 000 collaborateurs, l'impact de la filiale de Tunis (Tunisie) est très fort : Teleperformance y est le premier employeur privé. En Argentine, avec ses 3 500 collaborateurs déployés sur 3 sites, Teleperformance fait partie des 5 plus importants créateurs d'emploi de la province de Tucuman.

En Irlande du nord et avec 2 sites d'implantation, Teleperformance est l'employeur régional le plus important. Avec plus de 3 000 personnes réparties sur 4 sites, Teleperformance est considéré comme un des principaux employeurs d'Écosse. Dans l'ensemble du Royaume-Uni, il existe de fortes connections entre les centres et les établissements scolaires locaux ; par ailleurs, de nombreux programmes de responsabilité sociale viennent en aide aux communautés locales.

4.1.12 Actions de soutien, de partenariat, de mécénat

4.1.12.1 Citizen of the World

Créé en 2006, Citizen of the World" (COTW) est un mouvement caritatif lancé par Teleperformance afin d'aider les enfants les plus vulnérables dans le monde à satisfaire les besoins essentiels à leur survie et leur permettre de se développer personnellement.

Notre engagement se décline sous différentes formes, telles que des opérations de financement d'abris pour des enfants abandonnés dans les pays en voie de développement, des traitements médicaux, de l'aide alimentaire, des dons de matériel informatique aux écoles sans ressources, des vêtements et des jouets.

Par la suite, Citizen of the World a étendu son champ d'action à un public plus large, tel que les personnes âgées ou victimes de catastrophes de par le monde.

Nous participons également au financement de convois de médicaments et de transports de victimes de catastrophes naturelles.

Chaque année depuis 2007, dans le cadre de Citizen of the World, Teleperformance distribue l'équivalent de plus de 1 million de \$ US en espèces et en nature ainsi qu'environ 1 000 ordinateurs (1,9 millions de \$ US en 2011). Par ailleurs, au cours des cinq dernières années, les salariés du groupe ont offert 75 000 heures de volontariat afin d'aider les personnes défavorisées ou victimes de catastrophes naturelles (construction de maison en bois aux Philippines suite à un typhon, opération « Plus de vie » en France en faveur des personnes âgées hospitalisées...).

Depuis l'origine (2007), cette initiative a permis de recueillir 7,5 millions de \$ US en cash et en dons en nature.

4.1.12.2 For Fun Festival

Le For Fun Festival de Teleperformance est une initiative globale qui reconnaît les meilleurs talents de notre entreprise. Le concours a pour but de promouvoir la bonne humeur et le divertissement via un concours mondial d'art, de danse et de musique réunissant tous nos employés, leurs familles et leurs amis. Le For Fun Festival est un événement annuel auquel tous les employés sont invités à participer. Les meilleurs candidats de chaque pays sont choisis par un jury de spécialistes et participent à la finale mondiale. Lors de cet événement exceptionnel, les candidats se joignent aux autres employés de Teleperformance à l'occasion d'un dîner de gala, durant lequel ils font une démonstration devant plus de 200 personnes qui désignent les gagnants à l'aide d'un système de vote électronique.

Le For Fun Festival de Teleperformance a pour objectif de stimuler la fierté d'appartenance au groupe et promeut la diversité culturelle de notre groupe.

En 2011, plus de 1 000 salariés originaires de 35 pays ont participé à ce événement festif : 714 dans la catégorie "musique", 172 dans la catégorie "Danse" et 282 "Art". La finale s'est déroulée à Sao Paolo (Brésil) et Teleperformance a pris en charge l'ensemble des frais d'acheminement et d'hébergement des finalistes. Ces derniers ont reçu une récompense allant de 1 000 à 4 000 \$ US.

4.2 Intéressement du personnel

4.2.1 Contrats d'intéressement et de participation

Teleperformance SA a mis en place en 2011 un accord de participation volontaire des salariés aux performances de la société. Cet accord, qui ne concerne que les salariés de la société (à l'exclusion des autres salariés du groupe), a été pris dans le cadre des dispositions des articles L. 3321-1 à L. 3326-2 du code du travail.

Par la mise en place de cet accord, la société affirme sa volonté de partager les suppléments de création de valeur avec l'ensemble des bénéficiaires et de récompenser leur contribution collective à la réussite de la société au quotidien.

Les modalités de calcul de la participation et des critères de répartition de ses produits reposent sur des indicateurs économiques, d'activité, de rentabilité et de productivité exempts de toute subjectivité. Eu égard à son caractère aléatoire par nature, le montant de la participation est variable dans son montant et peut être nul.

Cet accord s'applique pour une durée déterminée de deux exercices sociaux du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2012.

4.2.2 Options de souscription ou d'acquisition d'actions

4.2.2.1 Options attribuées par la société

Néant

4.2.2.2 Options attribuées par des sociétés contrôlées par la société

Néant.

4.2.3 Actions attribuées gratuitement

4.2.3.1 Actions attribuées gratuitement par la société

Le conseil d'administration de la société, conformément à l'autorisation accordée par la 37^{ème} résolution de l'assemblée générale des actionnaires réunie le 31 mai 2011, a décidé le 27 juillet 2011 et le 30 novembre 2011, la mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux du groupe.

A. Caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions

L'attribution définitive des actions gratuites est effective à l'issue d'une période d'acquisition d'une durée de deux ans à compter de la date d'attribution. L'attribution définitive est ainsi effective sous réserve de conditions de présence et de la réalisation de conditions de performance fondées sur la croissance du chiffre d'affaires consolidés et de l'EBITA consolidé du groupe.

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions peuvent être synthétisées de la façon suivante :

	Plan du 27 juillet 2011	Plan du 30 novembre 2011
Date de l'assemblée générale	31 mai 2011	31 mai 2011
Nombre (et %) maximum d'actions attribuées gratuitement	1 099 000 (1,94 %)	30 500 (0,05 %)
Date d'attribution	27 juillet 2011	30 novembre 2011
Date d'acquisition (1)	27 juillet 2013	30 novembre 2013
Critères de performance (cumulatifs)		
Croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA		
Croissance de l'EBITDA		
Période de conservation (2)	2 ans	2 ans
Valorisation par action (3)	15,10 €	13,20 €

(1) Sous réserve de la satisfaction des conditions de présence et des critères de performance.

(2) La période de conservation court à compter de la date d'acquisition.

(3) Selon la méthode retenue pour les comptes consolidés de la société.

B. Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux	nombre
Actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2011 aux dix salariés du groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	365 000
Actions attribuées gratuitement et devenues disponibles durant l'exercice 2011 aux 10 salariés du groupe dont le nombre d'actions ainsi devenues disponible est le plus élevé	néant

4.2.3.2 Actions attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société

Néant.

5. Information financière concernant la société

5.1	Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes	84
5.2	Comptes annuels et rapport des commissaires aux comptes	130
5.3	Procédures judiciaires et d'arbitrage	154

5.1 Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes

5.1.1 Comptes consolidés

5.1.1.1 État de la situation financière (en milliers d'euros)

ACTIF	Notes	31.12.2011	31.12.2010
Actifs non courants			
Goodwill	C2	710 272	701 059
Autres immobilisations incorporelles	C2	97 972	107 246
Immobilisations corporelles	C3	255 170	256 007
Actifs financiers	C11	24 099	23 454
Impôts différés	C5	31 923	29 666
Total actifs non courants		1 119 436	1 117 432
Actifs courants			
Stocks	C4	621	454
Actifs impôts exigibles		40 838	33 265
Clients	C6	450 503	482 286
Autres actifs courants	C6	93 104	103 187
Autres actifs financiers	C11	6 961	7 397
Trésorerie et équivalents	C9	159 612	118 355
Total actifs courants		751 639	744 944
Total actif		1 871 075	1 862 376
PASSIF	Notes	31.12.2011	31.12.2010
Capitaux propres			
Capital	C7	141 495	141 495
Prime d'émission		556 181	556 181
Ecart de conversion		23 554	20 115
Autres réserves groupe		552 198	506 414
Total part du groupe		1 273 428	1 224 205
Participations ne conférant pas le contrôle		4 364	6 246
Total capitaux propres		1 277 792	1 230 451
Passifs non courants			
Provisions	C8	5 457	5 465
Passifs financiers	C9	25 686	29 439
Impôts différés	C5	48 357	46 349
Total passifs non courants		79 500	81 253
Passifs courants			
Provisions	C8	25 898	63 243
Dettes d'impôts		26 577	25 619
Fournisseurs	C10	83 345	93 365
Autres passifs courants	C10	269 106	280 671
Autres passifs financiers	C9	108 857	87 774
Total passifs courants		513 783	550 672
Total des passifs et des capitaux propres		1 871 075	1 862 376

5.1.1.2 État du résultat (en milliers d'euros)

	Notes	2011	2010
Chiffre d'affaires		2 126 222	2 058 473
Autres produits de l'activité	D2	7 348	9 099
Charges de personnel		-1 486 954	-1 447 116
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	D3	-2 044	
Charges externes	D5	-365 981	-346 113
Impôts et taxes		-12 441	-13 847
Dotations aux amortissements		-87 646	-83 329
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		-9 270	-8 783
Variation des stocks		185	-121
Autres produits d'exploitation	D4	5 587	5 768
Autres charges d'exploitation	D4	-22 095	-55 322
Résultat opérationnel		152 911	118 709
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		869	3 161
Coût de l'endettement financier brut		-8 311	-8 805
Coût de l'endettement financier net	D6	-7 443	-5 644
Autres produits financiers	D6	33 922	22 606
Autres charges financières	D6	-32 125	-20 508
Q/Part de résultat sociétés mises en équivalence			0
Résultat avant impôt		147 265	115 163
Charge d'impôt	D7	-51 849	-41 090
Résultat net après impôt		95 416	74 073
Résultat net après impôt - Part du groupe		92 274	71 619
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle		3 142	2 454
Résultat de base et dilué par action (en €)	D8	1,64	1,27

5.1.1.3 État du résultat global (en milliers d'euros)

	2011	2010
Résultat	95 416	74 073
Non recyclables en résultat		
Ecart de conversion	3 449	66 701
Recyclables en résultat		
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (brut)	-2 595	-1 046
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (impôt)	864	355
Autres produits et charges comptabilisées	1 718	66 010
Total produits et charges comptabilisées	97 134	140 083
dont groupe	93 982	137 288
dont participations ne conférant pas le contrôle	3 152	2 795

5.1.1.4 État des flux de trésorerie (en milliers d'euros)

Flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	2011	2010
Résultat part du groupe	92 274	71 619
Résultat participation ne conférant pas le contrôle	3 142	2 454
Charges d'impôts comptabilisées	51 849	41 090
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	96 439	92 112
Dotations (reprises) nettes aux provisions	-38 326	29 279
Pertes et gains latents sur instruments financiers	1 206	-1 851
Plus ou moins values de cession (nettes IS)	494	-197
Impôt décaissé	-58 244	-52 906
Autres	2 164	787
Marge brute d'autofinancement	150 998	182 387
Variation du besoin en fonds de roulement	32 667	-4 855
Flux de trésorerie générés par l'activité	183 665	177 532
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles	-97 114	-102 960
Acquisition de titres de participation	-15 087	-79 570
Prêts accordés	-32	-116
Cession d'immobilisations inc. et corporelles	1 609	2 354
Autres immobilisations financières cédées	1 182	1 431
Flux de trésorerie liés aux investissements	-109 442	-178 861
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentation des capitaux propres		4 313
Acquisition de titres d'autocontrôle	-18 015	186
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-18 654	-18 677
Dividendes versés aux participations ne conférant pas le contrôle	-256	-53
Augmentation des dettes financières	39 722	10 895
Remboursement des dettes financières	-38 942	-100 070
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-36 145	-103 406
Variation de trésorerie	38 078	-104 735
<i>incidence des variations de change</i>	-2 717	596
Trésorerie à l'ouverture	111 712	215 851
Trésorerie à la clôture	147 073	111 712

5.1.1.5 Variation des capitaux propres consolidés (en milliers d'euros)

	Capital social	Prime d'émission	Ecart de conversion	Réserves & résultat	Juste valeur couverture	Réserves groupe	Participation ne conférant pas le contrôle	
31/12/09	141 490	556 181	-46 245	459 191	515	1 111 132	2 933	1 114 065
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			66 360			66 360	341	66 701
Résultat				71 619		71 619	2 454	74 073
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					-691	-691		-691
Total des produits et charges comptabilisés	0	0	66 360	71 619	-691	137 288	2 795	140 083
Engagements de rachat de minoritaires				-5 900		-5 900		-5 900
Titres d'autocontrôle				411		411		411
Dividendes (0,33 € par action)				-18 677		-18 677	-53	-18 730
Autres	5			-54		-49	571	522
31/12/10	141 495	556 181	20 115	506 590	-176	1 224 205	6 246	1 230 451
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			3 439			3 439	10	3 449
Résultat				92 274		92 274	3 142	95 416
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					-1 731	-1 731	0	-1 731
Total des produits et charges comptabilisés	0	0	3 439	92 274	-1 731	93 982	3 152	97 134
Engagements de rachat de minoritaires				-1 700		-1 700		-1 700
Acquisition d'intérêts minoritaires				-8 286		-8 286	-4 669	-12 955
Juste valeur actions gratuites				1 753		1 753		1 753
Titres d'autocontrôle				-17 951		-17 951		-17 951
Dividendes (0,33 € par action)				-18 629		-18 629	-256	-18 885
Autres				54		54	-109	-55
31/12/11	141 495	556 181	23 554	554 105	-1 907	1 273 428	4 364	1 277 792

Rappelons que les différences de change résultant de la conversion des états financiers des filiales étrangères antérieurs au 1er janvier 2004 ont été reclassées en réserves, conformément à l'option offerte par IFRS1 dans le cadre de la première application des normes IFRS.

La variation des écarts de conversion de 66 millions d'euros constatée en 2010 concerne principalement le dollar US (39 millions d'euros), le peso colombien (9 millions d'euros) et le real brésilien (5 millions d'euros).

5.1.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Évènements de l'année 2011

Le 1^{er} semestre 2011 a été marqué par les évènements intervenus en Tunisie où le groupe emploie près de 5 000 personnes et sert, en langue française, des clients importants. Les opérations ont été interrompues pendant plusieurs jours et ralenties par la mise en place d'un couvre-feu. Ces évènements, qui ont eu un impact significatif sur le 1^{er} semestre 2011, n'impactent cependant pas de manière importante les comptes annuels.

L'année 2011 a été par ailleurs marquée par des plans de restructuration en Espagne, en Italie et en Argentine qui ont impacté la rentabilité du groupe à hauteur de 12,2 millions d'euros.

Par ailleurs, l'évolution défavorable des parités de change, notamment le dollar US vis-à-vis du peso mexicain et du peso philippin a pesé significativement tant sur le résultat d'exploitation que sur le résultat financier de l'année.

A. Principes et méthodes comptables

A.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance (« la société ») est une entreprise domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme *le groupe*).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 27 février 2012 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 29 mai 2012.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros arrondis au millier d'euro le plus proche.

A.2 Bases de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2011 sont préparés conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté par l'Union Européenne à la date de clôture des comptes et présentés conformément à la norme IAS 1 révisée.

Les normes, amendements et interprétations suivants :

- Amendement à IAS 32 « *classification de droits de souscription* » ;
- IFRIC 19 « *Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres* ».

n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du groupe.

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements à IFRS 7 « *Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers* » mais a opté pour une application anticipée des amendements à IAS 1 « *Présentation des autres éléments de résultat global* ». Ces amendements seront d'application obligatoire en 2012.

Le groupe n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de leur adoption.

À l'exception de l'application des nouvelles normes IFRIC 19 et amendements IAS 32, les méthodes comptables appliquées par le groupe dans les états financiers consolidés sont identiques à celles utilisées dans les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Les états financiers sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers classés comme disponibles à la vente.

Les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

• Estimation

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations,
- les dépréciations des créances douteuses,
- les dépréciation des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition,
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- l'évaluation des dettes financières relatives aux engagements de rachat des participations minoritaires,
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions,
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour litiges,

- les provisions pour restructuration,
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprise,
- les impôts différés.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

A.3 Principes de consolidation

- Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par la société. Le contrôle existe lorsque la société a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles sont pris en considération.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

- Coentreprises

La société n'est pas associée dans des coentreprises.

- Entreprises associées

La société ne détient aucune entité sur laquelle elle exerce une influence notable sans en avoir le contrôle.

- Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciaux, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

Les gains latents découlant des transactions avec les entreprises associées sont éliminés à concurrence des parts d'intérêts du groupe dans l'entité.

Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les profits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

A.4 Monnaie étrangère

- Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

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

- États financiers des activités à l'étranger

Les actifs et les passifs d'une activité à l'étranger y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de la consolidation sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Les produits et les charges d'une activité à l'étranger sont convertis en euros en utilisant le cours moyen de l'exercice, sauf fluctuation significative. Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en réserve de conversion, en tant que composante distincte des capitaux propres.

La société n'exerce pas d'activité à l'étranger dans une économie définie comme hyper inflationniste par l'IASB.

- Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change résultant de la conversion d'un investissement net dans une activité à l'étranger et des couvertures correspondantes sont comptabilisés en réserve de conversion. Ils sont comptabilisés en résultat lors de la cession de l'activité à l'étranger.

A.5 Instruments financiers

Instruments financiers non dérivés

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

Les instruments financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur, majorés, pour les instruments qui ne sont pas à la juste valeur par le biais du compte de résultat, des coûts de transaction directement attribuables. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les instruments financiers non dérivés sont évalués comme décrit dans les notes annexes les concernant.

Un instrument financier est comptabilisé si le groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Les actifs financiers sont décomptabilisés si les droits contractuels du groupe de recevoir les flux de trésorerie liés aux actifs financiers arrivent à expiration ou si le groupe transfère l'actif financier à une autre partie sans en conserver le contrôle ou la quasi-totalité des risques et avantages. Les achats et les ventes « normalisés » d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, i.e. la date à laquelle le groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les passifs financiers sont décomptabilisés si les obligations du groupe spécifiées au contrat arrivent à expiration ou ont été éteintes ou annulées.

- **Placements détenus jusqu'à leur échéance**

Lorsque le groupe a l'intention et la capacité de détenir des titres d'emprunt jusqu'à l'échéance, ils sont classés en tant que placements détenus jusqu'à leur échéance. Après leur comptabilisation initiale, les placements détenus jusqu'à leur échéance sont évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué du montant d'éventuelles pertes de valeur.

- **Actifs financiers disponibles à la vente**

Les placements du groupe en titres de capitaux propres et en certains titres d'emprunts sont classés en tant qu'actifs disponibles à la vente. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur et toute variation en résultant est comptabilisée directement en capitaux propres, à l'exception du montant des pertes de valeur et, pour les éléments monétaires disponibles à la vente, des écarts de change. Lorsque ces placements sont décomptabilisés, le cumul des profits ou pertes comptabilisé en capitaux propres est transféré en résultat. Le groupe ne détient pas d'instruments financiers disponibles à la vente au 31 décembre 2011.

- **Les placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat**

Un instrument est classé en tant que placement à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'il est détenu à des fins de transactions ou désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale. Les instruments financiers sont désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat si le groupe gère de tels placements et prend les décisions d'achat et de vente sur la base de leur juste valeur. Lors de leur comptabilisation initiale, les coûts de transaction directement attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont évalués à la juste valeur, et toute variation en résultant est comptabilisée en résultat.

- **Emprunts portant intérêt**

Les emprunts portant intérêt sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée du montant des coûts de transaction attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti ; la différence entre le coût et la valeur de remboursement est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

- **Autres**

Les autres instruments financiers non dérivés sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, minoré du montant des pertes de valeur.

Instruments financiers dérivés

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour réduire son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités. Le groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

L'ensemble des instruments financiers dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur de ces instruments est enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie.

Les instruments dérivés désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- La couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé qui affecterait le résultat net consolidé.

Le groupe a essentiellement recours à des instruments de couverture de flux de trésorerie.

Le groupe applique la comptabilité de couverture dès lors que la relation de couverture est identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place et que son efficacité a été démontrée.

Le traitement comptable de ces instruments de couverture est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- couvertures de flux de trésorerie : la partie efficace est enregistrée en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en résultat opérationnel pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières.

La partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie est comptabilisée en résultat financier.

- couvertures de juste valeur : elles sont enregistrées en résultat financier.

A.6 Regroupements d'entreprise

Suite à la révision des normes IFRS 3 et IAS 27, le groupe a modifié sa méthode de comptabilisation des regroupements d'entreprise ainsi que des rachats et engagements de rachats des minoritaires pour les acquisitions réalisées après le 31 décembre 2009.

Ainsi, à compter du 1^{er} janvier 2010, chaque regroupement d'entreprises pourra, sur choix du groupe, être comptabilisé selon l'une des deux options proposées par la norme IFRS 3 révisée :

- Valorisation des intérêts minoritaires en proportion des actifs et passifs identifiables :

- le goodwill est calculé sur la quote-part du capital acquis et représente la différence entre le coût d'acquisition et la part d'intérêts du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ;
- lors de l'acquisition ultérieure des intérêts minoritaires, le cas échéant, tout écart entre le prix payé et la quote-part de capitaux propres acquise est imputé sur les capitaux propres du groupe.

- Valorisation des intérêts minoritaires en juste valeur (méthode dite « du goodwill complet »).

- le goodwill est calculé sur 100 % des titres et représente la différence entre le coût d'acquisition des intérêts acquis auquel est ajoutée une estimation de la juste valeur des intérêts non acquis le cas échéant, et la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ; la quote-part des intérêts minoritaires présentée au bilan est ainsi en juste valeur ;
- lors de l'acquisition ultérieure des intérêts minoritaires, le cas échéant, tout écart entre le prix effectivement payé et l'évaluation d'origine est imputé sur les capitaux propres du groupe.

Le groupe a opté pour la valorisation des intérêts minoritaires en proportion des actifs et passifs identifiables pour les deux acquisitions réalisées en 2010 (TlScontact et Metis).

Lorsqu'à la date de prise de contrôle le groupe s'engage à racheter les intérêts minoritaires, il comptabilise un passif financier correspondant à la juste valeur de l'engagement avec en contrepartie la diminution des capitaux propres du groupe. Ce traitement est effectué quelle que soit la méthode retenue et dans l'attente d'une position de l'IFRIC à ce sujet. Les variations ultérieures de la dette sont constatées par les capitaux propres.

Par ailleurs, les coûts liés à l'acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, que le groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Concernant les regroupements réalisés entre le 1^{er} janvier 2004 et le 31 décembre 2009, le goodwill représente la différence entre le coût d'acquisition et la part d'intérêts du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis. Les achats de participation minoritaires sont comptabilisés en goodwill pour la différence entre le prix payé et la quote-part de situation nette acquise.

Le cas échéant, les engagements de rachats de participations minoritaires sont enregistrés en passif financier avec en contrepartie la constatation d'un goodwill et l'annulation des intérêts minoritaires concernés, et ce jusqu'au rachat effectif.

Enfin, pour les regroupements antérieurs au 1^{er} janvier 2004, date de transition aux IFRS, le goodwill a été maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon le référentiel comptable précédent.

A.7 Immobilisations

Corporelles

- **Actifs dont le groupe est propriétaire**

Une immobilisation corporelle est évaluée au coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A14 *Dépréciation*).

Le coût comprend les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif.

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

- **Actifs loués**

Les contrats de location ayant pour effet de transférer au groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location financement. Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Après comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple. Les actifs loués ne sont pas, dans ce cas, comptabilisés au bilan du groupe.

La société n'a conclu aucun contrat de location financement portant sur des biens immobiliers.

- **Coûts ultérieurs**

Le groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable.

Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

- **Amortissement**

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée pour chaque composant d'une immobilisation corporelle, dès qu'il est prêt à être mis en service. Les actifs loués sont amortis sur leur durée d'utilité sauf si la durée du contrat de location est inférieure à celle-ci. Dans ce cas, cette dernière est retenue.

Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

constructions :	20 à 25 ans
matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans
autres immobilisations corporelles :	3 à 10 ans

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque clôture.

Les terrains ne sont pas amortis.

Incorporelles

- **Recherche et développement**

Les dépenses de recherche supportées en vue d'acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les dépenses de développement, c'est-à-dire découlant de l'application des résultats de la recherche à un plan ou un modèle en vue de la production de produits et procédés nouveaux ou substantiellement améliorés, sont comptabilisées en

tant qu'immobilisation si les coûts peuvent être mesurés de façon fiable et si le groupe peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du produit ou du procédé, l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement. Les dépenses ainsi portées à l'actif comprennent les coûts des matières, de la main d'œuvre directe et une quote-part appropriée des frais généraux. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les dépenses de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A14 *Dépréciation*).

- **Autres immobilisations incorporelles**

Elles comprennent principalement les marques et « relations clients » évaluées et comptabilisées dans le cadre des regroupements d'entreprises.

Par ailleurs, les autres immobilisations incorporelles qui ont été acquises par le groupe, ayant une durée d'utilité finie, sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A14 *Dépréciation*).

Les dépenses portant sur un goodwill ou des marques générées en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

- **Dépenses ultérieures**

Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont activées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

- **Amortissement**

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations incorporelles, sauf si elle est indéterminée. Pour le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, un test de dépréciation est effectué systématiquement à chaque date de clôture.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties dès qu'elles sont prêtes à être mises en service. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Logiciels :	3 à 5 ans
Frais de développement activés :	3 à 5 ans
Brevets et licences :	10 ans
Marques :	3 à 10 ans
Relations clients :	9 à 15 ans
Contrat de non concurrence :	durée du contrat

A.8 Actifs financiers

Les actifs financiers courants et non courants comprennent :

- Les titres de participations de sociétés non consolidées considérés comme actifs financiers disponibles à la vente (actifs financiers non courants) qui sont évalués à leur juste valeur (cf. note A5 *Instruments financiers*). Toutefois, s'agissant de titres de sociétés non cotées dont la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, ils sont évalués au coût d'achat. En cas d'indication objective de dépréciation durable, une perte de valeur est constatée en résultat.
- Les prêts et créances qui sont évalués au coût amorti (cf. note A5 *Instruments financiers*) : cette rubrique intègre notamment des créances ou avances consenties à des entités associées ou non consolidées et des dépôts de garantie, versés notamment dans le cadre des baux commerciaux portant sur les locaux loués. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts directement attribuables ; à chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti.
- Les instruments financiers dérivés destinés à se couvrir sur les risques de change et de taux qui sont évalués à leur juste valeur lors de chaque clôture.

A.9 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

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

Immédiatement avant la classification de l'actif comme détenu en vue de la vente, les valeurs comptables des actifs (et de tous les actifs et passifs du groupe destinés à être cédés) sont évaluées selon les principes comptables du groupe. Ensuite, lors de la classification initiale comme détenus en vue de la vente, les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés sont comptabilisés au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Toute perte de valeur au titre d'un groupe destiné à être cédé est affectée d'abord au goodwill, puis aux autres actifs au prorata de leur valeur comptable, à l'exception toutefois des stocks, des actifs financiers, des actifs d'impôts différés, des actifs générés par des avantages du personnel qui continuent d'être évalués selon les principes comptables du groupe qui leur sont applicables.

Les pertes de valeur résultant du classement d'un actif (ou groupe d'actifs) comme détenu en vue de la vente sont comptabilisées en résultat. Les profits et pertes au titre des évaluations ultérieures sont traités de la même façon. Le profit comptabilisé ne peut pas excéder le cumul des pertes de valeur comptabilisées.

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du groupe qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Un groupe destiné à être abandonné peut également satisfaire les critères pour être classé comme activité abandonnée.

A.10 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué du montant des pertes de valeur.

A.11 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

A.12 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent principalement les fonds en caisse, les dépôts à vue et les parts d'OPCVM placées avec un horizon de gestion à court terme, évaluées et comptabilisées comme placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat (cf. note A5 *Instruments financiers*).

Les découverts bancaires remboursables à vue et qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, mais sont présentés au bilan en autres passifs financiers courants.

A.13 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nette des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

A.14 Dépréciation

• Actifs non-financiers

Les actifs non financiers du groupe, les stocks (cf. note A11 *Stocks*) et les actifs d'impôt différé (cf. note A22 *Impôt sur le résultat*) sont examinés à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée à chaque date de clôture. Le goodwill est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Il est affecté à des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie et n'est pas

amorti, mais fait au minimum l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Une unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie (ou d'un groupe d'unités) est portée en diminution de la valeur comptable des actifs affectés à l'unité génératrice de trésorerie (au groupe d'unités) dans l'ordre suivant :

- en priorité le goodwill ;
- puis les actifs incorporels ;
- puis les autres actifs non courants ;
- puis les actifs courants.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Pour apprécier la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés au taux, avant impôt, qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un goodwill ne peut pas être reprise.

Le taux d'actualisation prend en compte la moyenne des taux sans risques à échéance entre 10 et 30 ans, la prime de risques marché ainsi que le bêta moyen mensuel sur 5 ans de Teleperformance. Les taux sans risques et les primes de risques sont calculés pour une zone géographique homogène. Ainsi, compte tenu des situations atypiques observées sur certains pays d'Europe en 2011, il a été procédé à des calculs de taux d'actualisation plus fins qu'au cours des années précédentes. Le bêta retenu est celui de la société Teleperformance, compte tenu de l'absence de sociétés comparables.

Pour les autres actifs, le groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe une indication que des pertes de valeurs comptabilisées au cours de périodes antérieures aient diminué ou n'existent plus. Une perte de valeur est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la

valeur recouvrable. La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

• Actifs financiers

Le groupe considère qu'un actif financier est déprécié s'il existe des indications objectives qu'un ou plusieurs événements ont eu un impact négatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif.

La perte de valeur d'un actif financier évalué au coût amorti correspond à la différence entre sa valeur comptable et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des actifs financiers. La perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente est calculée par référence à sa juste valeur actuelle.

Un test de dépréciation est réalisé, sur une base individuelle, pour chaque actif financier significatif. Les autres actifs sont testés par groupes ayant des caractéristiques de risques de crédit similaires.

Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat. S'agissant des actifs disponibles à la vente, toute perte cumulée qui avait été antérieurement comptabilisée en capitaux propres est transférée en résultat.

A.15 Passifs financiers

Les passifs financiers sont notamment constitués de :

• Emprunts portant intérêt

Ils sont comptabilisés en tant qu'instruments financiers non dérivés conformément à la note A5 *Instruments financiers*.

• Engagements de rachat de participations minoritaires

Se reporter à la note A6 *Regroupement d'entreprises*.

A.16 Avantages du personnel

• Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.

- **Régimes à prestations définies**

L'obligation nette du groupe au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures ; ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements du groupe. Le groupe suit l'évolution des taux Bloomberg AA10 ans et Iboxx AA10+ pour la zone euro ; le taux d'actualisation retenu correspond à la moyenne des deux taux observés au 31 décembre. Les calculs sont effectués en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Tous les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

- **Autres avantages à long-terme**

Il n'existe pas d'autres avantages à long terme.

- **Indemnités de fin de contrat de travail**

Les indemnités de fin de contrat de travail sont comptabilisées en charges lorsque le groupe est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, dans un plan formalisé et détaillé de licenciement avant la date normale de départ à la retraite. Les indemnités de départs volontaires sont comptabilisées si le groupe a effectué une offre encourageant les départs volontaires, qu'il est probable que cette offre sera acceptée et que le nombre de personnes qui accepteront l'offre peut être estimé de façon fiable.

- **Avantages à court terme**

Les obligations au titre des avantages à court terme sont évaluées sur une base non actualisée et comptabilisées lorsque le service correspondant est rendu.

Une provision est comptabilisée pour le montant que le groupe s'attend à payer au titre des plans d'intéressement et des primes réglés en trésorerie à court terme si le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer ces paiements en contrepartie de services passés rendus par le membre du personnel et que l'obligation peut être estimée de façon fiable.

- **Paiements fondés sur des actions**

Suite à une autorisation de l'assemblée générale 2011, les conseils d'administration des 27 juillet et 30 novembre 2011 ont accordé gratuitement des actions à des salariés et mandataires sociaux du groupe. Cet octroi est conditionné à la présence des personnes concernées à la date du 27 juillet 2013 ainsi qu'à des réalisations de performances financières (propres à l'entreprise) sur les exercices 2011/2012.

La juste valeur des actions gratuites, déterminée à la date de leur attribution aux membres du personnel par un expert indépendant, est comptabilisée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres et ce, sur la période d'acquisition des droits.

La société estime, à chaque clôture, le nombre d'actions gratuites qu'elle devra attribuer et ajuste l'évaluation du montant de la transaction, de sorte que le montant finalement comptabilisé en charge avec en contrepartie des instruments de capitaux propres, corresponde bien aux actions finalement acquises par les salariés et mandataires sociaux concernés.

A.17 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, que cette obligation peut être évaluée de manière fiable et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

A.18 Dettes fournisseurs et autres créiteurs

Les dettes fournisseurs et autres créiteurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

A.19 Produits

- **Ventes de biens et prestations de services**

Les produits provenant des prestations de services sont comptabilisés dans le compte de résultat en

fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture.

Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés.

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à (i) la recouvrabilité de la contrepartie due, (ii) aux coûts encourus ou à encourir associés à la prestation ou (iii) au retour possible des marchandises en cas de droit d'annulation de l'achat, et lorsque le groupe reste impliqué dans la gestion des biens.

- **Subventions publiques**

Les subventions publiques sont présentées au bilan en produits différés lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'elles seront reçues et que le groupe se conformera aux conditions attachées à ces subventions. Les subventions qui compensent des charges encourues par le groupe sont comptabilisées en tant que produits dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle les charges ont été encourues. Les subventions qui couvrent en totalité ou partiellement le coût d'un actif sont comptabilisées dans le compte de résultat en autres produits opérationnels de façon systématique en fonction de la durée d'utilité de l'actif.

A.20 Charges

- **Paiements au titre de contrats de location simple**

Les paiements au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location. Les avantages reçus font partie intégrante du total net des charges locatives et sont comptabilisés en résultat sur la durée du contrat de location.

- **Paiements au titre de contrats de location-financement**

Les paiements minimaux au titre d'un contrat de location-financement sont ventilés entre charge financière et amortissement de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux

d'intérêt périodique constant à appliquer au solde de la dette restant dû.

- **Charges externes**

Elles sont constituées pour l'essentiel des frais de communications téléphoniques, loyers et charges locatives, locations, primes d'assurances, frais de déplacement et de réception, et honoraires (voir note D5 *Charges externes*).

A.21 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les profits réalisés sur la cession des actifs financiers disponibles à la vente, les augmentations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les dividendes sur les actions préférentielles classées en dettes, les profits de change.

Les résultats réalisés sur les instruments de couverture de chiffre d'affaires sont comptabilisés en résultat opérationnel. Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont comptabilisés dès que le groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit, dans le cas des titres cotés, à la date de détachement.

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts, l'effet de la dés-actualisation des provisions, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les pertes de valeur comptabilisées au titre des actifs financiers et les charges financières liées aux engagements de rachat des participations minoritaires.

Tous les coûts relatifs aux emprunts sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

A.22 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est (i) le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été

adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et (ii) tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé et comptabilisé selon l'approche bilancielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales. Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : (i) la comptabilisation initiale d'un goodwill, (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et (iii) les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Suite à l'assujettissement en 2010 des entreprises françaises à deux nouvelles contributions en remplacement de la taxe professionnelle - la cotisation foncière des entreprises (C.F.E) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (C.V.A.E.) - le groupe a examiné les conséquences comptables qui en découlaient au regard des IFRS et décisions de l'IFRIC et en a tiré les conclusions suivantes :

- La C.F.E présente des similitudes avec la taxe professionnelle et est donc comptabilisée en charges opérationnelles ;
- La C.V.A.E., de par sa méthode de calcul, entre dans le champ d'application de la norme IAS 12 et est donc comptabilisée en charges d'impôt, tout comme le sont déjà certains impôts à l'étranger tel que par exemple l'IRAP italien.

A.23 Le résultat par action

Le groupe présente un résultat par action de base et dilué pour ses actions ordinaires. Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives, qui comprennent les obligations convertibles, les options sur actions et les actions gratuites attribuées aux membres du personnel lorsque celles-ci sont des actions nouvelles.

A.24 Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

1. qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
2. dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
3. pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Les secteurs peuvent être regroupés dès lors qu'ils présentent des caractéristiques économiques similaires.

L'activité du groupe était analysée, jusqu'au 31 décembre 2009 en trois grandes zones géographiques couvrant des marchés linguistiques différents : NAFTA, EMEA et Autres (Amérique latine, Asie, Pacifique).

Début 2010, le groupe a mis en place une nouvelle organisation afin d'ajuster ses structures managériales à ses principaux marchés linguistiques. Son activité

s'articule désormais autour des trois grandes zones de management suivantes :

- La zone anglophone et Asie Pacifique, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Canada, États-Unis, Grande-Bretagne, Afrique du Sud, Chine, Indonésie, Inde, Philippines, Singapour, Vietnam et Jamaïque.
- La zone ibérico-LATAM, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Salvador, Mexique, Espagne et Portugal.
- La zone Europe continentale & MEA, qui regroupe les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone Europe Middle East & Africa, à l'exception de la Grande-Bretagne, de l'Espagne et du Portugal.

Ces zones constituent dorénavant nos secteurs opérationnels et l'information sectorielle concernant les périodes présentées en comparaison a été retraitée selon cette même organisation.

Les prestations entre secteurs géographiques sont minimales et réalisées à des conditions de marché.

Les informations chiffrées sont présentées en note E. *Information sectorielles*.

A.25 Détermination de la juste valeur

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

- **Immobilisations corporelles**

La juste valeur des immobilisations corporelles comptabilisées suite à un regroupement d'entreprises repose sur les valeurs de marché. La valeur de marché d'un immeuble est le montant estimé auquel cet actif pourrait être échangé à la date de l'évaluation, après des actions de marketing appropriées, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale, en dehors de toute contrainte particulière.

- **Immobilisations incorporelles**

La juste valeur des brevets et marques acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises repose sur les paiements actualisés de redevances estimées qui ont été évités du fait de l'acquisition du brevet ou de la marque. La juste valeur des autres immobilisations incorporelles repose sur les flux de trésorerie actualisés attendus de l'utilisation ou de la valeur de marché des actifs.

La juste valeur des « relations clients » acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite « multi-period excess earning » qui consiste à évaluer l'actif en prenant en compte des flux de trésorerie après déduction d'un rendement raisonnable attribué aux autres actifs.

- **Placements en titres d'emprunts et de capitaux propres**

La juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, des placements détenus jusqu'à leur échéance et des actifs financiers disponibles à la vente est déterminée par référence à leur cours acheteur coté à la date de clôture. La juste valeur des placements détenus jusqu'à leur échéance est déterminée uniquement pour les besoins des informations à fournir.

- **Clients et autres débiteurs**

La juste valeur des clients et autres débiteurs est estimée sur la base de la valeur des flux de trésorerie futurs, actualisée au taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

- **Dérivés**

La juste valeur des contrats de change à terme repose sur leur prix coté sur le marché, s'il est disponible. Si aucun prix coté sur un marché n'est disponible, la juste valeur est estimée en actualisant la différence entre le prix forward contractuel et le prix forward actuel pour l'échéance résiduelle du contrat, en utilisant les taux des marchés monétaires en base de compte.

La juste valeur des swaps de taux d'intérêts repose sur les cotations des courtiers et correspond au montant estimé que le groupe recevrait ou réglerait pour résilier le swap à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties du swap.

- **Passifs financiers non dérivés**

La juste valeur, qui est déterminée pour les besoins des informations à fournir, repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

Pour les contrats de location-financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires.

- **Transactions dont le paiement est fondé sur des actions**

La juste valeur des actions gratuites attribuées aux membres du personnel est évaluée en prenant en compte notamment le cours de bourse de l'action à la date d'attribution, les dividendes attendus et la période d'incessibilité. Les conditions de service et de performance attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

A.26 Gestion du risque financier

Le groupe est exposé aux risques suivants :

- risque de crédit
- risque de liquidité
- risque de marché
- risque sur actions

Cette note présente des informations sur l'exposition du groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital.

Les informations quantitatives sont mentionnées par ailleurs, dans les états financiers consolidés.

Il incombe au conseil d'administration de définir et superviser le cadre de la gestion des risques du groupe. Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité de la fonction financière du groupe, tant au niveau de chaque société qu'au niveau du groupe.

La politique de gestion des risques du groupe a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques auxquels le groupe doit faire face, de définir les limites dans lesquelles les risques doivent se situer et les contrôles à mettre en œuvre, de gérer les risques et de veiller au respect des limites définies. La politique et les systèmes de gestion des risques sont régulièrement

revus afin de prendre en compte les évolutions des conditions de marché et des activités du groupe. Le groupe, par ses règles et procédures de formation et de gestion, vise à développer un environnement de contrôle rigoureux et constructif dans lequel tous les membres du personnel ont une bonne compréhension de leurs rôles et de leurs obligations.

L'audit interne réalise des revues régulières et ciblées des contrôles et des procédures de gestion des risques, dont les résultats sont communiqués au comité d'audit.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers relèvent de la direction financière du groupe.

- **Risque de crédit**

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

- **Clients et autres débiteurs**

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le profil statistique de la clientèle, incluant notamment le risque de défaillance par secteur d'activité et pays dans lequel les clients exercent leur activité est sans réelle influence sur le risque de crédit. Un peu moins de 7 % des produits du groupe se rattache à des ventes avec son principal client et environ 51 % au secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet. En revanche, il n'existe pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

La majorité de nos clients possède une ancienneté de plus de deux ans avec le groupe.

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base de reporting mensuels et de comités de direction trimestriels.

S'agissant des créances clients et autres débiteurs, le groupe ne demande pas de garantie spécifique.

Le groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs.

- **Garanties**

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note F *Engagements et autres obligations contractuelles* de l'annexe.

- **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

La politique de financement de Teleperformance est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et de son développement tant en terme de durée que de montants, et ce à moindre coût.

Depuis 2008 le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. En 2010, cette politique a été intensifiée de sorte que les sociétés faisant partie du cash pooling représentent environ 70 % du chiffre d'affaires du groupe.

Pour les pays dont la législation ne permet pas de centralisation automatisée la gestion de trésorerie à court terme est assurée par la direction opérationnelle des filiales, lesquelles disposent en général de lignes de crédit bancaire à court terme, auxquelles s'ajoutent dans certains cas des lignes confirmées auprès de la holding.

Toute opération de financement à moyen ou long terme est autorisée et supervisée par la direction financière du groupe.

Pour assurer son financement, le groupe a recours à des emprunts et lignes de crédit auprès des établissements de crédit.

Compte tenu notamment des fonds levés courant 2006 suite à l'augmentation de capital et de la conversion des obligations convertibles en février 2007, le groupe est à fin 2011 très peu endetté et dispose d'une trésorerie nette disponible de 25 million d'euros. En conséquence, le risque de liquidité est estimé faible.

Le groupe a par ailleurs négocié début 2008 auprès de cinq établissements financiers une ligne de crédit syndiqué de 300 millions d'euros, prenant effet le 31 janvier 2008 pour une durée de 5 ans remboursable in fine et qui a été tirée à hauteur de 60 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette ligne de crédit

initialement prévue en euros est multi devises (€, US\$, GBP) suite à un avenant signé en janvier 2009.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent dans la note C9 *Endettement financier net*.

- **Risque de marché**

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque.

- **Risque de change**

Le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes qui sont libellées dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives des entités du groupe, i.e. essentiellement le dollar américain (US\$).

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires sont mises en place par le groupe depuis 2008, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note C11 *Instruments financiers*.

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts et sur les engagements de rachat de titres auprès des minoritaires libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités.

Il convient de signaler que :

- Le groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change.
- Les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur.
- Les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du groupe, essentiellement l'Euro, l'US\$ et la GB£. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.

Par ailleurs, suite à l'extension en 2010 du cash pooling à des pays en dehors de la zone euro des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité.

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau en note G *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

L'impact de l'évolution des taux de change sur le chiffre d'affaires, le résultat avant impôt et le résultat net part du groupe sont indiqués en note D1 *Incidence de l'effet de change* et H *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*.

- **Risque de taux**

La faible sensibilité à l'évolution des taux liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation généralisée de produits dérivés et de couverture de taux. Le suivi du risque de taux est assuré au niveau du groupe par le service financier de la holding.

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de la situation au 31 décembre 2011, correspondant aux emprunts auprès des établissements de crédits et aux crédits baux, figure en note C9 *Endettement financier net* de la présente annexe.

- **Risque sur actions**

Le groupe limite son exposition au risque sur actions en investissant la trésorerie disponible dans des titres liquides, des certificats de dépôt, ou des instruments financiers peu risqués de type OPCVM, en choisissant des établissements bancaires de premier plan et en évitant des niveaux de concentration significatifs. Dans ce contexte, la direction ne s'attend pas à ce qu'une contrepartie fasse défaut.

Le montant placé en valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2011 est de 39,1 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV classifiées « monétaires euro » selon l'AMF.

Le groupe détient par ailleurs, au 31 décembre 2011, 67 000 titres d'autocontrôle acquis dans le cadre du contrat de liquidité et dont la valeur comptable est de 1,1 million d'euros ainsi que 1 131 961 titres d'autocontrôle acquis pour servir les plans d'actions gratuites approuvés par l'assemblée générale du 31 mai 2011 et dont la valeur comptable est de 17,3 millions d'euros. Ces montants sont imputés sur les capitaux propres.

- **Gestion du capital**

La politique du groupe en matière de gestion du capital consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. Le groupe porte ainsi une grande attention au suivi de l'endettement net et du ratio d'endettement sur fonds propres.

Les ratios d'endettement sont les suivants :

en milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Trésorerie nette	25 069	1 142
Capitaux propres	1 277 792	1 230 451
Ratio d'endettement	-0,02	0,00

Le groupe peut être amené à acheter ses propres actions sur le marché. Un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI approuvée par l'autorité des marchés financiers a été mis en place à compter du 8 janvier 2007 avec la société Oddo Corporate Finance. Le montant de trésorerie engagée relatif à ce contrat s'élève à 2,0 millions d'euros. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note C7 *Capital social*.

Le groupe a procédé, au cours du 2^{ème} semestre 2011, à l'acquisition sur le marché de 1 131 961 actions Teleperformance pour un montant total de 17,3 millions d'euros.

Ces actions sont destinées à servir un plan d'attribution gratuite d'actions de performance en faveur de certains salariés et mandataires sociaux du groupe (voir note D.3).

A.27 Évènements post clôture

Néant.

B. Acquisitions et cessions de sociétés

Le groupe n'a pas réalisé d'acquisitions ou de cessions significatives au cours de l'année 2011. Il a cependant poursuivi sa politique d'achat d'intérêts minoritaires principalement sur ses filiales en Amérique latine.

Au cours de l'année 2010, le groupe avait procédé à quatre acquisitions non significatives ciblées pour un investissement total de 58,4 millions d'euros :

- 50 % du groupe TLScontact positionné sur le segment des centres de contact « face to face » ;
- 75 % du groupe Metis, l'un des acteurs majeurs de l'activité de centre de contacts externalisés en Turquie ;
- 100 % de la société américaine USSG ayant pour activité principale le service client et le support technique ;
- 100 % de la société beCogent au Royaume Uni, l'un des acteurs majeurs de l'activité de centre de contacts externalisés en Écosse ;

Le groupe a finalisé au cours du 1^{er} semestre 2011, l'évaluation des actifs et passifs liés à l'acquisition de beCogent (voir note C1).

Garanties de passif reçues dans le cadre des acquisitions d'actions

Tous les contrats d'acquisition d'actions afférents aux prises de participation majoritaires réalisées par le groupe depuis 2004 stipulent un engagement de la

part des vendeurs à indemniser la société ou la filiale acquéreuse concernée pour tout passif antérieur et non révélé lors de l'acquisition. La durée de chacun de ces engagements est généralement de deux à cinq ans à compter de la date de transfert des actions pour les passifs autre que les passifs de nature fiscale ou sociale. Pour ces derniers, l'engagement correspond à la date de prescription légale applicable.

Ces engagements sont, pour la plupart, garantis par des sommes mises sous séquestre auprès d'un intermédiaire habilité, qui ne seront libérées qu'à l'expiration d'une durée de deux à quatre ans en moyenne.

Par ailleurs, les contrats d'acquisition de sociétés comportent des engagements de non concurrence de la part des vendeurs pendant la durée de leur collaboration éventuelle au sein du groupe et, en tout état de cause, pendant une durée de deux à cinq ans à compter de l'acquisition de la totalité de leur participation. Ces engagements portent sur l'ensemble des activités du groupe, y compris celles de la société acquise.

Aucune action en garantie significative n'a été engagée par le groupe au titre des acquisitions au cours de l'exercice 2011.

Garanties de passif données dans le cadre des cessions d'actions

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas de garanties de passif en cours données par le groupe dans le cadre des cessions d'actions et aucune action en garantie n'a été mise en œuvre au titre des engagements passés.

C. Notes sur le bilan (exprimées en milliers d'euros : K€)**C.1 Finalisation du processus d'évaluation des actifs et passifs d'une société acquise en 2010**

Le groupe a finalisé, au cours du 1^{er} semestre 2011, l'évaluation des actifs et passifs de la société « beCogent ». Ces travaux ont conduit à affecter une partie du prix d'acquisition à des actifs incorporels et en conséquence corriger le goodwill initialement reconnu.

Le tableau ci-dessous récapitule l'impact de cette affectation sur les différents postes concernés :

Bilan au 31.12.2010	avant affectation	affectation	après affectation
Actifs non courants			
Goodwill	709 423	-8 364	701 059
Autres immobilisations incorporelles	96 001	11 245	107 246
Immobilisations corporelles	256 007		256 007
Actifs financiers	23 454		23 454
Impôts différés	29 666		29 666
Total actifs non courants	1 114 551	2 881	1 117 432
Passifs non courants			
Provisions	5 465		5 465
Passifs financiers	29 439		29 439
Impôts différés	43 200	3 149	46 349
Total passifs non courants	78 104	3 149	81 253
Capitaux propres	1 230 719	-268	1 230 451
Etat du résultat 2010			
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	-8 410	-373	-8 783
Charge d'impôt	-41 195	105	-41 090
Résultat net après impôt	74 341	-268	74 073
Résultat net après impôt - Part du groupe	71 887	-268	71 619
Etat des flux de trésorerie 2010			
Résultat part du groupe	71 887	-268	71 619
Charges d'impôts comptabilisées	41 195	-105	41 090
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	91 739	373	92 112
Marge brute d'autofinancement	182 387	0	182 387

C.2 Immobilisations incorporelles

Valeurs brutes	Goodwill	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
au 31 décembre 2009	650 651	72 560	77 877	2 816	803 904
Variation de périmètre	37 614	1 858	11 618	2	51 092
Augmentation		20 420		244	20 664
Diminution		-2 438		-73	-2 511
Rééval de la participation ne conférant pas le contrôle et complément de prix	1 004				1 004
Conversion	35 333	3 704	7 230	236	46 503
au 31 décembre 2010*	724 602	96 104	96 725	3 225	920 656
Variation de périmètre	-1 951	-365		-50	-2 366
Reclassement		4 751		-2	4 749
Augmentation		9 061		45	9 106
Diminution		-1 786		-66	-1 852
Rééval de la participation ne conférant pas le contrôle et complément de prix	2 203				2 203
Conversion	8 511	-861	2 925	-69	10 506
au 31 décembre 2011	733 365	106 904	99 650	3 083	943 002
Dépréciations & amortissements	Goodwill	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
au 31 décembre 2009	-22 809	-58 320	-8 718	-2 166	-92 013
Variation de périmètre	-200	-43	-373		-616
Dotation	-37	-8 937	-8 388	-28	-17 390
Diminution		1 413		73	1 486
Dépréciation					0
Conversion	-497	-2 545	-596	-180	-3 818
au 31 décembre 2010*	-23 543	-68 432	-18 075	-2 301	-112 351
Variation de périmètre		348		30	378
Reclassement		-3 264			-3 264
Dotation		-12 363	-8 950	-97	-21 410
Diminution	118	1 760		66	1 944
Dépréciation					0
Conversion	332	622	-1 082	73	-55
au 31 décembre 2011	-23 093	-81 329	-28 107	-2 229	-134 758
Montant net	Goodwill	Logiciels	Incorporels liés aux acquisitions	Autres	Total
au 31 décembre 2009	627 842	14 240	69 159	650	711 891
au 31 décembre 2010	701 059	27 672	78 650	924	808 305
au 31 décembre 2011	710 272	25 575	71 543	854	808 244

* Il est à noter que suite à l'identification, au cours de l'exercice 2010, d'immobilisations incorporelles dans le cadre du processus d'évaluation des actifs et passifs d'une société acquise en 2009, les comptes 2009 ont été retraités pour tenir compte de la reconnaissance de ces actifs incorporels à la date d'acquisition de la société concernée avec en contrepartie une diminution du goodwill initialement constaté et la reconnaissance d'un impôt différé passif (voir note C1). Ces actifs incorporels sont essentiellement constitués de marques et de « relations clients » et sont amortis sur une durée de 5 à 9 ans.

Au 31 décembre 2011, les incorporels liés aux acquisitions concernent des marques pour 3,3 millions d'euros et des « relations clients » pour 68,2 millions d'euros.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des brevets et des licences.

Répartition des goodwill par principales unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT :

Une filiale constitue une UGT si les flux de trésorerie qu'elle génère sont associés à un goodwill donné.

Les filiales sont regroupées pour constituer une UGT ou un groupe d'UGT dans les cas suivants :

- relations significatives liées à la présence de clients communs entraînant des flux de trésorerie dépendants.
- interdépendance de certaines filiales avec leurs unités de production délocalisées.
- localisation dans une même zone géographique présentant un contexte économique similaire et regroupées sous un management unique.

Au 31 décembre 2011, l'analyse a conduit à la détermination des principaux groupes d'UGT suivants :

UGT Amérique du nord :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contact situées aux États-Unis, au Canada ainsi que les filiales de délocalisation situées en Inde, aux Philippines et en Jamaïque.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2011 à la somme brute de 285,9 millions d'euros, et le montant cumulé des dépréciations s'élève à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010.

UGT France :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité de toutes les filiales françaises de centres de contacts ainsi que des filiales de production situées en Tunisie et au Maroc. Toutes ces filiales ont été regroupées en 2008 sous un management commun et sous une marque unique. La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2011 à la somme brute et nette de 53,1 millions d'euros.

UGT Royaume-Uni :

Cette UGT regroupe l'activité au Royaume-Uni ainsi que la filiale de délocalisation située en Afrique du sud.

La valeur des goodwill affectés à cette UGT s'élève au 31 décembre 2011 à la somme brute et nette de 58,3 millions d'euros.

Comme indiqué en note C, le groupe a finalisé en 2011 l'évaluation des actifs et passifs acquis de la société beCogent. Il en résulte un goodwill de 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 29,8 millions d'euros au 31 décembre 2010.

UGT Europe centrale :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales situées en Allemagne, au Benelux, en Suisse, en Autriche et aux Pays-Bas.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2011 à la somme brute de 97,5 millions d'euros, et le montant cumulé des dépréciations s'élève à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010.

UGT Nearshore :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contact situées au Mexique, au Costa Rica et en Colombie.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2011 à la somme brute et nette de 158,1 millions d'euros.

UGT autres :

Les autres UGT ou groupe d'UGT ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2,0 % du montant total des goodwill. Le montant cumulé des dépréciations s'élève à 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 7,1 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Elle inclut notamment l'UGT Brésil constituée de nos deux filiales brésiliennes. Une dépréciation du goodwill affecté à cette UGT Brésil a été comptabilisée au cours des exercices 2008 et 2007 pour respectivement 1,5 million d'euros et 2,2 millions d'euros suite à la dénonciation anticipée par le client Brazil Telecom de son contrat en août 2007. La valeur nette des goodwill affectés à cette UGT s'élève à 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 (7,1 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Le tableau ci-après récapitule l'affectation des goodwill par UGT ou groupe d'UGT :

en milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Amérique du nord	270 100	263 262
Nearshore	158 135	157 840
France	53 100	53 101
Royaume-Uni	58 337	55 514
Europe centrale	97 354	97 154
Autres	73 246	74 188
Total	710 272	701 059

Le groupe a mené les travaux suivants, afin de tester la valeur des goodwill au 31 décembre 2011 :

- Détermination de la valeur recouvrable des (UGT) ou groupes d'UGT

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité.

Le groupe détermine dans un premier temps la valeur recouvrable à minima par zone géographique et fondée sur les prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget de l'exercice N+1 approuvé par la direction. Les flux des quatre années suivantes sont construits sur une hypothèse de croissance et de rentabilité nulle et actualisées en prenant en compte le WACC tel que déterminé pour chaque zone géographique.

Lorsque la valeur recouvrable ainsi obtenue est :

- supérieure à la valeur comptable des actifs à tester, le groupe ne procède pas, sauf cas particulier, à d'autres travaux ;
- inférieure à la valeur comptable des actifs à tester, les flux de trésorerie des cinq années sont construits à partir des prévisions du management des UGT validées par le management du groupe, sur la base de sa connaissance de leur secteur d'activité, de leurs perspectives de croissance et leur profil de risque. La valeur terminale, basée sur le flux de la cinquième année prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT ainsi calculée est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée.

Les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

	31/12/2011	31/12/2010
Grande-Bretagne	6,82%	8,37%
Espagne	11,61%	9,00%
France	8,64%	7,53%
Italie	11,58%	7,53%
Europe de l'est	14,56%	
Europe du Sud Middle East	18,52%	
Autres pays d'Europe	6,67%	7,53%
Amérique du nord	7,82%	8,54%
Nearshore	12,42%	12,33%
Brésil	13,35%	12,33%

Le groupe n'a pas utilisé d'autre méthode de valorisation, notamment la juste valeur diminuée des coûts de cession.

- Tests de sensibilité

Selon la même méthodologie décrite supra, le groupe a effectué un premier test de sensibilité au taux d'actualisation comme suit :

- augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation pour toutes les UGT ;
- augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation pour toutes les UGT ;

Lorsque ce test a fait apparaître une valeur recouvrable inférieure ou sensiblement égale à la valeur comptable de l'UGT ou du groupe d'UGT, il a été procédé à des analyses complémentaires incluant des sensibilités au taux de rentabilité. Suite à ces travaux, il ressort que deux UGT/groupes d'UGT (Europe centrale et Espagne) auraient une valeur recouvrable qui pourrait être inférieure à leur valeur comptable.

Le tableau ci-dessous résume l'impact d'une augmentation de 100 et 200 points de base du taux d'actualisation combiné à une réduction de 100 et 200 points de base du taux de rentabilité en valeur terminale sur ces deux UGT/groupes d'UGT.

Les chiffres indiqués représentent l'écart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable de l'UGT, plafonné au montant du goodwill comptabilisé. Ainsi, un chiffre négatif indique une dépréciation.

Espagne	WACC	Taux rentabilité valeur terminale		
		5,2%	4,2%	3,2%
	11,68	869	-2 501	-5 871
	12,68	-1 726	-4 653	-7 580
	13,68	-3 886	-6 451	-7 939
Europe centrale	WACC	Taux rentabilité valeur terminale		
		6,0%	5,0%	4,0%
	6,83	23 961	2 729	-17 611
	7,83	-2 992	-19 782	-35 866
	8,83	-22 037	-35 722	-48 832

C.3 Immobilisations corporelles

Valeurs brutes	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2009	179 026	314 922	101 426	2 806	598 179
Variation de périmètre	1 019	2 358	4 580		7 957
Reclassement	-14 477	14 359	2 881	-2 763	0
Augmentation	22 822	47 022	14 792	5 324	89 960
Diminution	-5 636	-33 188	-3 634		-42 458
Conversion	11 194	24 226	9 471	363	45 254
31 décembre 2010	193 948	369 699	129 516	5 730	698 892
Variation de périmètre	-416	-1 022	-304	0	-1 742
Reclassement	3 277	-3 846		-4 180	-4 749
Augmentation	23 075	35 356	16 916	5 110	80 457
Diminution	-6 214	-26 451	-143	0	-32 808
Conversion	-611	-1 222	-2 297	-217	-4 347
31 décembre 2011	213 059	372 514	143 688	6 443	735 703
Amortissements	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2009	-83 748	-241 945	-55 204		-380 897
Variation de périmètre	-163	-28	-585		-776
Reclassement	11 119	-9 187	-802		1 130
Dotation	-18 547	-41 303	-14 499		-74 349
Diminution	5 690	33 436	2 203		41 329
Conversion	-6 526	-17 770	-5 027		-29 323
31 décembre 2010	-92 175	-276 797	-73 914		-442 886
Variation de périmètre	300	844	211		1 355
Reclassement	0	3 264	0		3 264
Dotation	-20 945	-38 398	-14 920		-74 263
Diminution	5 818	24 741	701		31 260
Conversion	4	288	444		736
31 décembre 2011	-106 998	-286 058	-87 478		-480 534
Montant net	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2009	95 278	72 977	46 222	2 806	217 283
31 décembre 2010	101 773	92 902	55 602	5 730	256 007
31 décembre 2011	106 061	86 456	56 210	6 443	255 170

Le poste « autres » comprend principalement du matériel et mobilier de bureau ainsi que des véhicules.

Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur ces postes.

Le montant des immobilisations en location financement se répartit comme suit :

	31/12/11		31/12/10	
	brut	amortiss.	net	net
Installations techniques	1 370	-1 170	200	186
Matériel informatique & téléphonique	34 601	-27 403	7 198	12 036
Autres	9 688	-6 781	2 907	3 756
Total	45 659	-35 354	10 305	15 978

Échéancier des paiements minimaux futurs au titre des contrats de location financement :

exercice 2011	exercice 2011			Total
	inférieur à 1 an	de 1 à 5 ans	plus de 5 ans	
Paiement des intérêts	424	188	0	612
Paiement du principal	4 157	2 541	0	6 698
Total	4 581	2 729	0	7 310

exercice 2010	exercice 2010			Total
	inférieur à 1 an	de 1 à 5 ans	plus de 5 ans	
Paiement des intérêts	663	723	0	1 386
Paiement du principal	5 419	5 384	0	10 803
Total	6 082	6 107	0	12 189

C.4 Stocks

	31/12/11	31/12/10
Montant net	621	454

Le stock est constitué pour l'essentiel de matériel

informatique.

C.5 Impôts différés

	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Net	dont déficits fiscaux
au 31/12/2009	10 438	31 473	-21 035	5 301
Résultat	11 319	1 653	9 666	
Conversion	86	1 429	-1 343	
Périmètre		3 971	-3 971	
Compensation IDA/IDP	7 823	7 823	0	
au 31/12/2010	29 666	46 349	-16 683	19 374
Résultat	3 088	1 449	1 639	
Conversion	-1 292	98	-1 390	
Compensation IDA/IDP	461	461	0	
au 31/12/2011	31 923	48 357	-16 434	23 694

Les impôts différés passifs liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 22,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 (25,0 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les impôts différés actifs se montent à 31,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 29,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 et concernent des pertes fiscales reportables pour 23,7 millions d'euros.

Des actifs d'impôts différés sur des déficits fiscaux reportables n'ont pas été reconnus, à hauteur de 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2011 (10,2 millions d'euros au 31 décembre 2010), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Le groupe dispose d'environ 104 millions de déficits fiscaux reportables dont 72 millions d'euros sur une

durée illimitée et 16 millions d'euros sur une durée de 15 ans.

C.6 Clients et autres actifs courants

	31/12/2011		31/12/2010	
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients et comptes rattachés	460 958	-10 455	450 503	482 286
Autres créances	20 922	-1 035	19 887	25 604
Etat, impôts et taxes	49 134		49 134	50 884
Avances et créances sur immobilisations	771		771	1 542
Charges constatées d'avance	23 312		23 312	25 157
Total	555 097	-11 490	543 607	585 473

Certaines de nos filiales mettent régulièrement en place des contrats d'affacturage pour des montants non significatifs et qui répondent aux critères de déconsolidation. Ces contrats portent sur un montant de 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 (6,7 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique :

	31/12/2011	31/12/2010
Anglophone APAC	159 507	160 766
Ibérico-LATAM	118 049	124 921
Europ cont.& MEA	172 993	197 549
Holdings	-46	-950
Total	450 503	482 286

Échéancier des créances et comptes rattachés :

	31/12/2011	31/12/2010
non échues	370 468	392 942
< 30 jours	53 428	50 100
< 60 jours	9 998	18 488
< 90 jours	5 709	8 084
< 120 jours	1 796	4 231
> 120 jours	9 104	8 441
Total	450 503	482 286

C.7 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2011 est de 141 495 120 euros, divisé en 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 €, entièrement libérées.

	31/12/2011	31/12/2010
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	56 598 048	56 598 048
dont actions détenues par la société	1 198 961	40 000
Dividende distribué au titre de l'exercice*	26 035 **	18 677
Dividende par action (en €)	0,46 **	0,33

*sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2011.

**tel que proposé à l'AG du 29 mai 2012.

La société Teleperformance n'a pas procédé, au cours de l'exercice 2011, à des mouvements sur le capital.

C.8 Provisions

	31/12/2009	Périmètre	Dotations	Reprises		Écart de	Autres	31/12/2010
				utilisées	non utilisées	conversion		
Non courant								
Provisions pour risques	617		106	-8	-275	43	2	485
- social	492		106	-8	-275	26	2	343
- fiscal	125					17		142
Provisions pour charges - autres	59		474	-7	-40	8		494
Provisions engagements de retraite	5 575		261	-1 344		92	-98	4 486
Total	6 251	-	841	-1 359	-315	143	-96	5 465
Courant								
Provisions pour risques	13 052		1 739	-1 173	-927	825	2	13 518
- commercial	233		-70	-19	-26	13	0	131
- social	9 328		2 173	-421	-711	795	2	11 166
- autres	3 491		-364	-733	-190	17		2 221
Provisions pour charges - autres	21 758		46 745	-18 213	-114	74	-525	49 725
Total	34 810	-	48 484	-19 386	-1 041	899	-523	63 243
TOTAL	41 061	-	49 325	-20 745	-1 356	1 042	-619	68 708

	31/12/2010	Périmètre	Dotations	Reprises		Écart de	Autres	31/12/2011
				utilisées	non utilisées	conversion		
Non courant								
Provisions pour risques	485	0	62	-94	-6	-20	73	500
- social	343		62		-6	-20	73	452
- fiscal	142			-94		0		48
Provisions pour charges - autres	494		234			-49		679
Provisions engagements de retraite	4 486	-35	285	-442	-8	4	-12	4 278
Total	5 465	-35	581	-536	-14	-65	61	5 457
Courant								
Provisions pour risques	13 518	0	3 255	-3 040	-884	-384	1 427	13 892
- commercial	131		139		-18	4		256
- social	11 166		3 116	-2 846	-412	-384	1 427	12 067
- autres	2 221			-194	-454	-4		1 569
Provisions pour charges - autres	49 725		108	-37 726	-27	-1	-73	12 006
Total	63 243	0	3 363	-40 766	-911	-385	1 354	25 898
TOTAL	68 708	-35	3 944	-41 302	-925	-450	1 415	31 355

Les provisions pour risques commerciaux comprennent les provisions sur ventes, les provisions pour risques relatifs à la qualité, les provisions pour pénalités et pour litiges.

Les provisions pour risques sociaux couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment au Brésil, en Argentine et en France.

Les autres provisions pour charges au 31 décembre 2011, intègrent principalement le reliquat de la provision pour restructuration de 47 millions d'euros dotée en 2010 sur la France et consommée à hauteur de 34,6 millions sur 2011, soit un solde de 12,4 millions d'euros qui devrait être entièrement utilisé en 2012. La réalisation du plan n'a pas donné lieu à ajustements et est conforme à l'estimation qui en avait été faite fin 2010.

Le solde au 31 décembre 2010 de la provision pour restructuration dotée sur la France en 2009 a été entièrement consommé sur 2011.

Pour rappel, la provision pour restructuration 2010 concernait un plan de sauvegarde pour l'emploi annoncé en cours d'année et qui portait sur un peu plus de 600 personnes. Ce plan visait non seulement à ajuster les effectifs au niveau de l'activité prévisionnelle mais aussi à rationaliser le dispositif de production. Le coût estimé correspondait à des coûts de départ pour environ 31 millions d'euros, à des coûts liés aux locaux et aux actifs immobilisés pour 10 millions d'euros ainsi qu'à des coûts de revitalisation et honoraires divers.

Au final, l'activité en France est répartie sur 14 centres au lieu de 22 initialement.

Le 28 janvier 2011, un accord sur ce plan avait été signé avec les instances représentatives du personnel.

- **Échéances attendues des sorties d'avantages économiques**

En ce qui concerne la provision pour engagements de retraite, l'échéance attendue correspond à la durée moyenne résiduelle des services. Compte tenu de la pyramide des âges au sein du groupe, l'échéance est à long terme.

Pour les provisions d'exploitation, s'agissant de litiges courants, l'échéance attendue des sorties d'avantage économique se situe dans le délai de 1 à 2 ans.

Les provisions sur vente telles que décrites ci-dessus sont généralement à court terme et sont dénouées rapidement lors des facturations définitives.

Les autres provisions sont généralement à court terme (durée inférieure à 2 ans) sauf le cas de procédures judiciaires dont le terme ne peut être apprécié et connu.

- **Incertitudes relatives au montant ou à l'échéance de ces sorties**

Les incertitudes relatives au montant ou à l'échéance des provisions pour risques sont faibles rapportées aux provisions dans leur ensemble. En effet, celles-ci sont constituées d'une multitude de litiges de faible valeur en montant. L'incertitude qui pèse sur chacun de ces litiges n'a pas d'impact sur le montant global des provisions ni sur les échéances.

En ce qui concerne les provisions pour charges, et notamment la provision pour restructuration sur la France, le management a utilisé les informations à sa disposition à la date d'arrêté des comptes pour en faire la meilleure estimation sachant que la réalisation définitive du plan pourrait conduire à un résultat sensiblement différent.

Les incertitudes relatives aux échéances ne concernent généralement que les risques qui font l'objet de procédures judiciaires et dont il est difficile de connaître les dates de dénouement.

Engagements de retraite

Les engagements de retraite constituent des régimes à prestations définies et concernent principalement les indemnités de fin de carrière prévues en application de la convention collective et des dispositions légales en France. Ils sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

	2011	2010
Taux d'actualisation	4,4%	4,4%
Taux d'augmentation des salaires	2,5%	2,5%
Taux de charges sociales	42%/45%	42%/45%

Les taux de turnover sont propres à chaque filiale.

Évolution de la dette actuarielle au cours de l'exercice :

	France	autres	Total
Dette au 31/12/2009	3 374	2 201	5 575
Résultat 2010	-985	-196	-1 181
Ecart de conversion		281	281
Autres		-190	-190
Dette au 31/12/2010	2 389	2 096	4 485
Résultat 2011	-67	-98	-165
Ecart de conversion		4	4
Autres	-35	-11	-46
Dette au 31/12/2011	2 287	1 991	4 278

La dette au 31 décembre 2011 présentée en « Autres » concerne principalement nos filiales en Grèce et en Norvège pour respectivement 894 K€ et 804 K€.

Le montant de la dette actuarielle, égale au montant de l'engagement net des actifs en couverture, était de :

- 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2007
- 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2008
- 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2009
- 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2010
- 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2011

Répartition par nature des actifs en couverture

	31/12/2011	31/12/2010
Engagement (M€)	7,9	7,2
Equities	10,4%	18,7%
Bonds	15,2%	15,4%
Money market	21,7%	13,6%
Hold to maturity bonds	33,4%	33,2%
Real estate	18,0%	17,6%
Autres	1,3%	1,5%
Actif de couverture (M€)	3,6	2,7
Dette actuarielle (M€)	4,3	4,5

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à la somme de 40 K€ au 31 décembre 2011 contre 8 K€ au 31 décembre 2010.

C.9 Endettement financier net

Répartition courant/non courant :

	Total 2011	courant	non courant (1)	Total 2010	courant	non courant
Emprunt auprès des établissements de crédit	93 917	80 339	13 578	88 267	73 443	14 824
Concours bancaires	12 540	12 540		6 643	6 643	
Dettes de crédit bail	6 698	4 157	2 541	10 803	5 419	5 384
Autres emprunts et dettes financières	9 455	7 703	1 752	4 042	1 769	2 273
Dettes auprès des actionnaires minoritaires	11 933	4 118	7 815	7 458	500	6 958
Total des dettes	134 543	108 857	25 686	117 213	87 774	29 439
Valeurs mobilières de placement	39 052	39 052		31 538	31 538	
Disponibilités	120 560	120 560		86 817	86 817	
Total des disponibilités	159 612	159 612		118 355	118 355	-
Endettement net	-25 069	-50 755	25 686	-1 142	-30 581	29 439

(1) la partie à plus de cinq ans s'élève à 134 K€

Les dettes auprès des actionnaires minoritaires correspondent aux engagements de rachat de leurs titres par le groupe à hauteur de 7,6 millions d'euros pour les engagements liés aux acquisitions 2010, 0,2 million d'euros pour les acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010. Elles comprennent également une dette liée à une acquisition d'intérêts minoritaires réalisée fin décembre 2011 et qui a été décaissée début 2012 et ce, pour un montant de 4,1 millions d'euros.

Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie :

	Total 2011	Total 2010
Concours bancaires	-12 540	-6 643
Valeurs mobilières de placement	39 052	31 538
Disponibilités	120 560	86 817
Trésorerie nette	147 072	111 712

Détail des emprunts auprès des établissements de crédit :

Ventilation par nature de taux et principales devises (en millions d'€)

Ventilation par taux	Total	€	ARS	CAD	BRL	COP	PHP	Autre
- taux fixe	10,1	0,6	2,8	0,0	3,8	0,0	1,1	1,8
- taux variable	83,8	60,9	0	6,8	0,0	15,7	0,0	0,4
Total 2011	93,9	61,5	2,8	6,8	3,8	15,7	1,1	2,2
Ventilation par taux	Total	€	US\$	CAD	BRL	COP	PHP	Autre
- taux fixe	9,3	1,2	1,1	0,0	3,6	0,0	0,0	3,4
- taux variable	79,0	32,6	20,5	8,3	0,0	13,9	1,6	2,1
Total 2010	88,3	33,8	21,6	8,3	3,6	13,9	1,6	5,5

Ventilation par types d'emprunt

	31/12/2011	Disponible	Total ligne de crédit	Montant en devises au 31/12/2011	Taux	Échéance	Covenant
Ligne de crédit							
Teleperformance SA	60 000	240 000	300 000	60 000	€ Euribor	2013.01	(a)
MMCC Solutions Canada	6 808	3 404	10 212	9 000	CAD Bank's prime rate + 0,50	2012.02	(a)
TP CRM	3 765	2 112	5 877	9 087	BRL 12,40%	2013.09	non
TGI		9 274	9 274		USD Libor \$ + 0,5	2012.02	oui
Total	70 573	254 790	325 363				
Prêts bancaires garantis							
Teledatos	3 951			9 858 000	COP DTF	2014.03	non
Divers	626						
Total	4 577						
Prêts bancaires non garantis							
Telephilippines	1 057			60 000	PHP mensuelle	2012.01	non
Citytech	3 078			15 687	ARP 9,9% et 16,5%	2016.10	non
				1 120	USD 3,20%	2012.04	non
Teledatos	12 046			29 537 000	COP DTF + 1,35% à 4,8%	2014.12	non
				330	USD Libor	2012.09	non
TP Chili	1 490			611 211	CLP 5,26% à 8,28%	2012.03	non
				581	EUR 3,95% et 4,21%	2012.02	non
Divers	1 096						
Total	18 767						
Total	93 917	254 790	325 363				

Covenants

(a) États financiers concernés : comptes consolidés de Teleperformance SA

société	au 31/12	Ratios	2011	2010
Teleperformance SA				
Dette nette consolidée / EBITDA	< 2,0	(1)	(1)	
Dette nette consolidée / Capitaux propres nets consolidés	<0,7	(1)	(1)	

(1) non applicable, le groupe étant en position de trésorerie nette positive.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

	31/12/11	31/12/10
Immobilisations	4 375	5 154
Créances clients et diverses	6 808	10 761
Total	11 183	15 915

Par ailleurs, Teleperformance a octroyé une caution à une banque concernant l'emprunt réalisé localement par sa filiale Teleperformance CRM.

Dettes de crédit-bail

Ventilation par nature de taux et principales devises (en millions d'€)

	Total	€	US\$	COP	BRL	GB£	Autre
Ventilation par taux							
- taux fixe	4,5	1,8	0,1	0,0	0,0	1,7	0,9
- taux variable	2,2	1,2	0,0	0,9	0,0	0,0	0,1
Total 2011	6,7	3,0	0,1	0,9	0,0	1,7	1,0
Ventilation par taux							
- taux fixe	7,9	2,3	0,5	0,0	0,9	2,9	1,3
- taux variable	2,9	1,6	0,0	1,0	0,0	0,0	0,3
Total 2010	10,8	3,9	0,5	1,0	0,9	2,9	1,6

Risque de taux

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de l'endettement net courant au 31 décembre est la suivante :

	31/12/11	31/12/10
Trésorerie et équivalents	159 612	118 355
Emprunt et dettes courants	-108 857	-87 774
Trésorerie nette courante	50 755	30 581
Impact 1% taux d'intérêts	508	306

La faible sensibilité à l'évolution des taux, liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation de produits dérivés et de couvertures de taux.

Le poste « emprunts et dettes courants » inclut le tirage à hauteur de 60 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance de mars 2012.

C.10 Fournisseurs et autres passifs courants

	31/12/11	31/12/10
Fournisseurs	83 345	93 365
Autres créiteurs	102 522	103 776
Etat impôts et taxes	81 984	73 320
Charges à payer	69 570	71 570
Autres dettes d'exploitation	15 030	32 005
Total	352 451	374 036

C.11 Instruments financiers**Actifs financiers**

	<i>courant</i>	<i>non courant</i>	<i>Total 31/12/11</i>	<i>Total 31/12/10</i>
Titres de participations		52	52	104
Prêts	1 802		1 802	2 993
Instruments financiers dérivés	1 865		1 865	1 857
Dépôts et cautionnements	4 477	24 047	28 524	27 232
Montant brut actifs financiers	8 144	24 099	32 243	32 186
Provisions	-1 183		-1 183	-1 335
Montant net actifs financiers	6 961	24 099	31 060	30 851

Opérations de couverture de change

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes de certaines filiales qui sont libellées dans une monnaie autre que leur monnaie fonctionnelle.

Afin de couvrir ces risques de change, des couvertures sont mises en place, qui portent principalement sur les devises suivantes :

- le dollar US et le peso mexicain ;
- le dollar australien, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US ;

Le groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère sur un horizon principalement de 12 mois. Pour cela, le groupe a recours à des contrats de change à terme et des options de change plain vanilla.

Par ailleurs, suite à l'extension en 2010 du cash pooling à des pays en dehors de la zone euro (notamment les États-Unis et le Mexique) des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité entre les différentes devises gérées au sein du cash pooling.

Enfin, certains prêts entre Teleperformance SA et ses filiales font également l'objet de couverture de change.

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

31/12/2011	(en milliers)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/11	Juste valeur en € au 31/12/11	Capitaux propres	Résultat 2011
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2011						
Achat à terme PHP *		372 720	6 567	-79		-79
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2012						
Achat à terme PHP		2 931 430	51 652	269	-36	305
Put & call PHP - options		1 150 000	20 263	48	23	25
Vente options PHP *		850 000	14 977	53		53
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2011						
Vente options USD *		7 500	5 796	-560		-560
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2012						
Ventes à terme USD		34 750	26 855	-1 554	-2 068	514
Put & call USD - options		32 250	24 923	-1 061	-906	-155
Vente options USD*		14 250	11 012	-103		-103
Couverture de change budgétaire AUD/USD 2011						
Vente à terme AUD *		9 367	7 364	-314		-314
Couverture Prêt intragroupe						
- en BRL		23 400	9 685	-689		-689
- en GBP		30 000	35 928	-950		-950
- en USD		12 900	9 969	-814		-814
- en SEK		17 500	1 964	-55		-55
Couverture cash pooling						
- en GBP		7 000	8 383	-125		-125
- en MXN		930 000	51 524	712		712
- en SEK		15 000	1 683	57		57
- en USD		46 950	36 283	729		729
31/12/2010						
	(en milliers)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/10	Juste valeur en € au 31/12/10	Capitaux propres	Résultat 2010
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2011						
Achats à terme PHP		1 795 000	30 789	222	-289	511
Put & call PHP - options		905 000	15 523	155	-2	157
Vente options PHP		765 000	13 122	39		39
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2011						
Ventes à terme USD		26 000	19 458	99	23	76
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2010						
Achats à terme PHP*		385 160	6 607	303		303
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2010						
Ventes à terme USD*		7 400	5 538	372		372

* Opérations non éligibles à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2011, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à -4 435 K€ (contre 1 857 K€ au 31 décembre 2010) dont 1 868 K€ sont présentés en actifs financiers et 6 303 K€ en passifs financiers.

D. Notes sur le compte de résultat

D.1 Incidence de l'effet de change

L'impact de la variation des cours de change sur les composantes du compte de résultat s'établit comme suit :

	2011	2010 à taux 2011	2010
Chiffre d'affaires	2 126 222	2 017 430	2 058 473
Résultat opérationnel	152 911	112 902	118 709
Résultat financier	-5 646	-4 571	-3 547
Résultat net	95 416	69 230	74 073
Résultat net, part du groupe	92 274	66 878	71 619

D.2 Autres produits de l'activité

	2011	2010
Produits nets sur cessions immobilisations	-40	161
Produits nets sur cessions de titres	-30	-185
Production immobilisée	116	74
Subventions	6 895	7 627
Autres	407	1 422
Total	7 348	9 099

D.3 Paiement fondé sur des actions

Actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 portant sur un montant maximum de 2 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale, les conseils d'administration des 27 juillet et 30 novembre 2011 ont attribué gratuitement un total de 1 129 500 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe et qui ont les caractéristiques suivantes :

	Plan 27/07/11	Plan 30/11/11
Date de l'assemblée ayant autorisé les plans	31/05/2011	31/05/2011
Date du conseil ayant attribué les actions	27/07/2011	30/11/2011
Période d'acquisition des droits	28/07/2011 au 27/07/2013	28/07/2011 au 27/07/2013
Date d'octroi	09/09/2011	01/12/2011
Nombre d'actions attribuées*	1 099 000	30 500
Juste valeur d'une action attribuée gratuitement à la date d'octroi	15,1	13,2
*dont mandataires sociaux	170 000	0

L'attribution gratuite de ces actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires à la date du 27 juillet 2013 et à la réalisation de certains critères de performance :

Ainsi, chaque bénéficiaire aura droit à la totalité des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si :

- La croissance globale moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010 et hors effets de change, est supérieure ou égale à 6 %
- et**
- La croissance moyenne de l'EBITA consolidé du groupe (résultat opérationnel hors dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et éléments non récurrents) sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010, est supérieure ou égale à 8 %.

Par ailleurs, chaque bénéficiaire aura droit à la moitié des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si :

- La croissance globale moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010 et hors effets de change, est supérieure ou égale à 4 %
- ou**
- La croissance moyenne de l'EBITA consolidé du groupe (résultat opérationnel hors dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et éléments non récurrents) sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010, est supérieure ou égale à 6 %.

Afin de servir ces plans d'actions attribuées gratuitement, la société a procédé au cours du 2^{ème} semestre 2011, à l'acquisition sur le marché de 1 131 961 actions Teleperformance pour un montant total de 17,3 millions d'euros qui a été imputé sur les capitaux propres. Ainsi, aucune dilution ne sera constatée lors de l'attribution définitive des actions, le cas échéant.

Au 31 décembre 2011, il a été estimé que seulement la moitié des actions seraient attribuées. La charge relative à ces plans et enregistrée au compte de résultat au titre de l'exercice 2011 s'élève à 2 millions d'euros.

D.4. Autres produits et charges d'exploitation

	2011	2010
Autres produits d'exploitation	5 587	5 768
Autres charges d'exploitation	-22 095	-55 322
- coûts	-56 923	-24 569
- provisions (nettes)	34 828	-30 753

La ligne « autres charges d'exploitation » 2011 comprend principalement des coûts de restructuration (départ de personnel) en Argentine, en Espagne et en Italie à hauteur de 12,2 millions d'euros ainsi qu'une provision de 4,9 millions d'euros liée à la mise en œuvre de clauses de non concurrence concernant un ancien dirigeant.

Au cours de l'année 2011, un montant de 37,6 millions d'euros a été repris sur les provisions pour restructuration dotées sur la France en 2009 et 2010 et qui correspond à des coûts effectivement encourus qui sont présentés sur la ligne « coûts » ci-dessus.

La ligne « autres charges d'exploitation » 2010 intègre principalement la provision pour restructuration sur la France pour un montant de 47 millions d'euros. Elle inclut également les coûts relatifs au plan de restructuration France annoncé et provisionné en 2009 et ce, pour 18 millions d'euros sachant que la ligne provision intègre une reprise de même montant.

D.5 Charges externes

	2011	2010
Loyers et charges locatives immobilier	113 918	102 655
Frais de télécommunication	64 535	63 459
Location et entretien de matériel	39 411	37 640
Honoraires	21 903	20 648
Frais de déplacement, missions & réceptions	29 440	24 937
Consommables	12 386	9 274
Autres	84 388	87 500
Total	365 981	346 113

D.6 Résultat financier

	2011	2010
Produits de trésorerie et équivalents	869	3 161
Autres intérêts financiers	-7 600	-7 671
Location financement	-711	-970
Charge financière sur engagements de rachat de minoritaires	0	-164
Coût de l'endettement brut	-8 311	-8 805
Différences de change	8 468	2 666
Variations de la juste valeur des instruments dérivés	-6 292	1 157
Autres	-380	-1 725
Résultat financier	-5 646	-3 546

D.7 Charge d'impôts

Elle s'élève à 52 millions d'euros en 2011 contre 41 millions d'euros en 2010.

	2011	2010
Résultat net consolidé	95 416	74 073
Charge d'impôt courant	53 488	50 652
Charge d'impôt différé	-1 639	-9 562
Résultat avant impôt	147 265	115 163
Taux d'impôt en vigueur en France	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	-50 703	-39 651
CVAE	-3 034	-3 004
IRES/IRAP	-1 174	-3 023
Différentiel de taux	7 534	3 414
Autres différences permanentes et divers	1 327	1 068
Actifs d'impôt différé non reconnus	-5 799	106
Total	-51 849	-41 090

D8. Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite des actions auto détenues.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets de toutes actions ordinaires potentielles dilutives.

	2011	2010
Résultat net, part du groupe	92 274	71 619
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	56 315 719	56 557 993
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	56 315 719	56 557 993
Résultat de base et dilué par action (en €)	1,64	1,27

Il est à noter que les plans d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2011 ne sont pas pris en compte dans le calcul du résultat dilué, les critères de performances qui conditionnent leur octroi définitif n'étant pas atteints au 31 décembre 2011.

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action :

	2011	2010
Actions ordinaires émises au 1er janvier	56 598 048	56 596 048
Actions auto détenues	-282 329	-40 000
Emission actions gratuites	0	1 945
Total	56 315 719	56 557 993

Le cours moyen de l'action retenu pour calculer l'impact dilutif des actions gratuites a été déterminé à partir des cours disponibles sur la période pendant laquelle les options et les actions gratuites étaient en circulation.

E. Information sectorielle

L'information sectorielle est présentée ci-après :

Les flux inter-secteurs étant non significatifs, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une présentation séparée.

2011	Anglophone APAC	Ibérico- LATAM	Europe cont. & MEA	Holdings	Total
Chiffre d'affaires	819 581	628 140	678 501	0	2 126 222
Résultat opérationnel	79 501	57 215	-724	16 919	152 911
Investissements	32 975	34 683	24 067	5 389	97 114
Amortissements des actifs corporels et incorporels	38 512	34 986	22 274	1 144	96 916
2010	Anglophone APAC	Ibérico- LATAM	Europe cont. & MEA	Holdings	Total
Chiffre d'affaires	761 918	581 938	714 617	0	2 058 473
Résultat opérationnel	78 913	61 559	-44 010	22 247	118 709
Investissements	39 258	38 180	23 866	1 656	102 960
Amortissements des actifs corporels et incorporels	37 207	32 931	21 169	805	92 112

F. Engagements et autres obligations contractuelles

Garanties accordées

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale MMTP Limited d'un contrat de prestations de services sur 8 ans avec un client au Royaume-Uni, en juillet 2007, ce dernier a demandé une garantie à première demande de Teleperformance, laquelle lui a été accordée le 23 juillet 2007 pour un montant maximum de 1 755 KGBP, en garantie de toutes sommes dont MMTP Limited pourrait lui être redevable au titre du contrat de prestations de services.

Par ailleurs, le groupe s'est porté garant en 2009 des obligations de sa filiale mexicaine HTC envers un nouveau client à hauteur de 7 000 KUSD et pour une durée de trois ans se terminant le 19 janvier 2012.

Teleperformance SA a également octroyé une lettre de confort à La Poste dans le cadre de l'attribution de marchés publics à sa filiale GNRResearch France. Cet engagement consiste en une obligation de moyens qui est de fournir ses meilleurs efforts afin de soutenir sa filiale. La durée de validité de ces lettres est de 2 ans à

compter de l'attribution du marché, soit à compter du 20 octobre 2010.

Conformément à l'autorisation donnée par le conseil d'administration en date du 21 décembre 2011, Teleperformance s'est portée garante envers le client Research In Motion (RIM) de la bonne exécution des obligations des filiales concernées par la conclusion du contrat commercial prenant effet à compter du 23 décembre 2011. Le montant maximum de la garantie ne saurait excéder la somme la plus élevée entre (i) 15 million d'euros et (ii) le total des sommes payées ou payables par RIM aux filiales concernées sur la période de douze (12) mois précédant la date du dommage. Ce plafond n'est pas applicable dans les cas de contrefaçon de la propriété intellectuelle de RIM, décès ou coups et blessures, dommages aux biens corporels, violation de la confidentialité. La garantie restera en vigueur tant que l'une quelconque des obligations de l'une des filiales restera due.

Ventilation des obligations contractuelles au 31 décembre 2011 par échéance

	Total 31.12.2011	< 6 mois	de 6 à 12 mois	Total 2012	2013 à 2016	au-delà
Comptabilisées						
Emprunts auprès des établissements de crédit	93 917	77 701 *	2 638	80 339	13 578	
Concours bancaires	12 540	12 540		12 540		
Dettes de crédit bail	6 698	3 036	1 121	4 157	2 541	
Autres emprunts et dettes financières	9 455	7 105	598	7 703	1 618	134
Rachat de minoritaires	11 933	4 118		4 118	7 815	
Non comptabilisées						
Contrats de location simple	318 989	38 124	37 653	75 777	188 000	55 212

* inclut le tirage à hauteur de 60 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 31 janvier 2013.

Ventilation des obligations contractuelles au 31 décembre 2010 par échéance

	Total 31.12.2010	2011	2012 à 2015	au-delà
Comptabilisées				
Emprunts auprès des établissements de crédit	88 267	73 442 *	14 825	0
Concours bancaires	6 643	6 643	0	0
Dettes de crédit bail	10 803	5 419	5 384	0
Autres emprunts et dettes financières	4 042	1 769	2 005	268
Rachat de minoritaires	7 458	500	6 958	0
Non comptabilisées				
Contrats de location simple	235 189	62 947	131 685	40 557

* inclut le tirage à hauteur de 48,7 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 31 janvier 2013.

G. Litiges

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables ou quantifiables.

H. Risques de conversion dans le cadre de la consolidation

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau ci-dessous indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices :

Chiffre d'affaires (M€)	2011		2010	
	montant	%	montant	%
Euro	612,2	28,8%	676,5	32,9%
US dollar	652,7	30,7%	634,4	30,8%
Real brésilien	183,0	8,6%	133,3	6,5%
Peso mexicain	110,7	5,2%	129,5	6,3%
Livre sterling	136,2	6,4%	111,6	5,4%
Peso colombien	69,7	3,3%	59,8	2,9%
Dollar canadien	48,1	2,3%	52,1	2,5%
Autres	313,6	14,7%	261,3	12,7%
Total	2 126,2	100%	2 058,5	100%

Sensibilité d'une variation d'un point de l'euro par rapport aux autres devises sur le résultat avant impôt :

Le groupe estime qu'une hausse générale d'un point de l'euro par rapport aux autres devises réduirait son résultat avant impôt au titre de l'exercice 2011 d'environ 1,1 million d'euros et aurait un impact négatif sur les capitaux propres de l'ordre de 9,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

en millions d'€	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
31/12/2011				
Euro	603,7	308,3	295,4	295,4
USD	567,9	89,7	478,2	474,8
BRL	96,5	29,7	66,8	66,1
MXN	112,9	25,7	87,2	87,9
GBP	119,6	16,3	103,3	102,3
COP	110,8	32,5	78,3	78,3
Autres	257,8	84,8	173,0	173,0
Total	1 869,2	587,0	1 282,2	1 277,8
31/12/2010				
Euro	625,2	325,3	299,9	299,9
USD	560,9	109,5	451,4	451,8
BRL	93,4	33,5	59,9	59,9
MXN	122,7	24,9	97,8	97,8
GBP	111,3	18,3	93,0	93,7
CAD	42,9	14,7	28,2	28,2
Autres	301,3	102,5	198,8	199,4
Total	1 857,7	628,7	1 229,0	1 230,7

I. Information relative aux parties liées

Nature des transactions avec les filiales du groupe

Il s'agit d'une part des redevances de marque et de prestations de service versées par les filiales à la société mère Teleperformance SA et d'autre part, de prêts consentis à certaines filiales, d'opérations liées à la centralisation de la trésorerie et des dividendes versés par les filiales.

Nature des relations entre la société mère et les parties liées

La société mère n'a entretenu, en 2011, aucune relation de quelque nature que ce soit avec les dirigeants (autre que les émoluments ou jetons de présence).

Par ailleurs, il n'existe pas de transactions entre les parties liées qui soient significatives et/ou conclues à des conditions qui ne seraient pas des conditions de marché.

En 2010, des sociétés contrôlées par des parties liées ont perçu des rémunérations qui leur ont été versées par la société-mère et/ou ses filiales au titre de leur activité auprès de ces dernières et ce, pour un montant de 1,1 million d'euros.

Relations de la société avec les dirigeants

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2011 et 2010 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées	2011	2010
Avantages à court terme	7 131	9 474
Avantages postérieurs à l'emploi		
Autres avantages long terme		
Indemnités de fin de contrat de travail versées		776
Paiements en actions	5 964	
Total	13 095	10 250

Il est à noter que, compte tenu du changement du mode de gouvernance de Teleperformance SA en date du 31 mai 2011, (société à conseil d'administration depuis le 31 mai 2011 et auparavant à conseil de surveillance et directoire), les rémunérations concernées en 2011 sont celles :

- du président directeur général et des membres du comité exécutif (qui étaient antérieurement membres du directoire) ;
- d'un membre du directoire non membre du comité exécutif, prise sur une période se terminant le 31 mai 2011.

En 2010, les rémunérations concernaient les membres du directoire.

Les rémunérations versées aux membres du conseil de surveillance se montent à 0,3 million d'euros en 2011 contre 0,2 million d'euros en 2010.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 portant sur un montant maximum de 2 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale, les conseils d'administration des 27 juillet et 30 novembre 2011 ont attribué gratuitement un total de 1 129 500 actions de performance dont 395 000 ont été attribuées aux dirigeants du groupe. Celles-ci seront définitivement acquises le 27 juillet 2013, sous réserve de la présence des bénéficiaires à cette date et de la réalisation des conditions de performance décrites en note D.3 ci avant.

La juste valeur d'une action attribuée a été estimée à 15,1 €.

Le groupe a signé des clauses de non-concurrence avec ses principaux dirigeants.

J. Devises étrangères

Principales devises	Pays	31/12/2011		31/12/2010	
		cours moyen	cours de clôture	cours moyen	cours de clôture
Europe					
Livre sterling	Grande-Bretagne	0,868	0,835	0,8583	0,8608
Amériques					
Réal brésilien	Brésil	2,326	2,416	2,3346	2,2177
Dollar canadien	Canada	1,376	1,322	1,3667	1,3322
Dollar US	États-Unis	1,392	1,294	1,3269	1,3362
Peso mexicain	Mexique	17,279	18,051	16,7574	16,5475
Peso colombien	Colombie	2 569	2 505,0	2 516,6	2 562,0

5.1.2 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2011

<i>sociétés consolidées</i>		<i>Intérêts%</i>	<i>Contrôle%</i>
Société mère :	Teleperformance	100	100
Centres de contacts			
Europe continentale & MEA			
Albanie	CC Albania	100	100
	Albania Marketing Services	67	100
	Service 800 Albania	100	100
Allemagne	All by Phone + Net	100	100
	twenty4Help Knowledge Service GMBH Nurnberg	100	100
	twenty4Help Knowledge Service GMBH Dortmund	100	100
	GN Research Germany	50	75
Autriche	Teleperformance Unternehmensberatung	100	100
Belgique	Société Européenne de Telemarketing	100	100
	Techmar Europe	100	100
Danemark	Teleperformance Denmark	100	100
Égypte	Service 800 Égypte	96	96
Finlande	Teleperformance Finland	100	100
France	Teleperformance France	100	100
	GN Operation France	64	100
	GN Research France	64	95
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	Teleperformance Centre-Ouest	100	100
	Teleperformance Centre-Est	100	100
	Teleperformance Nord-Champagne	100	100
	Teleperformance Grand-Sud	100	100
	TP Intermédiation	100	100
	Synerfil	100	100
Grèce	Service 800 Teleperformance	100	100
	Direct Response Service	100	100
	Mantel	96	96
	Teleperformance Debtors Information Services	100	100

sociétés consolidées		Intérêts%	Contrôle%
Italie	In & Out	100	100
	O.B. Tel S.r.l.	100	100
	twenty4Help Knowledge Service S.r.L.	100	100
	GN Research	67	100
Liban	Teleperformance Lebanon	51	51
Luxembourg	GN Research SA	67	67
	Ukraine Contact Center	100	100
	International Company of Institutional Services	50	50
Maroc	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client	100	100
Norvège	Teleperformance Norge	100	100
Pays-Bas	PerfectCall	100	100
Pologne	Centrum Telemarketingowe	100	100
	twenty4Help Knowledge Service Sp zoo.	100	100
République tchèque	Lion Teleservices CZ	90	90
	twenty4Help Knowledge Service S.r.o.	100	100
Roumanie	The Customer Management Company	100	100
	S 800 Customer Service Provider	100	100
Russie	Direct Star	100	100
Suède	Teleperformance Nordic	100	100
	Teleperformance Soderham (TechCity Nordic)	100	100
	twenty4Help Knowledge Service AB	100	100
Slovaquie	Lion Teleservices SK	63	70
Suisse	SCMG	100	100
Tunisie	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
	Société Méditerranéenne de Télémarketing	100	100
	GN Research Tunisie	64	95
Turquie	Metis Bilgisayar	75	75
Ukraine	KCU	100	100
TLS Contact	TLScontact WOFE	50	100
	TLScontact International SARL	50	100
	TLScontact France	50	100
	TLScontact Algérie SAS	50	100
	TLScontact Ltd Hong Kong	50	100
	TLScontact Indonesia	50	99

<i>sociétés consolidées</i>		<i>Intérêts%</i>	<i>Contrôle%</i>
	TLScontakt Lebanon	50	100
	TLScontakt Maroc	50	100
	TLScontakt UK	50	100
	TLScontakt International Co Thaïlande	50	100
	TLScontakt Enterprises Co Thaïlande	50	100
	Telesmart Technologie Égypte	50	100
Anglophone & Asie Pacifique			
Afrique du sud	MMTP South Africa Trading	100	100
Canada	MMCC Solutions	100	100
	AllianceOne Limited	100	100
	Nova Information Technologies Ltd	100	100
Chine	North Asia United CRM Technologies (Beijing)	83	100
Hong-Kong	Hong Kong Asia CRM	83	83
Inde	CRM Services India	100	100
Indonésie	P.T. Telemarketing Indonesia	94	99
Jamaïque	Outsourcing Management International	100	100
Philippines	Telephilippines	100	100
Royaume-Uni	BPS Contact Centre Services	100	100
	MM Teleperformance Holdings Ltd	100	100
	MM Teleperformance UK	100	100
	twenty4Help Knowledge Service Ltd	100	100
	Improved Financial Solutions	100	100
	MM Group Ireland Ltd	100	100
	beCogent Ltd	100	100
Singapour	Telemarketing Asia Singapore	95	95
USA	TP USA	100	100
	Americall Group	100	100
	Merkafon Management	100	100
	Teleperformance Delaware	100	100
	AllianceOne	100	100
	AllianceOne Receivables Management Inc	100	100
	U.S Solutions Group Inc	100	100
Vietnam	TeleServices Vietnam	95	100

<i>sociétés consolidées</i>		<i>Intérêts%</i>	<i>Contrôle%</i>
Ibérico-LATAM :			
Argentine	Citytech	100	100
Brésil	Teleperformance CRM	100	100
	Sao Paulo Contact Centers	100	100
Chili	TP Chile	100	100
Colombie	Colombia Contact Centers	100	100
	Teledatos	100	100
	Teledatos Zona Franca	100	100
Costa Rica	Costa Rica Contact Center	95	95
Espagne	Iberphone	100	100
	CEE Iberphone SL	100	100
	Fonomerk	100	100
	twenty4Help Knowledge Service S.L.	100	100
	Comunicaciones y Contactos Teledatos	100	100
Île Maurice	Mauricius Contact Center	100	100
Mexique	Teleperformance Nearshore	100	100
	Merkafon de Mexico	100	100
	Sistemas de Localizacion	100	100
	Impulsora Corporativa Internacional	100	100
	Propesa (Provedora de Personal Especializado)	100	100
	SHT Servicios Hispanic Teleservices	100	100
	HTG Hispanic Teleservices Guadalajara	100	100
	Teleperformance International	100	100
	HTC Hispanic Teleservices Corp	100	100
	Portugal	Plurimarketing-Telemarketing	100
Salvador	Compania Salvadorena de Teleservices	100	100
Holding :			
Luxembourg	Luxembourg Contact Center	100	100
Pays-Bas	Dutch Contact Centers	100	100
USA	Teleperformance Group	100	100

Toutes les sociétés sont en intégration globale.

5.1.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur :

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

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

1. Opinion sur les comptes consolidés

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

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

2. Justification des appréciations

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

- La société procède, à chaque clôture, à un test de dépréciation des goodwill et apprécie également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes annexes aux états financiers consolidés A14 *Dépréciation* et C2 *Immobilisations incorporelles*. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de

ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes A14 *Dépréciation* et C2 *Immobilisations incorporelles* de l'annexe donnent une information appropriée.

- Comme indiqué dans les notes annexes aux états financiers consolidés A16 *Avantages du personnel*, A17 *Provisions* et C8 *Provisions*, des provisions ont été constituées, destinées notamment à couvrir des charges de restructuration et des litiges. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses ayant servi de base à l'estimation de ces provisions, à revoir par sondage les calculs effectués par la société, et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction, et nous avons vérifié que les notes A16 *Avantages du personnel*, A17 *Provisions* et C8 *Provisions*, donnent une information appropriée.

Comme indiqué dans la note annexe aux états financiers consolidés A2 *Bases de préparation*, ces estimations reposent sur des hypothèses qui ont par nature un caractère incertain, les réalisations étant susceptibles de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

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

3. Vérification spécifique

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

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

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense
le 2 mars 2012

Neuilly sur seine
le 2 mars 2012

KPMG Audit IS

Deloitte & Associés

Éric Junières
Associé

Laurent Odobez
Associé

5.2 Comptes annuels et rapport des commissaires aux comptes

5.2.1 Comptes annuels

5.2.1.1 Bilan au 31 décembre

ACTIF (en euros)	Note à l'annexe	2011	2010
Immobilisations incorporelles nettes	1, 2, 3	1 495 218	2 728 544
Immobilisations corporelles nettes	1, 2, 3	1 936 999	1 383 071
Immobilisations financières nettes			
Titres de participation	1, 2, 3	886 454 507	807 546 185
Créances rattachées à des participations	1, 2, 3	86 040 024	146 958 784
Autres	1, 2, 3	525 689	533 893
Total des immobilisations financières	1, 2, 3	973 020 220	955 038 862
Total actif immobilisé		976 452 437	959 150 477
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commandes		9 300	
Clients et comptes rattachés		25 570 732	36 646 004
Autres créances		73 936 591	97 792 882
Valeurs mobilières de placement	4	46 262 665	30 442 835
Disponibilités	5	33 679 337	29 809 752
Charges constatées d'avance	5	129 847	828 603
Total actif circulant	5	179 588 472	195 520 076
Écarts de conversion actif	18	222 325	3 894 696
Total actif		1 156 263 234	1 158 565 249

PASSIF (en euros)	Note à l'annexe	2011	2010
Capital		141 495 120	141 495 120
Primes d'émission, fusion, apport		556 180 699	556 180 699
Réserve légale		14 149 512	14 095 712
Autres réserves		161 405 889	161 405 889
Report à nouveau		21 020 547	956 885
Résultat de l'exercice		-50 245 530	38 746 473
Provisions réglementées		230 060	188 424
Total capitaux propres	6	844 236 297	913 069 202
Provisions pour risques et charges	8	14 579 956	649 062
Dettes			
Dettes financières		227 780 187	192 008 275
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		4 496 947	6 814 348
Dettes fiscales et sociales		1 771 100	4 360 871
Autres dettes		63 053 258	37 697 416
Produits constatés d'avance			372 925
Total dettes *	9	297 101 492	241 253 835
Écarts de conversion passif	18	345 489	3 593 150
Total passif		1 156 263 234	1 158 565 249
* dont à plus d'un an		59 898 424	37 470 776

5.2.1.2 Compte de résultat au 31 décembre

(en euros)	Note à l'annexe	2011	2010
Chiffre d'affaires	10	44 461 497	40 941 079
Subventions d'exploitation		0	0
Reprises sur amortissements et provisions		18 506	1 009 160
Autres produits		111 878	78 700
Total Produits d'exploitation		44 591 881	42 028 938
Achats et charges externes		19 860 321	18 139 130
Impôts, taxes et versements assimilés		997 945	963 347
Salaires et charges sociales		13 346 576	7 083 390
Dotations aux amortissements et provisions		1 788 837	1 560 927
Autres charges		351 899	134 195
Total Charges d'exploitation		36 345 578	27 880 989
Résultat d'exploitation	10	8 246 303	14 147 949
Produits nets des titres de participation		20 506 226	13 121 420
Produits des créances de l'actif immobilisé		5 100 552	4 725 095
Autres intérêts et produits assimilés		51 247 534	35 847 355
Reprises sur provisions et transferts de charges		397 228	12 853 814
Total Produits financiers *		77 251 540	66 547 684
Dotations aux amortissements et provisions		76 222 325	21 377 229
Intérêts et charges assimilées		51 838 726	36 125 976
Total Charges financières **		128 061 051	57 503 205
Résultat financier	11	-50 809 511	9 044 479
Résultat courant avant impôt		-42 563 208	23 192 428
Montant net			
- des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés			20 826 613
- des autres produits et charges exceptionnels		-188 056	-253 238
- des reprises sur amortissements et provisions		-41 636	1 529 718
Résultat exceptionnel	12	-229 692	22 103 093
Impôts sur les bénéfices	13	-7 452 630	-6 549 048
Résultat net		-50 245 530	38 746 473
* dont produits concernant les entreprises liées		26 014 513	29 428 922
** dont charges concernant les entreprises liées		78 957 663	21 812 565

5.2.1.3 Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010
I Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	-50 246	38 746
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	1 528	1 538
Variations des autres provisions	76 110	6 008
Plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés et de titres		-20 851
Marge brute d'autofinancement	27 392	25 441
Variation du besoin en fonds de roulement	22 818	13 520
Flux net de trésorerie, généré par l'activité	50 210	38 961
II Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations		
Incorporelles et corporelles	-234	-2 195
Titres de participation	-18 553	-50 968
Autres immobilisations financières	-111 826	-94 427
Cessions et réductions d'immobilisations		
Incorporelles et corporelles		22
Titres de participation		26 274
Autres immobilisations financières	65 081	96 554
Flux net de trésorerie, lié aux opérations d'investissement	-65 532	-24 740
III Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentation des capitaux propres		
Acquisition de titres d'autocontrôle	-18 015	
Dividendes versés	-18 654	-18 677
Remboursement des dettes financières	-18 877	-79 377
Augmentation des dettes financières	30 000	0
Flux net de trésorerie, lié aux opérations de financement	-25 546	-98 054
Variation de la trésorerie	-40 868	-83 833
Trésorerie d'ouverture	-11 450	72 383
Trésorerie de clôture	-52 318	-11 450

5.2.1.4 Annexe aux comptes annuels (K€ : milliers d'euros)

A. Faits caractéristiques de l'exercice

A.1 Opérations réalisées sur les titres de participation

La société Teleperformance a procédé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 aux opérations suivantes :

- rachat des participations minoritaires dans la filiale anglaise MM Teleperformance portant ainsi sa participation dans cette filiale à 100 % ;
- souscription à l'augmentation de capital de sa filiale Teleperformance France pour un montant de 110 millions d'euros dont 90 millions d'euros par compensation avec la créance détenue sur sa filiale, la différence soit 20 millions d'euros étant libérée dans un délai de 5 années, soit en numéraire, soit par compensation de créance.
- souscription à l'augmentation de capital de la société italienne In & Out à hauteur de 10 millions d'euros dont 8,5 millions d'euros par incorporation de créances et 1,5 million d'euros en numéraire ;
- souscription à l'augmentation de capital de la société luxembourgeoise Luxembourg Contact Center à hauteur de 20 millions d'euros par incorporation de créances ;
- souscription à l'augmentation de capital de la société espagnole Iberphone à hauteur de 7 millions d'euros en numéraire.

A.2 Opérations financières

A2/a Ligne de crédit syndiqué

La société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros mise en place en 2008 et à échéance janvier 2013.

Cette ligne de crédit initialement prévue en euros est multi devises (€, US\$, GB£) suite à un avenant signé en mars 2009.

Les montants tirés au 31 décembre 2011 sont de 60 millions d'euros (contre 25 millions de dollars US et 30 millions d'euros au 31 décembre 2010). En effet, suite à un remboursement de prêt de sa filiale américaine TGI à hauteur de 25 millions de dollar US, la société a pu procéder au remboursement d'une somme équivalente sur sa ligne de crédit. Par ailleurs, la

société a effectué un tirage de 20 millions d'euros en février 2011 et un de 10 millions d'euros en décembre 2011 afin de faire face à ses besoins de trésorerie.

A2/b Prêts accordés en 2011

Un prêt de 72,5 millions d'euros a été octroyé à la filiale Teleperformance France afin de permettre sa recapitalisation. Ce prêt a fait l'objet d'une incorporation au capital de la filiale.

Par ailleurs, plusieurs autres prêts ont été accordés pour un montant total de 41 millions d'euros. Les principaux concernent la filiale Teleperformance Égypte pour 12,9 millions de dollars US soit 10 millions d'euros, la filiale brésilienne SPCC pour 8 millions de réals brésiliens soit 3,3 millions d'euros, la filiale Luxembourg Contact Center pour 8,5 millions d'euros ainsi que les filiales Teleperformance Italy pour 6 millions d'euros et Teleperformance Grèce pour 4 millions d'euros.

A.3 Autres opérations

A3/a Provisions sur les filiales

Suite aux difficultés rencontrées par sa filiale française Teleperformance France au cours des 3 derniers exercices, difficultés qui se sont traduites par deux plans de restructurations successifs en 2009 et 2010, la société Teleperformance a comptabilisé en 2011 une provision de 60 millions d'euros sur les titres de cette filiale portant ainsi la provision à un total de 180 millions d'euros. Par ailleurs, une dépréciation de 10 millions d'euros a été constatée sur les titres de la filiale espagnole suite aux pertes que celle-ci a enregistrées en 2011, ainsi qu'une provision pour risques de 6 millions d'euros pour prendre en compte la situation nette négative de sa filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa.

A3/b Carry back / Déficit report en avant

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par une perte de 13 millions d'euros en 2011, qui a été reportée en avant, portant ainsi le montant des déficits reportables à 38,2 millions d'euros.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de carry back d'un montant de 17,2 millions d'euros, remboursable à hauteur de 10,7 millions d'euros au plus tard le 31 décembre 2014 et 6,5 millions d'euros au plus tard le 31 décembre 2015.

A3/c Sortie de 4 filiales du groupe d'intégration fiscale

Au cours de l'exercice 2011, les 4 sociétés suivantes : Teleperformance Grand Sud, Teleperformance Centre Ouest, Teleperformance Centre Est et Teleperformance Nord Champagne et, faisant partie du groupe d'intégration fiscale ont fait l'objet d'une dissolution par confusion de patrimoine par l'associé unique Teleperformance France (elle-même membre de l'intégration fiscale) avec effet rétroactif fiscal au 1^{er} janvier 2011.

A3/d Actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 portant sur un montant maximum de 2 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale, les conseils d'administration des 27 juillet et 30 novembre 2011 ont attribué un total de 1 129 500 actions gratuites à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

L'attribution gratuite de ces actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires à la date du 27 juillet 2013 ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance.

Chaque bénéficiaire aura droit à la totalité des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si :

- La croissance globale moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010 et hors effets de change, est supérieure ou égale à 6 %,

et

- La croissance moyenne de l'EBITA consolidé du groupe (résultat opérationnel hors dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et éléments non récurrents) sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010, est supérieure ou égale à 8 %.

Par ailleurs, chaque bénéficiaire aura droit à la moitié des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si :

- La croissance globale moyenne du chiffre d'affaires consolidé du groupe sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010 et hors effets de change, est supérieure ou égale à 4 %,

ou

- La croissance moyenne de l'EBITA consolidé du groupe (résultat opérationnel hors dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et éléments non récurrents) sur les exercices 2011 et 2012, appréciée par rapport à 2010, est supérieure ou égale à 6 %.

Afin de servir ces plans d'actions attribuées gratuitement, la société a procédé au cours du 2^{ème} semestre 2011, à l'acquisition sur le marché de 1 131 961 actions Teleperformance pour un montant total de 17,3 millions d'euros. Ainsi, aucune dilution ne sera constatée lors de l'attribution définitive des actions, le cas échéant.

Compte tenu des probabilités de réalisation des critères de performance mentionnés ci-dessus, il a été considéré au 31 décembre 2011 que 50 % des actions attribuées gratuitement seraient effectivement octroyées.

En conséquence, les 1 131 961 actions acquises figurent dans le compte « Valeurs mobilières de placement » pour une valeur de 17,3 millions d'euros, et une provision pour risques d'un montant de 7,8 millions d'euros a été comptabilisée afin de prendre en compte l'hypothèse que 564 750 actions seraient attribuées gratuitement, dont 59 500 à des salariés de la société Teleperformance SA.

A3/e Constitution d'une provision suite à l'affectation au plan d'attribution d'actions gratuites des actions propres rachetées par la société

La société a constitué une provision suite à l'affectation au plan d'attribution d'actions gratuites des actions propres qu'elle a rachetées au cours de l'exercice. Cette provision est égale au produit du nombre d'actions qui seront remises aux bénéficiaires, déterminé à la clôture de l'exercice en fonction de la probabilité de réalisation des conditions de présence et de performance prévues par le plan, et du coût moyen d'achat des actions, celles-ci ayant été affectées au plan dès leur acquisition.

La probabilité de réalisation des conditions de présence et de performance a été établie à 50 %

La provision ainsi déterminée prend en compte la période d'acquisition des droits pour les bénéficiaires faisant partie du personnel de la société Teleperformance. Ainsi sur la valeur totale des actions inscrites à l'actif concernant ces personnes, soit 1,9 million d'euros, une provision de 0,2 million d'euros a été dotée sur l'exercice.

Concernant les bénéficiaires extérieurs à la société, la provision d'un montant de 7,6 millions d'euros correspond à 100 % des actions dont il est probable qu'elles seront attribuées.

A3/f Déménagement

La société a décidé de déménager ses locaux à compter du 1^{er} janvier 2012. Les honoraires de négociation représentent un coût de 0,2 million d'euros et une provision pour remise en état des anciens locaux a été comptabilisée pour 0,2 million d'euros.

B. Principes, règles et méthodes comptables (K€ : en milliers d'euros)

Les comptes annuels sont établis en fonction des informations disponibles lors de leur établissement, et présentés conformément aux principes et méthodes du plan comptable général, et du règlement CRC 99-03 dans le respect du principe de prudence et de l'indépendance des exercices, et en présumant la continuité de l'exploitation.

La comptabilisation des éléments inscrits en comptabilité a été pratiquée par référence à la méthode dite des coûts historiques.

B.1 Titres de participation

Les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition incluant les frais d'acquisition y afférant.

La société Teleperformance procède, à chaque clôture annuelle, à l'évaluation de ses titres de participation. La valeur recouvrable des titres de participation a été calculée à partir de la valeur d'utilité. Celle-ci est fondée sur les prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget approuvé par la direction. Les flux des deux années suivantes sont construits à partir des prévisions du management des filiales sur la base de sa connaissance de leur secteur d'activité, de leurs perspectives de croissance et leur profil de risque. La valeur terminale, calculée à l'horizon des 5 ans, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation. Ces flux sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Cet exercice a conduit à reconnaître, en 2011, une provision pour dépréciation de 60 millions d'euros sur les titres de participation de la société Teleperformance France, ainsi qu'une provision de 10 millions d'euros sur les titres de la société espagnole Iberphone.

Les taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

- Grande-Bretagne	6,82 %
- Espagne	11,61 %
- France	8,64 %
- Italie	11,58 %
- Europe de l'est	14,56 %
- Europe du sud Middle East	18,52 %
- Autres pays d'Europe	6,67 %
- Amérique du nord	7,82 %
- Nearshore	12,42 %
- Brésil	13,35 %

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation figurent au niveau du résultat financier, à l'exception des reprises de provision sur cessions de titres qui sont reclassées le cas échéant en résultat exceptionnel.

B.2 Créances rattachées

Les prêts accordés à des sociétés du groupe sont enregistrés dans des comptes de créances rattachées à des participations.

Lorsqu'ils sont libellés en devises étrangères, ils sont valorisés au cours de clôture sauf pour les prêts faisant l'objet d'une couverture de change qui sont comptabilisés au cours couvert. Les gains ou pertes de change en résultant sont comptabilisés directement en résultat.

B.3 Intégration fiscale

Conformément à la convention d'intégration fiscale du groupe Teleperformance signée le 14 mars 2007, les économies d'impôts réalisées par le groupe en raison des déficits des filiales intégrées ont été comptabilisées en autres dettes dans les comptes annuels de Teleperformance.

En cas de sortie de l'intégration fiscale, le groupe enregistre un profit d'impôt lié aux déficits utilisés des filiales sorties.

B.4 Gestion des risques de taux et de change

Pour faire face à son exposition aux risques de taux et de change, le groupe utilise des instruments financiers qui sont négociés avec plusieurs établissements financiers de renom.

Ces instruments financiers comprennent notamment des swaps de devises à caractère de couverture, des contrats d'achats et ventes à terme de devises ainsi que des options de change à caractère de couverture.

B.5 Gestion centralisée de trésorerie

Les fonds avancés par Teleperformance à ses filiales dans le cadre de sa centralisation de trésorerie sont comptabilisés en *autres créances* tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en *emprunts et dettes financières divers*.

Note 1 – détail de l'actif immobilisé (en K€)

	2011		2010	
	brut	Amortissements et provisions	net	net
Immobilisations incorporelles	4 980	3 485	1 495	2 728
Immobilisations corporelles	6 337	4 400	1 937	1 383
* terrains	305		305	305
* constructions	2 996	2 202	794	911
* autres	2 452	2 198	254	167
* immobilisations en cours	134		134	
* avances et acomptes	450		450	
Immobilisations financières	1 166 914	193 893	973 021	955 040
* participations	1 079 039	192 584	886 455	807 547
* créances rattachées	87 349	1 309	86 040	146 959
* autres	526		526	534
Total	1 178 231	201 778	976 453	959 151

Note 2 – variations des immobilisations brutes (en K€)

	01/01/2011	augmentation	diminution	31/12/2011
Immobilisations incorporelles	4 944	36		4 980
Immobilisations corporelles	5 555	782		6 337
* terrains	305			305
* constructions	2 969	27		2 996
* autres	2 281	171		2 452
* immobilisations en cours		134		134
* avances et acomptes		450		450
Immobilisations financières	1 078 933	262 969	174 988	1 166 914
* participations	930 131	148 908		1 079 039
* créances rattachées	148 268	114 061	174 980	87 349
* autres	534		8	526
Total	1 089 432	263 787	174 988	1 178 231

La société a réalisé des travaux d'aménagement de ses nouveaux locaux du 21 de la rue Balzac à Paris 8^{ème}. Des acomptes ont été versés aux différents prestataires en fonction de l'avancement des travaux. La réception ayant eu lieu en janvier 2012, les aménagements seront amortis à compter de leur mise en service.

Immobilisations financières brutes – Titres de participation

Ce poste enregistre les opérations suivantes (en K€) :

	<i>Total</i>
Valeur brute au 1er janvier 2011	930 131
Acquisitions, augmentations de prix et souscriptions aux augmentations de capital :	148 908
Teleperformance France	110 000
Luxembourg Contact Center	20 000
In & Out (Italie)	10 054
Iberphone	7 000
MM Teleperformance (Royaume-Uni)	1 313
Plurimarketing (Portugal)	437
Colombia Multi Media Center	73
Teleperformance Autriche	31
Cessions ou réductions de capital réalisées au cours de l'exercice	-
Valeur brute au 31 décembre 2011	1 079 039

Le tableau des filiales et participations est joint à la présente annexe.

Créances rattachées à des participations

Elles s'élèvent à 87 349 K euros et concernent les sociétés suivantes (en K euros) :

	<i>01/01/2011</i>	<i>augmentation</i>	<i>diminution</i>	<i>31/12/2011</i>	<i>dont à plus d'un an</i>
Fonomerk (Espagne)	329			329	329
TGI (USA)	18 710		18 710		
Luxembourg Contact Centers	30 000	8 662	30 000	8 662	
Teleperformance France	17 500	72 500	90 000		
MM Teleperformance (UK)	35 308	746		36 054	26 937
Teleperformance Nordic	5 788	6	1 860	3 934	
Iberphone (Espagne)	7 000	1 011	7 000	1 011	
Telephilippines	816		816		
IMC Corée	980			980	980
Teleperformance EMEA	1 550			1 550	
Service 800 Egypt	1 956	8 929	750	10 135	5 256
Service 800 Roumanie	2 000	2 205	2 000	2 205	
Teleperformance Italie	5 000	6 010	8 500	2 510	
Teleperformance Grèce	11 000	4 016	11 000	4 016	
24 Help Dortmund	700		700		
Teleperformance Autriche	100	502	50	552	
Teleperformance Suisse	3 199	2	134	3 067	
Teleperformance Danemark	268	203	268	203	
SPCC (Brésil)	6 064	3 589	1 742	7 911	4 098
Perfect call		3 924	1 300	2 624	
Teleperformance Finlande		150	150		
Teleperformance Intermédiation		100		100	
GN Research Italy		1 003		1 006	
GN Research Germany		503		503	
Total	148 268	114 061	174 980	87 349	

Note 3 – variation des amortissements et provisions (en K€)

Variations	01/01/2011	augmentation	diminution	31/12/2011
Immobilisations incorporelles	2 216	1 269		3 485
Immobilisations corporelles	4 182	218		4 400
- constructions	2 059	143		2 202
- autres	2 123	75		2 198
- immobilisations en cours	-	-		-
- avances et acomptes	-	-		-
Immobilisations financières	123 893	70 000		193 893
- participations	122 584	70 000		192 584
- créances rattachées	1 309			1 309
- autres	-	-		-
Total	130 291	71 487		201 778

Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de leur nature et d'après le plan correspondant à leur durée d'utilisation dans l'entreprise :

	Durées d'amortissement
Incorporelles :	
- logiciels	3 à 5 ans
Corporelles :	
- constructions (*)	15 à 25 ans
- agencements des constructions	8 à 10 ans
- matériel informatique	3 à 5 ans
- autres immobilisations :	5 à 10 ans
- agencements divers	5 à 10 ans
- matériel de transport	5 ans
- mobilier	10 ans

(*) Selon la nature de l'immeuble et du type de composant

Jusqu'à fin 2008, les logiciels faisaient l'objet d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Immobilisations financières - Titres de participation**Dotations de l'exercice**

La dotation aux provisions sur titres de participation s'élève à 70 millions d'euros et concerne la filiale Teleperformance France pour 60 millions d'euros et la filiale espagnole Iberphone pour 10 millions d'euros.

Note 4 – Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 46,3 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 3,2 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2011 de même montant, pour 21,8 millions d'euros d'un certificat de dépôt en dollars US, et pour 2,9 million d'euros de primes d'options payées dans le cadre de la gestion centralisée des risques de change commerciaux (des primes reçues figurent au passif pour le même montant).

De plus, la société Teleperformance possède, au 31 décembre 2011, 1 198 961 actions propres pour une valeur de 18,4 millions d'euros, détaillés comme suit :

- 1 131 961 actions destinées à servir aux plans d'attribution gratuites d'actions mis en place au cours de l'exercice (voir note A3/d), ont été achetées à un cours moyen unitaire de 15,3236 €, soit 17,3 millions d'euros.
- 67 000 actions propres sont détenues à la fin de l'exercice dans le cadre du contrat de liquidités et les mouvements intervenus au cours de l'exercice sont détaillés dans le tableau ci-après :

Nombre de titres détenus par Teleperformance au 31 décembre 2010	40 000
Nombre de titres achetés en 2011 au titre du programme de rachat ayant débuté le 2 juin 2010	431 798
Nombre de titres vendus en 2011 au titre du programme de rachat ayant débuté le 2 juin 2010	408 798
Nombre de titres achetés en 2011 au titre du programme de rachat ayant débuté le 31 mai 2011	624 054
Nombre de titres vendus en 2011 au titre du programme de rachat ayant débuté le 31 mai 2011	620 054
Nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2011	67 000
Valeur comptable des actions détenues au 31 décembre 2011	1 064 054

Conformément aux dispositions de l'article L.225-210 alinéa 3 du code de commerce, la société dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

Note 5 – Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie (en K€)

	Total 2011	Total 2010
- Concours bancaires	-10 131	-5 325
- Valeurs mobilières de placement*	24 965	28 846
- Disponibilités	33 679	29 810
- Comptes courants cash pooling	-100 831	-64 781
- Trésorerie nette	-52 318	-11 450

*Les valeurs mobilières de placement n'incluent pas les actions propres ni la provision y afférant.

Note 6 – Échéance de l'actif circulant au 31 décembre 2011 (en K€)

Montant brut	Total	dont à un an au plus
- Clients et comptes rattachés (1) (2)	26 981	25 571
- Autres créances (3) *	77 836	56 496
- Avances et acomptes versés		
- Valeurs mobilières de placement	46 263	46 263
- Disponibilités	33 679	33 679
- Charges constatées d'avance	130	130
Total	184 889	162 139
(1) dont factures à établir	-	-
(2) dont créances douteuses	1 411	-
(3) dont produits à recevoir	18 557	378

* Les soldes débiteurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 53 848 K euros.

La variation des provisions pour dépréciation des créances s'analyse comme suit :

	01.01.2011	augmentation	diminution	31.12.2011
clients et comptes rattachés	1 411			1 411
autres créances	4 103			4 103
Total	5 514			5 514

Note 7 – Variation des capitaux propres (en K€)

	Totaux
Solde au 1^{er} janvier 2011	913 069
- dividende versé au titre de l'exercice 2010	-18 677
-annulation dividende sur actions propres	47
- résultat de l'exercice	-50 245
- amortissements dérogatoires	42
Solde au 31 décembre 2011	844 236

Le capital social au 31 décembre 2011 est composé de 56 598 048 actions de 2,50 euros

Note 8 – Provisions pour risques et charges (en K€)

La variation de ce poste s'analyse comme suit :

	01/01/11	Augmentations	Diminutions		31/12/11
			A	B	
Risque de change	397	222	397		222
Indemnités de fin de carrière	233	103			336
Remise en état des locaux		200			200
Affectation aux plans d'actions gratuites des actions propres rachetées par la société		7 822			7 822
Risques filiales*	18	6 000		18	6 000
Total	648	14 347	397	18	14 580

* Une provision pour risques de 6 millions d'euros a été dotée pour prendre en compte la situation nette négative de la filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa.

A : Reprises utilisées

B : Reprises non utilisées

Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et d'avantages postérieurs à l'emploi prévus en application de la convention collective et des dispositions légales figurent en provisions et ont été évalués selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

Taux d'actualisation :	* 4,4 %
Taux de progression des salaires :	2,50 %
Taux de charges sociales :	45 %

* moyenne des taux Bloomberg et Iboxx

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période et sont détaillés dans le tableau suivant :

variations des postes

Engagement à l'ouverture	233
+ coût des services rendus	49
+ coût financier	10
+ gains et pertes actuariels	43
<i>dont variations actuarielles</i>	55
<i>dont nouvelles entrées</i>	6
<i>dont sorties de l'exercice</i>	-18
Engagement à la clôture	335

Les créances et dettes en devises hors de la zone Euro sont inscrites au bilan pour leurs contre-valeurs au cours de clôture, sauf lorsque celles-ci font l'objet d'une couverture de change. Dans ce cas, elles sont enregistrées au cours couvert.

Des écarts de conversion actifs ou passifs sont constatés dans les comptes de bilan. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour risques.

Note 9 – Échéances des dettes (en K€)

Certains emprunts sont soumis au respect de ratios financiers détaillés dans l'annexe des comptes consolidés du document de référence. La société au 31 décembre 2011 respecte l'ensemble des ratios financiers.

	montant brut	à un an ou plus	à plus d'un an et moins de 5 ans	à plus de 5 ans
emprunts auprès des établissements de crédit (1)	70 143	70 143		
autres dettes financières *	157 637	157 637		
sous total dettes financières	227 780	227 780		
dettes d'exploitation (2) (3)	6 268	6 268		
dettes sur immobilisations	20 000		20 000	
autres dettes (3)	43 053	3 155	39 898	
produits constatés d'avance	-	-		
Total	297 101	237 203	59 898	-
(1) dont concours bancaires	10 131	10 131		
(2) dont factures non parvenues	2 576	2 576		
(2)(3) dont charges à payer	913	913		
(3) dont impôts sur déficits des filiales intégrées	39 898		39 898	

* Les soldes créditeurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 154 678 K euros.

Note 10 – Résultat d'exploitation (en K€)

Ventilation du chiffre d'affaires	2011	2010
- redevances et prestations de services filiales	41 968	38 612
- activité commerciale	-	10
- loyers et charges locatives	454	452
- autres	2 039	1 867
Total	44 461	40 941

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2011 fait ressortir un bénéfice de 2,2 millions d'euros.

L'effectif moyen est de 41 personnes, dont 36 cadres et agents de maîtrise et 5 employés.

Note 11 – Résultat financier (en K€)

	2011	2010
Dividendes	20 506	13 121
Provisions sur titres de participation (net)	-70 000	-9 000
Autres provisions pour dépréciation (net)	-6 000	-980
Provisions pour perte de change (net)	175	1 457
Différences de change	3 122	1 330
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières	71	103
Produit net d'intérêts sur placements financiers	1 317	3 013
Total	-50 809	9 044

Note 12 – Résultat exceptionnel (en K€)

Le résultat exceptionnel dégagé au cours de l'exercice 2011 fait ressortir une perte de 0,2 million d'euros.

Le détail des charges et produits exceptionnels est le suivant :

	2011			2010
	produits	charges	net	net
Opérations en capital				
- immobilisations incorporelles	-	-	-	2
- immobilisations corporelles	-	-	-	22
- immobilisations financières	-	-	-	20 827
- autres opérations en capital	392	982	-590	-18
Opérations de gestion	*420	18	402	-259
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	-	42	-42	1 529
Total	812	1 042	-230	22 103

* Ce montant correspond à une indemnité d'occupation des nouveaux locaux versée par l'ancien locataire.

Note 13 – Répartition du montant global des impôts sur les bénéfices et situation fiscale différée ou latente (en K€)

	résultat avant impôts	impôts			résultat après impôts
		(A) Théorique	(B) Retraitements	Dû	
Résultat courant	-42 563	14 187	-6 734	7 453	-50 016
- court terme (33,83 %)	27 437	14 187	-6 734	7 453	19 984
- long terme (0 %)	-70 000	-	-	-	-70 000
Résultat exceptionnel	-230	-	-	-	-230
- court terme (33,83 %)	-230	-	-	-	-230
- long terme (0 %)	-	-	-	-	-
Total	-42 793	14 187	-6 734	7 453	-50 246

Les économies d'impôts réalisées dans le cadre de l'intégration fiscale du fait de l'utilisation des déficits fiscaux provenant des filiales ne sont pas constatées en résultat dans la société mère et figurent en dettes pour un montant de 39,9 millions d'euros.

Accroissements et allègements futurs de la dette d'impôt	montant brut	impôt
Nature des accroissements		
Nature des allègements		
• Provisions taxées et déductibles ultérieurement		
- Organic	88	29
- Participation construction	15	5
- Indemnités de départ en retraite	335	112
Total	438	146

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2011 sont les suivantes :

Teleperformance, Teleperformance Europe Middle East and Africa, Teleperformance Intermédiation, Teleperformance France et Synerfil.

La convention d'intégration fiscale retenue est celle qui a été préconisée par l'administration fiscale dans son instruction du 23 juillet 1993, la charge d'impôt supportée par les filiales étant égale à celle qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration.

Note 14 – Relations avec les entreprises liées (en K€)

Le tableau ci-après résume les principaux éléments du bilan et du compte de résultat correspondant aux sociétés consolidées par intégration globale.

Bilan	<i>montant net</i>	Compte de résultat	<i>montant net</i>
Actif		Produits	
- titres de participation	886 361	- chiffre d'affaires	44 458
- créances rattachées à des participations	86 368	- produits de participations	20 506
- créances clients et comptes rattachés	25 207	- autres produits financiers	5 508
- autres créances	55 510	- reprises de provisions	-
Passif		Charges	
- provisions pour risques	6 000	- autres charges externes	12 858
- dettes financières	157 512	- charges financières	2 958
- dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 753	- dotations aux provisions	76 000
- autres dettes	39 887		

Note 15 – Note concernant les dirigeants

Compte tenu du changement du mode de gouvernance de Teleperformance SA en date du 31 mai 2011, (société à conseil d'administration depuis le 31 mai 2011 et auparavant à conseil de surveillance et directoire), les rémunérations concernées sont celles :

- en 2011, du président directeur général (qui était antérieurement membre du directoire) ainsi que celle de deux membres du directoire, prise sur une période se terminant le 31 mai 2011 ;
- en 2010, des membres du conseil de surveillance ainsi que des membres du directoire.

Ainsi, le montant global des rémunérations de toute nature allouées pour l'exercice 2011 se monte à :

- 1 210 K€ contre 1 975 K€ en 2010.

Le montant des jetons de présence versés en 2011 aux administrateurs au titre de l'exercice 2011 s'élève à 212 K euros contre 125 K euros versés en 2010.

Note 16 – État des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts (en K€)

Au 31 décembre 2011, l'exposition de la société au risque de taux se résume ainsi :

	<i>montant brut</i>	<i>à un an au plus</i>	<i>à plus d'un an et à 5 ans au plus</i>	<i>à plus de 5 ans</i>
Actifs financiers				
- Prêts et avances groupe	87 349	49 750	36 290	1 309
- Comptes courants cash pooling	53 848	53 848		
<i>dont :</i>				
- <i>taux fixe</i>				
- <i>taux variable (*)</i>	141 197	103 598	36 290	1 309
Dettes financières				
- Emprunts auprès des établissements de crédit	70 143	70 143		
- Emprunts et dettes financières divers	157 637	157 637		
Total dettes financières	227 780	227 780		
<i>dont :</i>				
- <i>sans taux d'intérêt</i>	327	327		
- <i>taux fixe</i>				
- <i>taux variable (*)</i>	227 453	227 453		

(*) Les taux variables pratiqués sont des Euribor et Libor US\$ ou Libor £, sur des durées variant de 3 mois à un an.

Note 17 – État des positions de la société face aux risques de change (en K devises)

Au 31 décembre 2011, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

	montant en devises au 31 décembre 2011	dont prêts couverts
Actifs financiers		
- prêts et avances groupe		
US\$	(a) 13 225	12 900
£ sterling	(b) 30 000	30 000
Réals brésiliens	(c) 19 000	19 000
Couronnes suédoises	(d) 35 000	17 500
Francs suisses	3 700	3 700
Couronnes danoises	1 500	1 500
Roupiés indiennes	3 000	0

Dettes financières

- emprunts auprès des établissements de crédit

Le tirage de 25 millions de dollars US sur la ligne de crédit syndiqué a été remboursé au mois de décembre 2011.

(a) Le prêt de 25 millions de dollars US consenti à la filiale américaine Teleperformance Group Inc., a été remboursé au mois de décembre 2011. Les autres prêts en dollars US qui concernent pour l'essentiel la filiale Service 800 Egypt, sont couverts par des swaps de change.

(b) Il s'agit d'un prêt octroyé à la filiale MM Teleperformance pour financer l'acquisition de la filiale écossaise beCogent, couvert par un swap de change.

(c) Deux prêts couverts par un swap de change ont été accordés à la filiale brésilienne SPCC.

(d) Il s'agit d'un prêt octroyé à Teleperformance Nordic, la filiale suédoise, qui est couvert par un swap de change et partiellement remboursé au cours de l'exercice.

Note 18 – état des écarts de conversion sur dettes et créances libellées en monnaies étrangères (en K€)

Postes concernés	écart actif			écart passif
	Total	compensé par couverture de change (écart passif)	provision pour risque	
Créances d'exploitation	107		107	345
Créances rattachées	115		115	
Dettes d'exploitation	-		-	
Dettes financières				
Total	222		222	345

Note 19 – Note concernant les engagements financiers (en K€)

Engagements donnés

- Cautions auprès des établissements bancaires pour des emprunts contractés par des filiales

Filiales françaises	Total	dont filiales	échéance
UBS real estate KMBH (Teleperformance France)	398	398	mars 2020
Total	398	398	

Filiales étrangères	Total	dont filiales	échéance
Société Générale (In & Out)	1 884	1 884	mars 2013
HSBC (Teleperformance CRM)	1 780	1 780	30/06/2013
HSBC (Teleperformance CRM)	6 747	6 747	15/09/2013
HSBC (Teleperformance CRM)	828	828	31/05/2014
Total	11 239	11 239	

- Garanties données

La société Teleperformance avait conclu un engagement de non concurrence portant sur les activités de formation au management des entreprises, au marketing, à l'efficacité personnelle et aux métiers du téléphone (sauf pour le compte de clients). Cet engagement valable sur le territoire français s'est éteint le 15 février 2011.

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale MMTP Limited d'un contrat de prestations de services sur 8 ans avec un client au Royaume-Uni, en juillet 2007, ce dernier a demandé une garantie à première demande de Teleperformance, laquelle lui a été accordée le 23 juillet 2007 pour un montant maximum de 1 755 KGBP, en garantie de toutes sommes dont MMTP Limited pourrait lui être

redevable au titre du contrat de prestations de services.

Par ailleurs, le groupe s'est porté garant en 2009 des obligations de sa filiale mexicaine HTC envers un nouveau client à hauteur de 7 000 KUSD et pour une durée de trois ans se terminant le 19 janvier 2012.

Teleperformance SA a également octroyé une lettre de confort à La Poste dans le cadre de l'attribution de marchés publics à sa filiale GNRResearch France. Cet engagement consiste en une obligation de moyens qui est de fournir ses meilleurs efforts afin de soutenir sa filiale. La durée de validité de cette lettre est de 2 ans à compter de l'attribution du marché, soit à compter du 20 octobre 2010.

Conformément à l'autorisation donnée par le conseil d'administration en date du 21 décembre 2011, Teleperformance s'est portée garante envers le client Research In Motion (RIM) de la bonne exécution des obligations des filiales concernées par la conclusion du contrat commercial prenant effet à compter du 23 décembre 2011. Le montant maximum de la garantie ne saurait excéder la somme la plus élevée entre (i) 15 million d'euros et (ii) le total des sommes payées ou payables par RIM aux filiales concernées sur la période de douze (12) mois précédant la date du dommage. Ce plafond n'est pas applicable dans les cas de contrefaçon de la propriété intellectuelle de RIM, décès ou coups et blessures, dommages aux biens corporels, violation de la confidentialité. La garantie restera en vigueur tant que l'une quelconque des obligations de l'une des filiales restera due.

Enfin la société Teleperformance a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales en Italie, au Maroc, en Allemagne, au Chili, en Colombie et en Égypte pour un montant total de 27,5 millions d'euros.

- Engagements de rachat auprès des actionnaires minoritaires des filiales

Lors de certaines acquisitions, la société a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leur participation.

Ces engagements, calculés sur la base des contrats liant la société à ces actionnaires minoritaires, sont évalués au 31 décembre 2011 à la somme de 1 912 K euros.

Ce montant est révisé annuellement en fonction des performances des filiales concernées.

Engagements reçus

- Garanties de passif reçues dans le cadre d'acquisitions d'actions

Tous les contrats d'acquisition d'actions afférents aux prises de participation majoritaires réalisées par le groupe depuis 2004 stipulent un engagement de la part des vendeurs à indemniser la société ou la filiale acquéreuse concernée pour tout passif antérieur et non révélé lors de l'acquisition. La durée de chacun de ces engagements est généralement de deux à cinq ans à compter de la date de transfert des actions pour les passifs autre que les passifs de nature fiscale ou sociale. Pour ces derniers, l'engagement correspond à la date de prescription légale applicable.

Ces engagements sont, pour la plupart, garantis par des sommes mises sous séquestre auprès d'un intermédiaire habilité, qui ne seront libérées qu'à l'expiration d'une durée de deux à quatre ans en moyenne.

Par ailleurs, les contrats d'acquisition de sociétés comportent des engagements de non concurrence de la part des vendeurs pendant la durée de leur collaboration éventuelle au sein du groupe et, en tout état de cause, pendant une durée de deux à cinq ans à compter de l'acquisition de la totalité de leur participation. Ces engagements portent sur l'ensemble des activités du groupe, y compris celles de la société acquise.

Aucune action en garantie significative n'a été engagée par le groupe au titre de ses acquisitions au cours de l'exercice 2011.

Autres engagements

- Droits individuels de formation

Aucune demande d'heures de formation dans le cadre de la loi du 4 mars 2004 n'est intervenue au 31 décembre 2011.

Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2011 s'élève à 2 710 heures.

- Instruments financiers de couverture :

La société a pris pour son propre compte ou le compte de ses filiales des instruments financiers de couverture de change.

Les instruments financiers dérivés à la clôture sont les suivants :

Instruments financiers dérivés	montant notionnel en K devises	engagements reçus		engagements donnés	
		montant notionnel en K€ au 31/12/11	juste valeur en K devises au 31/12/11	juste valeur en K€ au 31/12/11	
Principales couverture de comptes courants cash pooling 2012					
Achat à terme MXN	930 000	50 809	7 000	388	
Achat à terme US\$	46 950	38 548	909	703	
Achat à terme GB£	7 000	8 255	-94	- 113	
Achat à terme SEK	15 000	1 626	479	54	
Achat à terme DKK	4 000	538	0	0	
Achat à terme NOK	27 000	3 473	0	1	
Couverture de change budgétaire EUR/CAD 2012	<i>en K€</i>		<i>en KCAD</i>		
Vente à terme CAD	650	650	-17	-13	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale MMCC portant sur 2 250 K€ au taux fixe de 1,395. La juste valeur de cette couverture accordée est de - 141 K CAD au 31 décembre 2011.
Put & Call EUR – options	350	350	-10	-8	
Ventes options EUR	200	200	-2	-1	
Total	1 200	1 200	-29	-22	
Couverture de change budgétaire AUD / US\$ 2012	<i>en KAUD</i>		<i>en KUSD</i>		
Ventes à terme AUD	18 850	14 816	-135	-104	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 40 000 KAU\$ au taux fixe de 0,97. La juste valeur de cette couverture accordée est de 958 KUS\$ au 31 décembre 2011
Put & Call AUD– options	9 750	7 663	-14	-11	
Ventes options AUD	7 250	5 698	72	56	
Total	35 850	28 177	-77	-59	
Couverture de change budgétaire PHP/US\$ 2012	<i>en KPHP</i>		<i>en KUSD</i>		
Achat à terme PHP	2 931 430	51 651	345	266	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 6 586 650 K PHP au taux fixe de 43,05. La juste valeur de cette couverture accordée est de - 2 896 K US\$ au 31 décembre 2011.
Put & Call PHP– options	1 150 000	20 262	65	50	
Ventes options PHP	850 000	14 977	68	53	
Total	4 931 430	86 890	478	369	
Couverture de change budgétaire MXN /US\$ 2012	<i>en KUSD</i>		<i>en KMXN</i>		
Ventes à terme USD	34 750	26 857	-26 843	- 1 487	Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 96 000 K US\$ au taux fixe de 12,92. La juste valeur de cette couverture accordée est de -118 116 K MXN au 31 décembre 2011
Put & Call USD– options	32 250	24 925	-18 326	-1 015	
Ventes options USD	14 250	11 013	-1 772	-98	
Total	81 250	62 795	46 941	-2 600	
Total		179 062		-2 312	

Conformément aux conventions signées avec ses filiales, Teleperformance :

- s'est engagée à reverser à ses filiales 50 % de la marge positive sur les couvertures, déterminée comme étant la différence entre le résultat réalisé sur les couvertures externes et la couverture accordée à la filiale ; la juste valeur de ces engagements au 31 décembre est de :
 - 7 800 KMXN pour la couverture de change budgétaire MXN/US\$,
 - 15 K CAD pour la couverture de change budgétaire CAD/€,
 - 1 400 KUS\$ pour la couverture de change budgétaire PHP/US\$,
 - 650 KUS\$ pour la couverture de change budgétaire AUD/US\$

- supportera les marges négatives éventuelles sauf si elles proviennent d'erreurs des filiales dans l'estimation des sous-jacents à couvrir.

C. Tableau des filiales et participations 2011

en 000 monnaies locales						
	Capital	Cours moyen	Cours fin de mois	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part de capital détenue en %	
I - Renseignements détaillés						
Filiales dont la valeur brute est > à 1 % du capital de la société mère						
A. Filiales (détenues à plus de 50 % par la société)						
Teleperformance Intermédiation 21-25 rue Balzac 75008 Paris	3 750 EUR			1 546 EUR	100	
Teleperformance France 6-8, rue Firmin Gillot 75015 Paris	85 736 EUR			6 410 EUR	100	
Centrum Inwestycyjne Uiannapol 3 03-236 Warszawa, Pologne	50 PLN	0,2434	0,224316	4 610 PLN	90	
Luxembourg Call Centers 4 bd Joseph II 1840 Luxembourg	70 500 EUR			157 393 EUR	100	
MM Group Holdings 17-54 Hartfield Road SW 19 3SE Londres, UK	15 750 GB£	1,1528	1,197175	8 717 GB£	100	
SPCC Rua Fl. de Abreu 623 01029 001 Sao Paulo, Brésil	156 500 BRL	0,4303	0,413924	-44 963 BRL	100	
Iberphone Avenida de Burgos 8A 28036 Madrid, Espagne	14 442 EUR			-6 926 EUR	100	
Teleperformance Belgique Rue de la Borne 14 - 1080 Bruxelles, Belgique	769 EUR			-4 270 EUR	100	
Service 800 Thisseos 330 176 75 Athènes, Grèce	600 EUR			14 268 EUR	100	
Plurimarketing Rua Al. Braga 25B, 1150 003 Lisbonne, Portugal	885 EUR			11 885 EUR	95	
Teleperformance Nordic St Eriksgatan 113 - 11384 Stockholm, Suède	277 SEK	0,1108	0,112208	152 501 SEK	100	
Teleperformance Singapour 210 Middle Road Unit 188994 Singapour	6 000 SGD	0,5719	0,594566	1 447 SGD	95	
In & Out Italie	5 650 EUR			21 EUR	100	
Teleperformance Colombie Calle 70 A 4 41 Bogota DC Colombie	108 300 COP	0,0004	0,000399	91 282 COP	100	
Citytech Av. Leandro N Alem 896 2 Piso 1001 Buenos Aires, Argentine	8 220 ARS	0,1744	0,179624	53 047 ARS	88	
SCMG Lautengartenstrasse 23 - 4052 Bâle, Suisse	250 CHF	0,8119	0,822639	-335 CHF	68	
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach FL 33139, USA	328 US\$	0,7192	0,772857	647 221 US\$	100	
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)	néant					
II Renseignements globaux						
A. Filiales non reprises au paragraphe I	néant					
a) Filiales françaises (ensemble)						
b) Filiales étrangères (ensemble)						
B. Participations non reprises au paragraphe I	néant					
a) Filiales françaises (ensemble)						
b) Filiales étrangères (ensemble)						

en 000 monnaies locales

	Valeur comptable des titres détenus (en milliers d'euros)		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés (en K€)	Montant des cautions et avais donnés par la société	Chiffre d'affaires 2011	Résultat social 2011	Dividendes encaissés (en K€)
	brute	nette					
I - Renseignements détaillés							
Filiales dont la valeur brute est > à 1 % du capital de la société mère							
A. Filiales (détenues à plus de 50 % par la société)							
Teleperformance Intermédiation	6 647	6 647	100		12 EUR	4 EUR	
Teleperformance France	269 276	89 276			205 575 EUR	598 EUR	
Centrum Inwestycyjne	3 831	3 831			15 794 PLN	-1 147 PLN	
Luxembourg Call Centers	72 696	72 696	8 500		0 EUR	11 555 EUR	
MM Group Holdings	53 628	53 628	35 915		0 GB£	-3 654 GB£	
SPCC	62 365	62 365	7 864		0 BRC	13 375 BRC	
Iberphone	26 280	16 280	1 000		56 521 EUR	-11 208 EUR	
Teleperformance Belgique	2 152	2	2 938		0 EUR	0 EUR	
Service 800	5 572	5 572	4 000		47 841 EUR	5 949 EUR	
Plurimarketing	7 754	7 754			40 373 EUR	3 372 EUR	
Teleperformance Nordic	6 586	6 586	3 927		346 558 SEK	31 047 SEK	
Teleperformance Singapour	4 104	4 104			3 054 SGD	122 SGD	
In & Out	26 905	26 905	2 500	1 884	63 662 EUR	-7 770 EUR	
Teleperformance Colombie	63 058	63 058			0 COP	15 126 COP	
Citytech	7 517	7 517			357 784 ARP	-1 619 ARP	148
SCMG	8 290	8 290	3 065		18 745 CHF	-465 CHF	
Teleperformance Group Inc.	449 972	449 972			0 US\$	38 557 US\$	20 335
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant							
II Renseignements globaux							
A. Filiales non reprises au paragraphe I							
a. Filiales françaises (ensemble)	250	250	1 550				
b. Filiales étrangères (ensemble)	1 849	1 715	879				265
B. Participations non reprises au paragraphe I							
a. Filiales françaises (ensemble)		néant					
b. Filiales étrangères (ensemble)		néant					

D. Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2011

<i>(en euros)</i>		<i>nombre de titres</i>	<i>valeur d'inventaire</i>
FRANCE			
	Teleperformance France	85 736	89 276 100
	Teleperformance Intermédiation	250 000	6 646 739
	Teleperformance EMEA	2 500	250 000
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		2 997
	Valeurs mobilières de placement	1 217 321	20 619 107
Total France			116 794 943
EUROPE			
Royaume-Uni	MM Teleperformance holdings	22 202 800	53 628 327
Autriche	Teleperformance Autriche	260 000	287 058
Benelux	Luxembourg contact centers	176 249	72 695 877
Espagne	Iberphone	465 734	16 280 494
Portugal	Plurimarketing	841 125	7 754 325
Grèce	Service 800	200 000	5 572 107
Italie	In and out SPA	200 000	26 905 184
Suède	Teleperformance Nordic	2 775	6 586 198
Suisse	SCMG	250	8 290 194
République tchèque	Lion Teleservices	2 340	876 384
Pologne	Centrum Inwestycyjne	72	3 830 844
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		2 109
AMÉRIQUES			
Argentine	Citytech	7 192 441	7 517 125
Brésil	SPCC	156 500 049	62 365 442
USA	Teleperformance Group Inc. actions ordinaires	259 000	307 922 194
	actions de préférence	68 700	142 050 303
Mexique	Impulsora	99 999	326 477
	Sistemas	57 099	217 652
Colombie	Colombia Multi Media Center	10 830 000	63 058 500
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros		7 698
ASIE-OCÉANIE			
Singapour	Teleperformance Singapour	5 700 000	4 104 150
Total étranger			790 278 642
Total général			907 073 585

5.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur :

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

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

1. Opinion sur les comptes consolidés

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

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

2. Justification des appréciations

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

Votre société constitue des provisions pour dépréciation des titres de participation afin de prendre en compte les pertes de valeur de certaines filiales. Ces provisions sont évaluées tel que décrit en note B *Principes, règles et méthodes comptables* § *Titres de participation* de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les

calculs effectués par la société, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction et à vérifier que la note B *Principes, règles et méthodes comptables* § *Titres de participation* de l'annexe donne une information appropriée. Nous rappelons toutefois que, ces estimations étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront, parfois de manière significative, des prévisions.

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

3. Vérifications et informations spécifiques

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

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense
le 2 mars 2012

KPMG Audit IS

Éric Junières
Associé

Neuilly sur seine
le 2 mars 2012

Deloitte & Associés

Laurent Odobez
Associé

5.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cours normal de ses activités, le groupe est impliqué ou risque d'être impliqué dans un certain nombre de procédures administratives ou juridictionnelles. Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires sont faites à l'encontre du groupe ou sont susceptibles de l'être. Ces réclamations ont été provisionnées conformément aux principes comptables I.F.R.S. (un ensemble de provisions d'un montant total de 14 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2011). Le groupe estime que les provisions constituées au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connues ou en cours à ce jour sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de façon significative en cas d'issue défavorable.

À la connaissance de la société, sous réserve de ce qui est mentionné dans le présent rapport annuel, il n'existe à ce jour aucun fait exceptionnel, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société ou du groupe.

6. Assemblée générale annuelle 2012

6.1	Rapport de gestion du conseil d'administration	156
6.2	Rapport spécial du conseil d'administration sur les attributions gratuites d'actions	172
6.3	Texte des résolutions présentées à l'assemblée générale du 29 mai 2012	174

6.1 Rapport de gestion du conseil d'administration

6.1.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Les principes comptables suivis par le groupe pour la préparation des états financiers consolidés sont décrits en note A. des annexes aux états financiers consolidés.

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations,
- les dépréciations des créances douteuses,
- les dépréciation des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition,
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- l'évaluation des dettes financières relatives aux engagements de rachat des participations minoritaires,
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions,
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour litiges,
- les provisions pour restructuration,
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprise,
- les impôts différés.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

6.1.1.1 Les résultats 2011 du groupe

A. Activité

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est élevé à 2 126,2 millions d'euros, soit une progression, à données publiées, de 3,3 %. À périmètre et taux de change constants, la progression s'établit à 3,5 %, soit une bonne progression par rapport à l'année précédente.

Les variations de devises, principalement le dollar américain, ont pesé à hauteur de 41,0 millions d'euros sur la croissance du chiffre d'affaires.

L'effet de périmètre lié aux acquisitions s'établit à 36,1 millions d'euros et regroupe l'acquisition de la société beCogent (Royaume-Uni) et de USSG (États-Unis) réalisées durant l'été 2010.

Le groupe a enregistré cette année une progression significative en termes organiques (+ 3,5 %) de son chiffre d'affaires qui présente les caractéristiques suivantes :

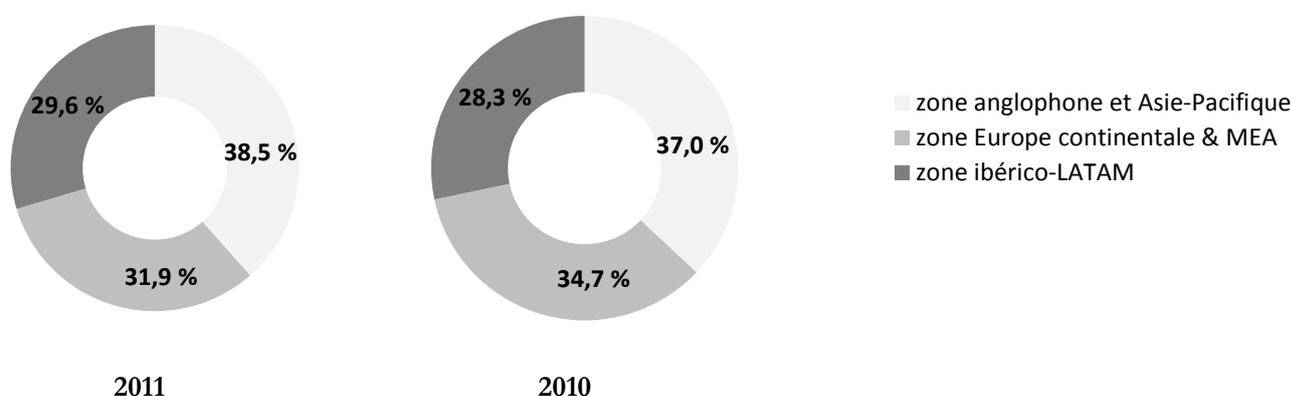
- Cette progression recouvre des réalités différentes selon les zones. La zone Europe continentale et MEA a continué son recul en termes organiques (- 5,2 %) entamé l'an dernier alors que les zones anglophone et Asie-Pacifique (+6,5 %) et ibérico-LATAM (+ 10,5 %) continuent de progresser fortement. Ces évolutions sont dues respectivement à la France pour la zone Europe centrale & MEA, qui a continué d'enregistrer un recul significatif lié au plan de redressement mis en œuvre en 2011, et au Brésil et aux États-Unis pour les deux autres zones qui sont les deux pays qui ont le plus progressé au cours de l'exercice écoulé.

- Le rythme de cette progression a par ailleurs été inégal sur l'ensemble de l'année puisqu'après une très vive augmentation au premier semestre due à la conclusion d'un contrat majeur avec une grande société nord-américaine, le second semestre a vu cette progression se ralentir à la suite de l'annulation soudaine et brutale de ce contrat. C'est ainsi que la progression organique de l'activité s'est établie à + 6 % au premier semestre contre 3,5 % pour l'ensemble de l'année.

Le chiffre d'affaires par zone géographique a évolué comme suit :

en millions d'euros	31/12/11	31/12/10	variation
anglophone & Asie Pacifique	819,6	761,9	+ 7,6 %
Europe continentale & MEA	678,5	714,6	- 5,2 %
ibérico-LATAM	628,1	581,9	+ 7,9 %
Total	2 126,2	2 058,5	+ 3,3 %

Chiffre d'affaires - répartition géographique par zone (en %)



Le poids respectif des zones dans le chiffre d'affaires du groupe continue de traduire leurs différentes évolutions depuis deux ans.

La zone ibérico-LATAM voit ainsi son poids augmenter, représentant près du tiers des facturations du groupe en 2011, au détriment de l'Europe dont la part recule, la zone anglophone poursuivant aussi sa progression.

Sur la zone anglophone & Asie Pacifique :

Sur l'année, l'activité globale de la zone est en sensible croissance et augmente de 7,6 %. Elle bénéficie des acquisitions, courant 2010, des sociétés britannique (beCogent) et nord-américaine (USSG) mais voit l'impact négatif des devises, et notamment du dollar américain, contrebalance cette progression. Au total, à taux de change et périmètre constants, la progression est de 6,5 %.

Les États-Unis ont enregistré la conclusion d'un important contrat en fin d'année précédente équivalent à 3 000 personnes en année pleine. Après la montée en puissance de ce contrat tout au long du premier trimestre, son annulation soudaine au début de 2^{ème} trimestre est venue réduire significativement la progression de l'activité.

Sur la zone ibérico-LATAM :

En 2011, Teleperformance a bénéficié de la poursuite du dynamisme de l'activité et des investissements consentis au Brésil qui est le principal vecteur de la progression de la zone. L'Espagne, restée de son côté affectée par une conjoncture économique très difficile, a vu son activité reculer sur la période.

À données publiées, la progression du chiffre d'affaires s'établit à 7,9 % grâce à la forte croissance organique de la zone (+10,5 %) en dépit de la baisse de certaines monnaies de la zone vis-à-vis de l'euro.

Sur la zone Europe continentale & MEA :

Le chiffre d'affaires de la zone s'est à nouveau inscrit en recul à hauteur de 5,1 % à données publiées et 5,2 % à devises et périmètre constants. L'essentiel de cette baisse a pour origine la France dont l'activité a reculé significativement au cours de l'exercice, du fait de la mobilisation importante des équipes sur la mise en œuvre du plan de restructuration tout au long de l'année 2011.

Opérations de couverture de change :

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes de certaines filiales qui sont libellées dans une monnaie autre que leur monnaie fonctionnelle.

Des couvertures de change sont mises en place depuis fin 2008, destinées à couvrir principalement le risque de change entre le dollar US et le peso mexicain, le dollar canadien et le peso philippin, et portant sur le chiffre d'affaires budgété.

Le groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère sur un horizon principalement de 12 mois. Pour cela, le groupe a recours à des contrats de change à terme et des options de change plain vanilla.

B. Rentabilité

Le résultat opérationnel publié s'établit à 152,9 millions d'euros, en sensible progression par rapport au chiffre de l'année précédente, 118,7 millions d'euros.

Ce résultat 2011 est diminué d'un montant de 19,2 millions d'euros correspondant à des charges non récurrentes. Ces dernières comprennent 12,3 millions d'euros de charges de restructuration encourues dans trois pays (l'Espagne, l'Italie et l'Argentine) destinées à ramener ces pays à un niveau de résultat acceptable à l'horizon 2012. Par ailleurs, 6,9 millions d'euros de charges constatées dans les comptes consolidés s'ajoutent à ce montant dont 4,9 millions d'euros relatifs à la mise en œuvre d'une clause de non concurrence d'un dirigeant, déjà enregistrée au premier semestre, ainsi qu'une charge comptable de 2 millions d'euros relative au plan d'actions de performance mis en place au cours de l'exercice écoulé.

Il convient de rappeler que le résultat 2010 intégrait une provision d'un montant de 47 millions d'euros correspondant à l'estimation du coût du plan de sauvegarde de l'emploi annoncé par Teleperformance France au cours de l'exercice 2010.

Retraité de ces éléments, le résultat opérationnel, avant prise en compte des amortissements des incorporels liés aux acquisitions, s'établit à 181,4 millions d'euros, soit 8,5 % du chiffre d'affaires, conforme aux objectifs annoncés et en ligne avec l'année précédente malgré un environnement défavorable, sur les devises notamment.

La rentabilité opérationnelle par zone géographique s'établit comme suit :

Taux d'EBITA * (en %)	2011	2010
zone anglophone & Asie Pacifique	10,3	10,9
zone ibérico-LATAM	11,1	11,4
zone Europe continentale & MEA	0,5	0,4
Total	8,5	8,5

* Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents

L'EBITDA (résultat opérationnel augmenté des dotations aux amortissements) s'élève à 249,8 millions d'euros, représentant 11,7 % du chiffre d'affaires contre 10,2 % l'année précédente. Si on exclut les charges non récurrentes sur les deux années, l'EBITDA récurrent totalise 269,0 millions d'euros, soit 12,7 % du chiffre d'affaires contre respectivement 257,8 millions d'euros et 12,5 % l'année précédente.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 5,6 millions d'euros contre une charge de 3,5 millions en 2010.

La charge d'impôt s'établit à 51,8 millions d'euros. Le taux d'imposition moyen du groupe ressort à 35,2 % contre 35,7 % l'année précédente. La part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 3,1 millions d'euros contre 2,5 millions d'euros l'année précédente. Cette évolution résulte de l'amélioration des résultats de certaines sociétés dans lesquelles le groupe ne détient pas la totalité du capital. À la fin de l'exercice 2011, le groupe s'est porté acquéreur de parts minoritaires dans certaines des sociétés du groupe de telle sorte que plus de 50 % de ce montant sera à partir de 2012 intégré au résultat du groupe.

Le résultat net s'établit à 92,3 millions d'euros contre 71,6 millions l'année dernière, en progression de près de 30 %.

6.1.1.2 Trésorerie et capitaux

A. Structure financière consolidée au 31 décembre 2011

Capitaux à long terme et à court terme

Capitaux à long terme

au 31 décembre (en millions d'euros)	2011	2010	2009
Capitaux propres	1 277,8	1 230,5	1 114,1
Dettes financières non courantes	25,7	29,4	36,6
Total net des capitaux non courants	1 303,5	1 259,9	1 150,7

Capitaux à court terme

au 31 décembre (en millions d'euros)	2011	2010	2009
Dettes financières courantes	108,8	87,8	191,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	159,6	118,3	238,7
Excédent de trésorerie net sur les dettes financières	50,8	30,5	47,6

Source et montant des flux de trésorerie

au 31 décembre (en millions d'euros)	2011	2010	2009
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle avant variation du besoin en fonds de roulement	151,0	182,4	198,0
Variation du besoin en fonds de roulement	32,7	- 4,9	- 7,8
Flux de trésorerie d'exploitation	183,7	177,5	190,2
Investissements	- 112,1	- 182,7	- 166,3
Désinvestissements (au prix de cession)	2,7	3,8	2,9
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 109,4	- 178,9	- 163,4
Augmentation de capital	-	4,5	3,7
Dividendes / acquisitions de titres d'auto-contrôle	- 36,9	- 18,7	-25,0
Variation nette des dettes financières	0,8	- 89,2	-27,3
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	- 36,1	- 103,4	- 48,6
Variation de la trésorerie	38,2	- 104,7	- 21,8

La structure financière du groupe au 31 décembre 2011 est très solide :

- Les capitaux propres atteignent 1 277,8 millions d'euros dont 1 273,4 millions en part du groupe. Ils financent intégralement les actifs immobilisés du groupe, qui s'élèvent à 1 119,4 millions d'euros.
- La situation de trésorerie nette du groupe est excédentaire de 25,1 million d'euros.

Elle est constituée de disponibilités à hauteur de 159,6 millions et de dettes financières pour 134,5 millions d'euros.

Le groupe continue d'intensifier et de centraliser sa trésorerie dans les pays où il est implanté ; les législations locales interdisant dans un certain nombre de cas la mise en œuvre de cette politique.

B. Flux de trésorerie

En 2011, le groupe a concentré ses efforts sur la génération du cash flow libre. C'est ainsi que la capacité d'autofinancement avant impôt s'est établie à 209,2 millions d'euros. Corrigé des charges de restructuration 2011 payées dans la même année (Espagne, Italie et Argentine) pour 12,3 millions d'euros ainsi que du décaissement, en 2011 du plan de restructuration 2010 de la France, elle atteint 257 millions d'euros contre 253 millions d'euros l'année précédente.

Les décaissements d'impôts ont atteint 58,2 millions d'euros contre 52,9 millions l'année précédente.

La variation du fonds de roulement du groupe a été constituée d'une ressource de 32,7 millions d'euros au titre de l'exercice, en dépit de la hausse globale du chiffre d'affaires. Cette très bonne performance provient pour l'essentiel du contrôle constant et des actions correctives que le groupe a menés tout au long de l'année. Cette ressource a permis de faire face aux décaissements relatifs au plan de restructuration France qui se sont élevés à 35,5 millions d'euros au cours de l'exercice écoulé.

C'est ainsi que la trésorerie nette générée par l'activité ressort à 183,7 millions d'euros contre 177,5 millions d'euros l'année précédente.

Les investissements ont aussi fait l'objet d'un suivi rigoureux tout au long de l'exercice. À 97,1 millions d'euros, ils sont en recul par rapport à l'année précédente, tant en valeur absolue (102,9 millions d'euros en 2010) qu'en pourcentage du chiffre d'affaires (4,6 % contre 5,0 % en 2010).

Le cash flow disponible de l'année, 89,6 millions d'euros, est donc en sensible progression par rapport au chiffre de l'année précédente (76,9 millions d'euros).

L'utilisation de cette ressource a été différente de l'année précédente. Les acquisitions ont été plus modestes qu'en 2010 puisqu'elles totalisent 15 millions d'euros (contre 79,6 millions d'euros l'année précédente) dont la grande majorité (10 millions d'euros) correspond au rachat de parts minoritaires dans des sociétés majoritairement détenues par le groupe.

Par ailleurs et compte tenu de la faiblesse du cours de bourse, le groupe a décidé de faire usage des autorisations obtenues en assemblée générale et a procédé à l'acquisition au cours de l'automne de 2 % de son capital pour un montant de 18 millions d'euros. Les actions ont été affectées à la couverture du plan d'actions de performance mis en place en 2011.

Compte tenu du montant des dividendes versés en 2011 au titre de 2010 et après toutes ces opérations, la trésorerie (nette des découverts bancaires) a augmenté de 38 millions d'euros.

6.1.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société

6.1.2.1 Bilan

A. Investissements

La société Teleperformance SA a procédé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 aux opérations suivantes :

- rachat des participations minoritaires dans la filiale anglaise MM Teleperformance portant ainsi sa participation dans cette filiale à 100 %
- souscription à l'augmentation de capital de sa filiale Teleperformance France pour un montant de 110 millions d'euros dont 90 millions d'euros par compensation avec la créance détenue sur sa filiale, la différence soit 20 millions d'euros étant libérée dans un délai de 5 années, soit en numéraire, soit par compensation de créance
- souscription à l'augmentation de capital de la société italienne In & Out à hauteur de 10 millions d'euros dont 8,5 millions d'euros par incorporation de créances et 1,5 million d'euros en numéraire
- souscription à l'augmentation de capital de la société luxembourgeoise Luxembourg Contact Center à hauteur de 20 millions d'euros par incorporation de créances
- souscription à l'augmentation de capital de la société espagnole Iberphone à hauteur de 7 millions d'euros en numéraire

B. Autres opérations financières

Ligne de crédit syndiqué

La société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros mise en place en 2008 et à échéance janvier 2013.

Cette ligne de crédit initialement prévue en euros est multi devises (€, US\$, GB£) suite à un avenant signé en mars 2009.

Les montants tirés au 31 décembre 2011 sont de 60 millions d'euros (contre 25 millions de dollars US et 30 millions d'euros au 31 décembre 2010). En effet, suite à un remboursement de prêt reçu de sa filiale américaine TGI à hauteur de 25 millions de dollar US, la société a pu procéder au remboursement d'une somme équivalente sur sa ligne de crédit. Par ailleurs, la société a effectué un tirage de 20 millions d'euros en février 2011 et un de 10 millions d'euros en décembre 2011 afin de faire face à ses besoins de trésorerie.

Prêts accordés en 2011

Un prêt de 72,5 millions d'euros a été octroyé à la filiale Teleperformance France afin de permettre sa recapitalisation. Ce prêt a fait l'objet d'une incorporation au capital de la filiale.

Par ailleurs, plusieurs autres prêts ont été accordés pour un montant total de 41 millions d'euros. Les principaux concernent la filiale Teleperformance Égypte pour 12,9 millions de dollars US soit 10 millions d'euros, la filiale brésilienne SPCC pour 8 millions de réals brésiliens soit 3,3 millions d'euros, la filiale Luxembourg Contact Center pour 8,5 millions d'euros ainsi que les filiales Teleperformance Italie pour 6 millions d'euros et Teleperformance Grèce pour 4 millions d'euros.

C. Autres opérations

Provisions sur filiales

Suite aux difficultés rencontrées par sa filiale française Teleperformance France au cours des 3 derniers exercices, difficultés qui se sont traduites par deux plans de restructurations successifs en 2009 et 2010, la société Teleperformance a comptabilisé en 2011 une provision de 60 millions d'euros sur les titres de cette filiale portant ainsi la provision à un total de 180 millions d'euros. Par ailleurs, une dépréciation de 10 millions d'euros a été constatée sur les titres de la filiale espagnole suite aux pertes que celle-ci a enregistrées en 2011, ainsi qu'une provision pour risques de 6 millions d'euros pour prendre en compte la situation nette négative de la filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa.

Résultat fiscaux

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par une perte de 16,3 millions d'euros en 2011, qui a été reportée en avant, portant ainsi le montant des déficits reportables à 41,5 millions d'euros.

La société bénéficie par ailleurs d'une créance de carry back d'un montant de 17,2 millions d'euros, remboursable à hauteur de 10,7 millions d'euros au plus tard le 31 décembre 2014 et 6,5 millions d'euros au plus tard le 31 décembre 2015.

Fin 2011, les 4 sociétés suivantes : Teleperformance Nord Champagne, Teleperformance Centre Ouest, Teleperformance Centre Est et Teleperformance Grand Sud, faisant partie du groupe d'intégration fiscale, ont fait l'objet d'une dissolution par confusion de patrimoine par l'associé unique (Teleperformance France, elle-même membre de l'intégration fiscale) avec effet fiscal rétroactif au 1^{er} janvier 2011.

D. Actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 portant sur un montant maximum de 2 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale, les conseils d'administration des 27 juillet et 30 novembre 2011 ont attribué un total de 1 129 500 actions gratuites à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

L'attribution gratuite de ces actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires à la date du 27 juillet 2013 ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance.

Afin de servir ces plans d'actions attribuées gratuitement, la société a procédé au cours du 2^{ème} semestre 2011, à l'acquisition sur le marché de 1 131 961 actions Teleperformance pour un montant total de 17,3 millions d'euros. Ainsi, aucune dilution ne sera constatée lors de l'attribution définitive des actions, le cas échéant.

Compte tenu des probabilités de réalisation des critères de performance mentionnés ci-dessus, il a été considéré au 31 décembre 2011 que 50 % des actions attribuées gratuitement seraient effectivement octroyées.

En conséquence, les 1 131 961 actions acquises figurent dans le compte « Valeurs mobilières de placement » pour une valeur de 17,3 millions d'euros, et une provision pour risques d'un montant de 7,8 millions d'euros a été comptabilisée afin de prendre en compte l'hypothèse que 564 750 actions seraient attribuées gratuitement, dont 59 500 à des salariés de Teleperformance SA.

E. Capitaux propres

Le capital social au 31 décembre 2011 est composé de 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 €. Il a été distribué en juin 2011 un dividende de 0,33 € par action.

F. Conditions d'emprunt et structure de financement

Le montant des dettes financières s'élève au 31 décembre 2011 à 228 millions d'euros, dont 60 millions d'euros correspondent au montant de la ligne de crédit syndiqué utilisée à cette date et 154 millions d'euros correspondant aux soldes créditeurs des filiales participant au cash pooling.

La société, au 31 décembre 2011, respecte l'ensemble des ratios financiers auxquels elle est soumise.

G. Tableau d'échéance des dettes fournisseurs

La société a mis en application à compter du 1^{er} janvier 2009 les recommandations édictées par la loi L.M.E. du 4 août 2008 en matière de délai de paiement. En application de l'article D 441-4 du code de commerce, le tableau ci-dessous résume la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance au 31 décembre 2011.

Type de fournisseur	à échoir dans 1 mois	overdue + 0 à 30 jours	overdue + 30 à 60 jours	overdue + 60 à 90 jours	overdue + 90 à 120 jours	overdue + 120 jours	total
2011							
Intragroupe	727	195	112	61	586		1 681
Tiers externe	0	72	7			158	237
Total	727	267	119	61	586	158	1 918
2010							
Intragroupe	386		4 120	335	314	754	5 909
Tiers externe	0		200	54	24	150	428
Total	386	0	4 320	389	338	904	6 337

H. Trésorerie

La société dispose au 31 décembre 2011 d'une trésorerie nette négative de 52,3 millions d'euros contre 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2010, incluant les comptes courants de cash pooling et telle que présentée au tableau des flux de trésorerie.

La diminution nette de 40,9 millions d'euros s'analyse comme suit :

Flux net de trésorerie généré par l'activité	50,2
Flux net décaissé au titre d'investissements corporels et incorporels	-0,2
Flux net décaissé au titre d'investissements financiers	-18,6
Flux net des autres activités financières	-46,7
Acquisition de titres d'autocontrôle	-18,0
Augmentation nette des dettes financières	11,1
Dividendes versés	-18,7
Total	-40,9

6.1.2.2 Résultat

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 44,5 millions d'euros contre 40,9 millions d'euros en 2010, en augmentation de 3,6 million d'euros.

Il se décompose comme suit :

	2011	2010
Redevances perçues des filiales	42,0	38,6
Autres revenus (dont locations immobilières)	2,5	2,3

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 8,2 millions d'euros en 2011 contre 14,1 millions d'euros en 2010 et intègre la provision comptabilisée en charges de personnel sur les titres d'autocontrôle destinés à servir les plans d'actions gratuites pour 7,8 millions d'euros.

Le résultat financier d'un montant négatif de 50,8 millions d'euros en 2011, contre un profit de 9,0 millions d'euros en 2010, se décompose comme suit :

	2011	2010
Dividendes	20,5	13,1
Intérêts financiers (net)	1,4	3,1
Provisions sur filiales	-76,0	-10,0
Différence de change	3,3	2,8

Le montant des provisions sur filiales 2011 correspond à une provision de 60 millions d'euros constatée sur la valeur des titres de la filiale Teleperformance France, à une provision de 10 millions d'euros constatée sur la valeur des titres de la filiale espagnole Iberphone ainsi qu'à une provision pour risques de 6 millions d'euros sur la filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa.

Le résultat courant avant impôts fait ressortir en final une perte de 42,6 millions d'euros, contre un profit de 23,2 millions d'euros en 2010.

Le résultat exceptionnel se solde par une perte nette de 0,2 million d'euros en 2011 contre un profit de 22,1 millions d'euros en 2010 correspondant pour l'essentiel à la plus-value constatée sur la cession des titres de la société Telephilippines.

Après un impôt sur les sociétés de -7,5 millions d'euros en 2011 (- 6,5 millions d'euros en 2010), le résultat net 2011 fait ressortir une perte de 50,2 millions d'euros contre un profit de 38,7 millions d'euros en 2010.

Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

	2007	2008	2009	2010	2011
I Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	138 458 777	140 957 117	141 490 120	141 495 120	141 495 120
Nombre d'actions émises	55 383 511	56 382 847	56 596 048	56 598 048	56 598 048
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
- par exercice de droit de souscription	745 250 (*)	201 218 (*)			
- par attribution d'actions gratuites	850 066 (**)	27 400 (**)	3 000 (**)		
II Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	34 752 423	33 104 256	39 907 668	40 941 079	44 461 497
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	180 176 951	71 025 196	32 833 991	52 799 348	34 802 526
Impôt sur les bénéfices	9 529 495	-6 327 167	-8 712 052	6 549 048	7 452 630
Résultat après impôt, amortissements et provisions	166 457 238	57 619 190	-54 413 250	38 746 473	-50 245 530
Résultat distribué	24 368 745	24 808 459	18 676 696	18 676 696	25 483 580
III Résultat des opérations réduit à une seule action					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	3,08	1,37	0,73	0,82	0,48
Résultat après impôt, amortissements et provisions	3,01	1,02	-0,96	0,68	-0,89
Dividende versé à chaque action	0,44	0,44	0,33	0,33	0,46 (****)
IV Personnel					
Nombre de salariés	31	33	40	39	41
Montant de la masse salariale (***)	5 623 349	11 708 210	3 394 931	7 083 390	13 346 576
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	2 015 442	3 402 558	1 396 343	1 560 927	1 788 837

(*) Après autorisation donnée au directoire de consentir des options de souscription d'actions (AGE du 25 juin 2001 et du 24 juin 2004)

(**) Après autorisation donnée au directoire d'octroyer des actions gratuites (AGE du 1^{er} juin 2006)

(***) Intègre pour 2011 la provision comptabilisée en charges de personnel sur les titres d'autocontrôle destinés à servir les plans d'actions gratuites pour 7,8 millions d'euros

(****) Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 29 mai 2012

6.1.3 Tendances et perspectives

6.1.3.1 Perspectives

Teleperformance poursuivra en 2012 sa stratégie de création de valeur et de croissance équilibrée.

Le profil particulier de l'année 2011 permet d'envisager une amélioration des performances pour l'année 2012.

Les régions EWAP et ibérico-LATAM devraient continuer de délivrer des résultats opérationnels supérieurs à 10 % et l'Europe continentale, malgré une situation économique incertaine, commence à montrer des signes d'amélioration de ses ratios.

Pour l'exercice 2012, Teleperformance anticipe une progression de son chiffre d'affaires – à devises et périmètre constants, comprise en 2 % et 4 %.

Le groupe visera une amélioration de ses ratios de rentabilité avec en premier objectif d'atteindre un ratio d'EBITA (hors éléments non récurrents) compris entre 8,6 % et 9 %.

6.1.3.2 Risques et incertitudes

Les activités du groupe sont soumises aux risques des marchés (sensibilité aux paramètres économiques et financiers), ainsi qu'au risque politique et géopolitique lié à sa présence mondiale.

Une description détaillée de ces risques figure au paragraphe 1.4 *Facteurs de risque* du présent rapport annuel.

6.1.4 Autres informations

6.1.4.1 Effectifs

A. Répartition de l'effectif moyen par zone

	2011		2010*	
	effectif	charges de personnel (K€)	effectif	charges de personnel (K€)
Anglophone Asie Pacifique	36 441	539 835	32 349	492 980
Ibérico-LATAM	40 825	416 030	40 384	388 934
Europe continentale	28 786	521 786	32 038	553 264
Holdings	50	11 347	46	11 938
Total	106 102	1 488 998	104 817	1 447 116

B. Répartition de l'effectif moyen par sexe

	2011	2010*
Hommes	49 821	48 701
Femmes	56 281	56 116
Total	106 102	104 817

C. Répartition de l'effectif moyen par catégorie

	2011			2010*		
	cadres	employés	total	cadres	employés	total
CDI	7 891	71 385	79 276	6 279	74 896	81 175
CDD	433	22 571	23 004	322	17 766	18 088
Sous-total	8 324	93 956	102 280	6 601	92 662	99 263
Intérim	19	3 803	3 822	18	5 536	5 554
Total	8 343	97 759	106 102	6 619	98 198	104 817

* Les effectifs moyens 2010 ont été corrigés suite à l'obtention courant 2011 des chiffres définitifs de nos filiales.

Évolution de l'effectif total par catégorie au cours de l'exercice 2011

Cadres	<i>CDI</i>	<i>CDD</i>	<i>intérim</i>	<i>Total</i>	dont handicapés <i>(cadres et employés confondus)</i>	<i>Total</i>
au 01/01/2011	6 671	321	13	7 005	au 01/01/2011	624
Périmètre	-25	0	0	-25	Périmètre	-9
Embauches	3 079	176	12	3 267	Embauches	1
Suppression de postes	-136	0	0	-136	Suppression de postes	0
Mutations	169	21	7	197	Mutations	0
Départs	-1 625	-141	-12	-1 778	Autres départs	-51
au 31/12/2011	8 133	377	20	8 530	au 31/12/2011	565

Employés	<i>CDI</i>	<i>CDD</i>	<i>intérim</i>	<i>Total</i>
au 01/01/2011	94 568	23 662	6 774	125 004
Périmètre	-170	0	0	-170
Embauches	70 931	11 773	6 890	89 594
Suppression de postes	-8 615	-1 328	-767	-10 710
Mutations	253	637	-1 087	-197
Départs	-69 424	-10 433	-6 900	-86 757
au 31/12/2011	87 543	24 311	4 910	116 764

Total des salariés				
au 01/01/2011	101 239	23 983	6 787	132 009
au 31/12/2011	95 676	24 688	4 930	125 294

6.1.4.2 Détention du capital

Conformément à l'article L. 233-13 nouveau du Code de commerce, et compte tenu des informations reçues en application des articles L. 233-7 et L. 233-12 dudit code, nous vous indiquons les franchissements de seuil intervenus au cours du dernier exercice au paragraphe 3.1.2.2 du présent document.

À notre connaissance, aucune personne physique et morale détient plus de 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 1/3, 50 %, 2/3, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote aux assemblées générales de la société.

6.1.4.3 Participation des salariés au capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons qu'au 31 décembre 2011, le personnel de la société et le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ne détient aucune participation dans le capital de la société.

6.1.4.4 Affectation du résultat

Nous soumettons à votre approbation l'affectation suivante du résultat de l'exercice 2011 :

1.	Affectation de la perte de l'exercice, soit	(50 245 530,74) €
	Au compte « report à nouveau », dont le montant égal à	21 020 547,15 €
	au titre de l'exercice précédent,	
	sera ramené à un montant débiteur de	(29 224 983,59) €
2.	Apurement en totalité de ce report à nouveau débiteur par imputation sur le poste	
	« Autres réserves » d'un montant de	161 380 888,98 €
	qui est ainsi ramené, après imputation, à un solde de	132 155 905,39 €
3.	Sur ce solde, constituant une somme distribuable :	
	Distribution aux actionnaires d'un dividende * global d'un montant de	26 035 102,08 €
	Le montant du poste « Autres réserves » étant après cette distribution ramené à	106 120 803,31 €

* Correspondant à un dividende de 0,46 euros par action sur la base des 56 598 048 actions de la société existantes au 31 décembre 2011. Le bénéfice correspondant aux dividendes non versés en raison des actions que détiendrait la société sur elle-même lors de la mise en paiement sera affecté au compte « report à nouveau »

Il sera proposé à l'assemblée générale du 29 mai 2012 le versement d'un dividende de 0,46 € par action aux 56 598 048 actions de la société existantes au 31 décembre 2011.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues par la société à la date de mise en paiement sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Conformément à l'article 158-3-2 du CGI, les personnes physiques fiscalement domiciliées en France qui n'auront pas opté pour le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu bénéficieront, pour leur impôt sur le revenu, d'une réfaction de 40 % sur le dividende net versé après déduction des prélèvements sociaux (loi de finances pour 2008).

Il est rappelé qu'il a été versé au titre des trois derniers exercices :

exercice	dividende	Réfaction IR pour les personnes physiques résidant en France <i>(sauf option pour le prélèvement libératoire à 18 %)</i>
2010	0,33 €	40 %
2009	0,33 €	40 %
2008	0,44 €	40 %

6.1.4.5 Achat par la société de ses actions

Pour satisfaire aux obligations de l'article L. 225-211 du Code de commerce, nous vous précisons les informations suivantes concernant le déroulement des programmes de rachat autorisés par les assemblées du 29 mai 2009, 2 juin 2010 et 31 mai 2011.

Le programme de rachat d'actions a été utilisé dans le cadre d'un contrat de liquidité géré par la société Oddo qui a été mis en place à compter du 8 janvier 2007 en conformité avec la charte de déontologie de l'AFEI approuvée par l'autorité des marchés financiers.

Les moyens qui ont été affectés au compte de liquidité lors de la mise en place du contrat de liquidité comprenaient des liquidités pour un montant de 2 millions d'euros, ainsi que les 1 500 actions provenant d'un précédent programme de rachat.

Par ailleurs, le programme de rachat d'actions du 31 mai 2011 a été utilisé dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions du 27 juillet et du 30 novembre 2011. Au total, 1 129 500 actions existantes ont été attribuées gratuitement.

Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les titres de la société en 2011

Nombre d'actions rachetées au cours de l'exercice *	2 187 813
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1 028 852
Cours moyen des achats	18,0538 €
Cours moyen des ventes	20,8800 €
Montant des frais de négociation	
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2011	2,11 %
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2011	1 198 961
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2011**	18 409 798
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2011***	20 592 155
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	0

* dont 1 131 961 actions affectées au plan d'attribution gratuite d'actions achetées au prix moyen de 15,32 €

** valeur comptable hors provision

*** sur la base du cours de clôture au 30 décembre 2011 soit 17,175 €

6.1.4.6 Options de souscription d'actions consenties par la société

Nous vous informons qu'il n'existe aucun plan d'options de souscription d'actions mis en place par la société en application des dispositions des articles L. 225-180 à L. 225-186-1 du Code de commerce.

6.1.4.7 Attributions dans le cadre d'attributions gratuites d'actions consenties par la société

Le conseil d'administration a procédé le 27 juillet et le 30 novembre 2011 à des attributions gratuites d'actions en application des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce.

Au titre du plan d'attribution gratuite d'actions du 27 juillet 2011, le conseil d'administration a attribué gratuitement 1 099 000 actions.

Au titre du plan d'attribution gratuite d'actions du 30 novembre 2011, le conseil d'administration a attribué gratuitement 30 500 actions.

Au total, Teleperformance SA a attribué 1 129 500 actions au cours de l'exercice écoulé dont 170 000 au profit de M. Daniel Julien, président directeur général. Les conditions de cette attribution sont détaillées au paragraphe 4.2.3 *Actions attribuées gratuitement*.

6.1.4.8 Options de souscription d'actions consenties par des sociétés contrôlées majoritairement par la société

Nous vous informons qu'il n'existe aucun plan d'options de souscription d'actions mis en place par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, par Teleperformance en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

6.1.4.9 Prises de participations significatives et prises de contrôle

En application de l'article L. 233-7 du Code de commerce, nous vous informons qu'aucune prise de participation significative et prise de contrôle directe ou indirecte n'est intervenue au cours de l'exercice 2011 dans des sociétés ayant leur siège social en France.

6.1.4.10 Mandataires sociaux

Les informations requises par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce concernant les rémunérations et avantages en nature versés durant l'exercice 2011 à chaque mandataire social, tant par Teleperformance que par des sociétés contrôlées par cette dernière au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, figurent au paragraphe 2.2 *Rémunérations des organes de direction, de surveillance et d'administration* du présent rapport annuel.

Enfin, vous trouverez les informations communiquées par les membres du conseil d'administration, concernant les mandats ou fonctions exercées par chacun d'eux dans toutes sociétés, françaises et étrangères au paragraphe A. *Autres mandats exercés par les membres du conseil d'administration* de la partie 2.1.1.1 du présent rapport annuel.

6.1.4.11 État récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux entre le 26 février 2011 et le 27 février 2012

L'information relative aux opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux figure au paragraphe B.2 *Opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2011* de la partie 2.1.1.1 du présent rapport annuel.

6.1.4.12 Délégations accordées au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (article L. 255-100 du Code de commerce)

Aucune des délégations accordées au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital social par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 31 mai 2011 au titre des résolutions 33 à 38 n'a été mise en œuvre par le conseil à la date du présent rapport annuel.

Les délégations de compétence en cours accordées au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital sont mentionnées au paragraphe 1.8.2.2 *Capital autorisé* du présent rapport annuel.

6.1.4.13 Événements intervenus entre la date de clôture des comptes et la date du rapport de gestion

Néant

6.1.4.14 Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent aux paragraphes 1.8 *Renseignements concernant la société* et 3.1 *Répartition du capital et des droits de vote* du présent rapport annuel.

Il n'existe pas d'autres éléments que ceux indiqués dans les chapitres précités susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

Nous vous remercions de bien vouloir adopter les résolutions qui vous sont présentées.

Le conseil d'administration

6.2 Rapport spécial du conseil d'administration sur les attributions gratuites d'actions

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du code de commerce, nous vous rendons compte des opérations réalisées en vertu des dispositions de l'article L. 225-197-1 à L. 225-197-3 dudit code relatif aux attributions gratuites d'actions.

6.2.1 Attribution par Teleperformance SA

Les plans d'attribution gratuite d'actions mis en œuvre par la société Teleperformance et décrits ci-dessous l'ont été en application de la 37ème résolution votée par l'assemblée générale des actionnaires réunie le 31 mai 2011.

Plan n°1 du 27 juillet 2011

Le 27 juillet 2011, le conseil d'administration de votre société a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un nombre maximum de 1 099 000 actions Teleperformance.

Le même jour, le conseil d'administration a attribué :

- 929 000 actions de performance au profit de 98 membres du personnel salarié de la société et de sociétés qui lui sont liées (les « filiales ») ;
- 170 000 actions de performance au profit de M. Daniel Julien, président directeur général de votre société.

L'attribution gratuite définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires consolidé et à la croissance de l'EBITA consolidé. Si ces conditions de performance sont satisfaites et que les bénéficiaires de droits mentionnés ci-dessous sont toujours présents au sein de la société ou des filiales à l'issue d'un délai de deux ans (soit le 27 juillet 2013), ces actions gratuites leur seront alors définitivement attribuées. À compter de cette attribution, lesdits bénéficiaires seront soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 27 juillet 2015).

Lors de l'attribution des actions réalisées le 27 juillet 2011, la valeur unitaire par action a été établie à 15,10 €.

Plan n°2 du 30 novembre 2011

Le 30 novembre 2011, le conseil d'administration de votre société a décidé de mettre en œuvre un second plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un nombre maximum de 30 500 actions Teleperformance.

Le même jour, le conseil d'administration a attribué 30 500 actions de performance au profit de 10 membres du personnel salarié de filiales.

L'attribution gratuite définitive de ces actions est soumise à la réalisation des mêmes conditions de performance que celle du plan n°1 décrit ci-dessus. Si ces conditions de performance sont satisfaites et que les bénéficiaires de

droits mentionnés ci-dessous sont toujours présents au sein des filiales à l'issue d'un délai de deux ans (soit le 30 novembre 2013), ces actions gratuites leur seront alors définitivement attribuées. À compter de cette attribution, lesdits bénéficiaires seront soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 30 novembre 2015).

Lors de l'attribution des actions réalisées le 30 novembre 2011, la valeur unitaire par action a été établie à 13,20 euros.

Aucune attribution n'a été effectuée au bénéfice d'un mandataire social de la société Teleperformance à l'occasion de ce plan n°2.

Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dix salariés de la société et des filiales non mandataires sociaux est le suivant :

1	60 000 actions
2	60 000 actions
3	35 000 actions
4	35 000 actions
5	35 000 actions
6	35 000 actions
7	35 000 actions
8	30 000 actions
9	25 000 actions
10	15 000 actions

Au total, Teleperformance SA a attribué 1 129 500 actions au cours de l'exercice écoulé dont 365 000 actions aux dix salariés du groupe Teleperformance non mandataires sociaux de Teleperformance SA dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé.

6.2.2 Attribution par des sociétés liées à Teleperformance

Aucune action n'a été gratuitement attribuée par les sociétés qui sont liées à Teleperformance SA dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Le conseil d'administration

6.3 Texte des résolutions présentées à l'assemblée générale du 29 mai 2012

1^{ère} résolution – Approbation des comptes annuels

L'assemblée générale ordinaire annuelle, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur l'activité de la société et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 approuve les comptes annuels arrêtés le 31 décembre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés, se soldant par une perte de 50 245 530,74 €.

Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

L'assemblée générale donne en conséquence aux membres du conseil d'administration quitus de l'exécution de leur mandat pour l'exercice écoulé.

Elle donne également quitus aux commissaires aux comptes pour l'accomplissement de leur mission.

2^{ème} résolution – Approbation des comptes consolidés

L'assemblée générale ordinaire annuelle, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur l'activité du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 approuve lesdits comptes faisant ressortir un bénéfice net global après impôt de 95,4 millions d'euros dont un bénéfice net part groupe de 92,3 millions d'euros.

3^{ème} résolution – Affectation du résultat

L'assemblée générale ordinaire annuelle, sur proposition du conseil d'administration, et conformément à l'article L. 232-11 du Code de commerce, décide d'affecter le résultat de l'exercice 2011 de la manière suivante :

1.	Affectation de la perte de l'exercice, soit	(50 245 530,74) €
	Au compte « report à nouveau », dont le montant égal à	21 020 547,15 €
	au titre de l'exercice précédent,	
	sera ramené à un montant débiteur de	(29 224 983,59) €
2.	Apurement en totalité de ce report à nouveau débiteur par imputation sur le poste « Autres réserves » d'un montant de	161 380 888,98 €
	qui est ainsi ramené, après imputation, à un solde de	132 155 905,39 €
3.	Sur ce solde, constituant une somme distribuable :	
	Distribution aux actionnaires d'un dividende * global d'un montant de	26 035 102,08 €
	Le montant du poste « Autres réserves » étant après cette distribution ramené à	106 120 803,31 €

* Correspondant à un dividende de 0,46 € par action sur la base des 56 598 048 actions de la société existantes au 31 décembre 2011.

La mise en paiement aura lieu le 6 juin 2012.

L'assemblée générale décide que conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions auto détenues par la société à la date de mise en paiement sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Conformément à l'article 158-3-2 du CGI, les personnes physiques fiscalement domiciliées en France qui n'auront pas opté pour le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu bénéficieront, pour leur impôt sur le revenu, d'une réfaction de 40 % sur le dividende net versé après déduction des prélèvements sociaux (loi de finances pour 2008).

Il est rappelé qu'il a été versé au titre des trois derniers exercices :

exercice	dividende	Réfaction IR pour les personnes physiques résidant en France <i>(sauf option pour le prélèvement libératoire à 18 %)</i>
2010	0,33 €	40 %
2009	0,33 €	40 %
2008	0,44 €	40 %

4^{ème} résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale ordinaire annuelle, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve la modification du contrat de travail de Mme Brigitte Daubry, membre du directoire et directeur général jusqu'au 31 mai 2011, tels que mentionnés dans ce rapport.

5^{ème} résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale ordinaire annuelle, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-38 et suivants et L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve les modifications apportées à l'engagement de non-concurrence de M. Daniel Julien, mandataire social dirigeant (en qualité de président du directoire puis en qualité de président directeur général), telles que mentionnées dans ce rapport.

6^{ème} résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale ordinaire annuelle, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-38 et suivants et L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve la cession des titres TP Nearshore, une filiale du groupe, par M. Daniel Julien, président directeur général, à une autre filiale du groupe, tel que mentionné dans ce rapport.

7^{ème} résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale ordinaire annuelle, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-38 et suivants et L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve la cession des titres Mauritius Contact Center, une filiale du groupe, par M. Daniel Julien, président directeur général, à une autre filiale du groupe, tel que mentionné dans ce rapport.

8^{ème} résolution – Jetons de présence

L'assemblée générale ordinaire annuelle décide de fixer, au titre de l'exercice 2012, à la somme de 250 000 euros le montant global des jetons de présence à répartir entre les membres du conseil d'administration en fonction pendant l'exercice 2011.

9^{ème} résolution – Ratification du transfert du siège social

L'assemblée générale ordinaire annuelle ratifie le transfert du siège social de la société du 6,8 rue Firmin Gillot, 75015 Paris à 21-25, rue Balzac, 75008 Paris, décidé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juillet 2011 avec effet au 1^{er} janvier 2012.

10^{ème} résolution – Pouvoirs

L'assemblée générale ordinaire annuelle confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour faire tous dépôts et publications relatifs aux résolutions qui précèdent.

7. Informations relatives au document de référence

7.1	Responsable du document de référence	178
7.2	Table de concordance	179

7.1 Responsable du document de référence

7.1.1 Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

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, ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion figurant au paragraphe 6.1 du présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 5 mars 2012

Daniel Julien
président directeur général

7.1.2 Dépôt du document de référence auprès de l'AMF



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'autorité des marchés financiers le 5 mars 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'autorité des marchés financiers. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce présent document est en ligne sur le site internet de Teleperformance (www.teleperformance.com) ainsi que sur celui de l'autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Incorporation par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents documents de référence concernant certaines informations :

1. Relatives à l'exercice 2010 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 5 avril 2011 sous le numéro D.11-241 ;
- les comptes annuels de Teleperformance, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 5 avril 2011 sous le numéro D.11-241 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 5 avril 2011 sous le numéro D-11-241.

2. Relatives à l'exercice 2009 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 30 mars 2010 sous le numéro D.10-187 ;
- les comptes annuels de Teleperformance, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 30 mars 2010 sous le numéro D.10-187 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 30 mars 2010 sous le numéro D.10-187.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document de référence.

7.2 Table de concordance

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004 pris en application de la directive dite « Prospectus ». Les informations non applicables à Teleperformance sont indiquées « N/A ».

Rubrique de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004	Pages
1. Personnes responsables	178
2. Contrôleurs légaux des comptes	64
3. Informations financières sélectionnées	6
4. Facteurs de risque	13
5. Informations concernant l'émetteur	7 ; 11
6. Aperçu des activités	7
7. Organigramme	21
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	20
9. Examen de la situation financière et du résultat	156
10. Trésorerie et capitaux	159
11. Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12. Information sur les tendances	N/A
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	166
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	28
15. Rémunérations et avantages	31
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	31 ; 43
17. Salariés	74
18. Principaux actionnaires	66
19. Opérations avec des apparentés	38 ; 123
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	84
21. Informations complémentaires	22 ; 66
22. Contrats importants	N/A
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	71
25. Informations sur les participations	150

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

1. Informations générales	3
1.1 CHIFFRES CLEFS	4
1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	6
1.3 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	7
1.3.1 <i>Historique de la société</i>	7
1.3.2 <i>Leader mondial de la relation client à distance</i>	7
1.3.3 <i>Implantation de Teleperformance</i>	8
1.3.4 <i>Faits marquants en 2011</i>	8
1.3.4.1 Activité	8
1.3.4.2 L'environnement en 2011	9
1.3.4.3 Organisation interne	10
1.3.5 <i>Teleperformance SA et ses filiales</i>	11
1.3.6 <i>Positionnement du groupe</i>	11
1.3.6.1 Le chiffre d'affaires du groupe	12
1.3.6.2 Évolution du chiffre d'affaires du groupe (en %)	12
1.3.7 <i>Données caractéristiques des principales filiales</i>	12
1.4 FACTEURS DE RISQUE	13
1.4.1 <i>Risques financiers</i>	13
1.4.1.1 Risque de liquidité	13
1.4.1.2 Risque de crédit	13
1.4.1.3 Risque de change	14
1.4.1.4 Risque de taux	15
1.4.2 <i>Risques liés à l'activité</i>	15
1.4.2.1 Suivi des lois et des réglementations des pays dans lesquels le groupe intervient	15
1.4.2.2 Une activité liée au développement et au succès des clients du groupe	15
1.4.2.3 Un portefeuille clients plus diversifié	16
1.4.2.4 Sécurisation de la plateforme technologique	17
1.4.2.5 Protection des données personnelles	17
1.4.2.6 Attractivité du groupe pour recruter et retenir dirigeants et collaborateurs	17
1.4.3 <i>Risques généraux</i>	18
1.4.3.1 Risques liés au développement par acquisitions d'entreprises	18
1.4.3.2 Risques liés aux opérations réalisées à l'international	18
1.4.3.3 Autres risques	19
1.5 ASSURANCE – COUVERTURE DE RISQUE	20
1.5.1 <i>Responsabilité civile générale et professionnelle</i>	20
1.5.2 <i>Dommages aux biens et pertes d'exploitation</i>	20
1.5.3 <i>Autres risques</i>	20
1.6 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS	20
1.7 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011	21
1.8 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	22
1.8.1 <i>Renseignements de caractère général concernant la société</i>	22
1.8.1.1 Identification	22
1.8.1.2 Statuts	22
1.8.2 <i>Renseignements de caractère général concernant le capital</i>	25
1.8.2.1 Capital social	25
1.8.2.2 Capital autorisé	25
1.8.2.3 Capital potentiel	26
1.8.2.4 Évolution du capital social	26

2.	Gouvernement d'entreprise	27
2.1	CONSEIL D'ADMINISTRATION	28
2.1.1	<i>Composition du conseil d'administration</i>	28
2.1.1.1	Informations sur les membres du conseil d'administration	29
2.1.1.2	Fonctionnement d'administration	31
2.2	RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET D'ADMINISTRATION	31
2.2.1	<i>Rémunération du président directeur général</i>	32
2.2.1.1	Détermination de la rémunération du président directeur général	32
2.2.1.2	Rémunération globale versée au président directeur général	32
2.2.2	<i>Rémunération des anciens membres du directoire</i>	34
2.2.2.1	Tableau récapitulatif des rémunérations globales versées aux anciens membres du directoire	34
2.2.2.2	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à ou exercées par l'un des dirigeants mandataires sociaux	36
2.2.2.3	Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social ou devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	36
2.2.2.4	Engagements au titre de pensions, retraites ou autres avantages au profit des anciens membres du directoire	36
2.2.3	<i>Rémunération des administrateurs et des anciens membres du conseil de surveillance</i>	37
2.2.3.1	Règles de répartition des jetons de présence	37
2.2.3.2	Jetons de présence perçus par les membres du conseil d'administration et les anciens membres du conseil de surveillance	37
2.2.3.3	Autres rémunérations	37
2.3	CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	38
2.3.1	<i>Conventions réglementées</i>	38
2.3.2	<i>Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</i>	38
2.3.3	<i>Opérations avec les parties liées</i>	40
2.3.3.1	Opérations conclues avec le groupe	40
2.3.3.2	Participations dans les sociétés du groupe	40
2.4	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	41
2.4.1	<i>Rapport du président du conseil d'administration</i>	41
2.4.1.1	Composition du conseil d'administration et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	42
2.4.1.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	51
2.4.2	<i>Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration</i>	63
2.5	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	64
2.5.1	<i>Commissaires aux comptes</i>	64
2.5.2	<i>Honoraires des commissaires aux comptes</i>	64
3.	Actionnariat	65
3.1	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	66
3.1.1	<i>Répartition du capital et des droits de vote</i>	66
3.1.2	<i>Évolution de la répartition du capital et des droits de vote</i>	66
3.1.2.1	Répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices	66
3.1.2.2	Mouvements significatifs intervenus sur la répartition du capital	67
3.1.3	<i>Pacte d'actionnaires</i>	67
3.1.4	<i>Changement du contrôle de la société</i>	67
3.2	PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS	68
3.2.1	<i>Descriptif du programme de rachat d'actions en cours</i>	68
3.2.1.1	Part maximale du capital à acquérir et montant maximal payable par Teleperformance	68
3.2.1.2	Modalités des rachats	68
3.2.1.3	Durée et calendrier du programme de rachat	68
3.2.2	<i>Bilan du programme de rachat d'actions en cours</i>	68
3.2.2.1	Rachat dans le cadre de la régularisation de cours au titre du contrat de liquidité	68
3.2.2.2	Rachat dans le cadre d'autres objectifs	69
3.2.2.3	Synthèse des opérations réalisées en 2011 dans le cadre du programme de rachat d'actions	69
3.3	COTATION BOURSIÈRE	70
3.3.1	<i>Références de cotation</i>	70
3.3.2	<i>Évolution du cours de bourse</i>	70

3.4	DIVIDENDES	71
3.5	INFORMATION FINANCIÈRE	71
3.5.1	<i>Politique de communication financière</i>	71
3.5.2	<i>Documents accessibles au public</i>	71
3.5.3	<i>Calendrier indicatif de la communication financière</i>	71
3.5.4	<i>Contact</i>	71
4.	Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	73
4.1	EFFECTIF ET ENVIRONNEMENT SOCIAL	74
4.1.1	<i>Répartition de l'effectif</i>	74
4.1.1.1	Répartition de l'effectif moyen par zone	74
4.1.1.2	Répartition de l'effectif moyen par sexe	74
4.1.1.3	Répartition de l'effectif moyen par catégorie	74
4.1.2	<i>Évolution de l'effectif</i>	75
4.1.3	<i>Organisation du travail</i>	75
4.1.3.1	Durée légale du temps de travail	75
4.1.3.2	Absentéisme	76
4.1.4	<i>Relations sociales</i>	76
4.1.4.1	Dialogue social	76
4.1.4.2	Plans de restructuration	76
4.1.4.3	Œuvres sociales	76
4.1.5	<i>Santé et sécurité</i>	77
4.1.6	<i>Formation</i>	77
4.1.7	<i>Diversité et égalité des chances</i>	77
4.1.8	<i>Politique générale en matière environnementale</i>	78
4.1.9	<i>Pollution et gestion des déchets</i>	78
4.1.9.1	Un environnement sans papier	78
4.1.9.2	Le recyclage du papier	78
4.1.9.3	Cartouches usagées	78
4.1.9.4	Autres	79
4.1.10	<i>Utilisation durable des ressources</i>	79
4.1.10.1	Promotion des transports collectifs	79
4.1.10.2	Ampoules basse consommation	79
4.1.10.3	Utilisation des sols, protection de la biodiversité	79
4.1.11	<i>Impact territorial des activités en matière d'emploi</i>	79
4.1.12	<i>Actions de soutien, de partenariat, de mécénat</i>	80
4.1.12.1	Citizen of the World	80
4.1.12.2	For Fun Festival	80
4.2	INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL	81
4.2.1	<i>Contrats d'intéressement et de participation</i>	81
4.2.2	<i>Options de souscription ou d'acquisition d'actions</i>	81
4.2.2.1	Options attribuées par la société	81
4.2.2.2	Options attribuées par des sociétés contrôlées par la société	81
4.2.3	<i>Actions attribuées gratuitement</i>	81
4.2.3.1	Actions attribuées gratuitement par la société	81
4.2.3.2	Actions attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société	82
5.	Information financière concernant la société	83
5.1	COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	84
5.1.1	<i>Comptes consolidés</i>	84
5.1.1.1	État de la situation financière (<i>en milliers d'euros</i>)	84
5.1.1.2	État du résultat (<i>en milliers d'euros</i>)	85
5.1.1.3	État du résultat global (<i>en milliers d'euros</i>)	85
5.1.1.4	État des flux de trésorerie (<i>en milliers d'euros</i>)	86
5.1.1.5	Variation des capitaux propres consolidés (<i>en milliers d'euros</i>)	87
5.1.1.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	88

5.1.2	<i>Périmètre de consolidation au 31 décembre 2011</i>	125
5.1.3	<i>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</i>	129
5.2	COMPTES ANNUELS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	130
5.2.1	<i>Comptes annuels</i>	130
5.2.1.1	Bilan au 31 décembre	130
5.2.1.2	Compte de résultat au 31 décembre	132
5.2.1.3	Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre	133
5.2.1.4	Annexe aux comptes annuels (K€ : milliers d'euros)	134
5.2.2	<i>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels</i>	153
5.3	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	154
6.	Assemblée générale annuelle 2012	155
6.1	RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	156
6.1.1	<i>Examen de la situation financière et du résultat du groupe</i>	156
6.1.1.1	Les résultats 2011 du groupe	156
6.1.1.2	Trésorerie et capitaux	159
6.1.2	<i>Examen de la situation financière et du résultat de la société</i>	161
6.1.2.1	Bilan	161
6.1.2.2	Résultat	164
6.1.3	<i>Tendances et perspectives</i>	166
6.1.3.1	Perspectives	166
6.1.3.2	Risques et incertitudes	166
6.1.4	<i>Autres informations</i>	167
6.1.4.1	Effectifs	167
6.1.4.2	Détention du capital	168
6.1.4.3	Participation des salariés au capital	168
6.1.4.4	Affectation du résultat	169
6.1.4.5	Achat par la société de ses actions	169
6.1.4.6	Options de souscription d'actions consenties par la société	170
6.1.4.7	Attributions dans le cadre d'attributions gratuites d'actions consenties par la société	170
6.1.4.8	Options de souscription d'actions consenties par des sociétés contrôlées majoritairement par la société	170
6.1.4.9	Prises de participations significatives et prises de contrôle	171
6.1.4.10	Mandataires sociaux	171
6.1.4.11	État récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux entre le 26 février 2011 et le 27 février 2012	171
6.1.4.12	Délégations accordées au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (article L. 255-100 du Code de commerce)	171
6.1.4.13	Évènements intervenus entre la date de clôture des comptes et la date du rapport de gestion	171
6.1.4.14	Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	171
6.2	RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS	172
6.2.1	<i>Attribution par Teleperformance SA</i>	172
6.2.2	<i>Attribution par des sociétés liées à Teleperformance</i>	173
6.3	TEXTE DES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 29 MAI 2012	174
7.	Informations relatives au document de référence	177
7.1	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	178
7.1.1	<i>Attestation du responsable du document de référence</i>	178
7.1.2	<i>Dépôt du document de référence auprès de l'AMF</i>	178
7.2	TABLE DE CONCORDANCE	179

Notes