

The world is
multichannel
So are we

DOCUMENT DE REFERENCE 2012



Teleperformance
Transforming Passion into Excellence

TELEPERFORMANCE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012

incluant le rapport financier annuel

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Message du président | 5 |
| 1. PRÉSENTATION DU GROUPE | 7 |
| 1.1 Chiffres clefs | 8 |
| 1.2 Historique | 11 |
| 1.3 Activités et stratégie | 12 |
| 1.4 Propriétés immobilières et équipements | 15 |
| 1.5 Organigramme opérationnel (au 31/12/2012) | 16 |
| 1.6 Facteurs de risque | 17 |
| 2. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL | 23 |
| 2.1 Renseignements sur la société | 24 |
| 2.2 Renseignements sur le capital | 26 |
| 2.3 Programme de rachat d'actions | 27 |
| 2.4 Actionnariat | 31 |
| 2.5 Cotation boursière | 33 |
| 2.6 Dividende | 35 |
| 2.7 Communication financière | 35 |
| 3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE | 37 |
| 3.1 Conseil d'administration | 38 |
| 3.2 Direction générale et comité exécutif | 50 |
| 3.3 Intérêts et rémunérations | 51 |
| 3.4 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne | 57 |
| 3.5 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 | 67 |
| 3.6 Conventions règlementées et opérations avec les parties liées | 68 |
| 4. RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE | 71 |
| 4.1 Introduction | 72 |
| 4.2 Informations sociales | 75 |
| 4.3 Informations sociétales | 84 |
| 4.4 Informations environnementales | 88 |
| 4.5 Les enjeux RSE de notre activité | 91 |
| 5. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE | 93 |
| 5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe | 94 |
| 5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société | 98 |
| 5.3 Dividendes | 100 |
| 5.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage | 100 |
| 5.5 Tendances et perspectives | 100 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6. | COMPTES CONSOLIDÉS | 101 |
| 6.1 | État de la situation financière | 102 |
| 6.2 | État du résultat..... | 103 |
| 6.3 | État du résultat global | 103 |
| 6.4 | État des flux de trésorerie | 104 |
| 6.5 | Variation des capitaux propres..... | 105 |
| 6.6 | Notes annexes aux états financiers consolidés | 106 |
| 6.7 | Périmètre de consolidation | 144 |
| 6.8 | Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | 148 |
| 7. | COMPTES SOCIAUX..... | 149 |
| 7.1 | Bilan | 150 |
| 7.2 | Compte de résultat | 152 |
| 7.3 | Tableau des flux de trésorerie | 153 |
| 7.4 | Notes annexes..... | 154 |
| 7.5 | Tableau des filiales et participations..... | 166 |
| 7.6 | Inventaire des valeurs mobilières..... | 168 |
| 7.7 | Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices..... | 169 |
| 7.8 | Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels..... | 170 |
| 8. | ASSEMBLÉE GÉNÉRALE..... | 171 |
| 8.1 | Rapport spécial du conseil d'administration sur les attributions gratuites d'actions | 172 |
| 8.2 | Rapport du conseil d'administration sur les résolutions à soumettre à l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 | 173 |
| 8.3 | Rapport des commissaires aux comptes sur les opérations relatives au capital | 181 |
| 8.4 | Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise | 183 |
| 8.5 | Texte des résolutions | 184 |
| 9. | INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES | 197 |
| 9.1 | Responsable du document de référence | 198 |
| 9.2 | Contrôleurs légaux des comptes | 199 |
| 9.3 | Remarques générales | 200 |
| 9.4 | Table de concordance du document de référence | 201 |
| 9.5 | Table de concordance du rapport du président du conseil d'administration | 203 |
| 9.6 | Table de concordance du rapport financier annuel | 204 |
| 9.7 | Table de concordance du rapport de gestion..... | 205 |
| 9.8 | Table de concordance des informations RSE | 207 |

TELEPERFORMANCE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Teleperformance, leader mondial de la gestion de la relation client, a développé des offres dédiées répondant aux spécificités de chaque secteur d'activité.

À fin 2012, Teleperformance est implanté dans 48 pays et dispose de centres d'appels dans 46 d'entre eux. Ses 101 000 stations de travail et 138 000 employés permettent la couverture de 78 pays. Le groupe travaille dans plus de 66 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'autorité des marchés financiers le 28 février 2013, 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 2011 :

- 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 mars 2012 sous le numéro D. 12-0129 ;
- les comptes sociaux de Teleperformance, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 5 mars 2012 sous le numéro D. 12-0129 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 5 mars 2012 sous le numéro D. 12-0129.

2. 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 sociaux 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.

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.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Chers actionnaires,

Lors de l'assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2011, vous aviez approuvé le changement de forme juridique de notre société, qui devenait ainsi une société anonyme de droit français dotée d'un conseil d'administration.

Conformément aux indications qui vous avaient été données quant au but de ce changement, j'avais par la suite été élu à l'unanimité président-directeur général par le conseil d'administration.

Durant ce mandat de deux ans, j'ai eu pour mission de piloter le groupe et de diriger sa croissance dans un contexte d'activité instable.

Aujourd'hui, cette mission est accomplie :

- Le chiffre d'affaires a enregistré une croissance organique de + 3,5 % en 2011 et de + 6,9 % en 2012,
- Le résultat net par action est passé de 1,27 € en 2010 à 1,64 € en 2011 puis à 2,27 € en 2012,
- Le modèle économique des zones anglophones et ibérico-LATAM a fait preuve d'une belle résistance ; dans le même temps, la reprise est achevée ou en bonne voie, dans la plupart des pays européens,
- Pour 2013, nous attendons une croissance organique de notre chiffre d'affaires comprise entre + 3 % et + 5 %, et nous visons une progression de notre marge d'EBITA courant qui devrait s'inscrire entre + 9,3 % et + 9,5 % du chiffre d'affaires.

Comme le suggèrent nos principes de gouvernance, et comme je m'y suis engagé aux côtés du conseil d'administration, nous prévoyons de séparer les fonctions de président et de directeur général suite à l'assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2013.

Teleperformance est aujourd'hui un acteur mondial de premier plan plus fort que jamais, prêt à relever les défis et à saisir les occasions qui découlent de la révolution de l'internet mobile :

- Nous sommes le spécialiste mondial de l'expérience client, fort de la solidité de nos processus intégrés, de notre technologie intégrée ainsi que de notre base de clients.
- Notre société est une entreprise à forte dimension humaine, avec près de 140 000 jeunes salariés qui ambitionnent toujours de nouvelles réussites.
- Le moment est tout indiqué pour installer une équipe dirigeante plus jeune, mais expérimentée et qui compte déjà de multiples succès, pour conduire notre société vers l'avenir.

En conséquence, le conseil d'administration soumettra à votre vote l'élection en son sein de M. Paulo César Salles Vasques, dans l'intention de le nommer directeur général. Je conserverai mes fonctions de président, si le conseil d'administration me renouvelle sa confiance dans ces fonctions, au moins jusqu'à l'expiration de mon mandat d'administrateur, en juin 2015.

M. Paulo César, jeune quadragénaire, est l'exceptionnel cadre dirigeant de Teleperformance qui a su constituer au Brésil, en quelques années seulement, l'une des unités d'exploitation les plus remarquables de notre groupe.

Dans le même temps, en tant que président du marketing mondial de Teleperformance, Paulo César Salles Vasques incarne notre positionnement tel qu'exprimé par le slogan *Teleperformance, passion for people*.

Ses valeurs personnelles, sa passion et son charisme naturel contribuent tous ensemble à faire de lui le successeur plein de talent tout désigné qui pourra porter Teleperformance aux niveaux supérieurs.

Personnellement, je m'engage envers la société, ses salariés et ses actionnaires à demeurer un président très actif, tout en transmettant toute l'expérience de gestion internationale et d'esprit d'entreprise accumulée au cours des 35 années de croissance de Teleperformance.

C'est pleinement impliqués, et en toute confiance, que tous les membres de l'équipe de direction du groupe et du conseil d'administration de Teleperformance envisagent la réussite future de la société.

Nous tenons à remercier de leur soutien tous nos partenaires, nos clients, nos salariés, nos responsables et nos actionnaires.

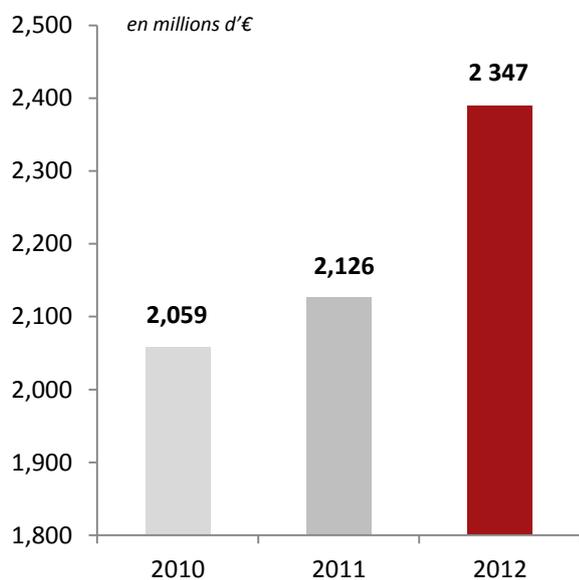
Daniel Julien

1. Présentation du groupe

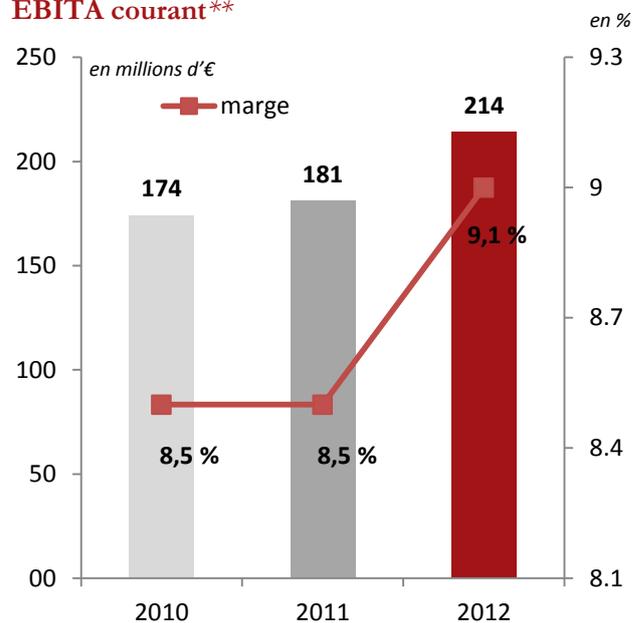
| | | |
|------------|--|-----------|
| 1.1 | CHIFFRES CLEFS | 8 |
| 1.2 | HISTORIQUE | 11 |
| 1.3 | ACTIVITÉS ET STRATÉGIE | 12 |
| 1.3.1 | Leader mondial de la relation client à distance..... | 12 |
| 1.3.2 | Implantation de Teleperformance | 12 |
| 1.3.3 | Faits marquants en 2012..... | 13 |
| 1.3.4 | Teleperformance SA et ses filiales..... | 14 |
| 1.3.5 | Positionnement du groupe | 14 |
| 1.4 | PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS | 15 |
| 1.5 | ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ | 16 |
| 1.6 | FACTEURS DE RISQUE | 17 |
| 1.6.1 | Risques financiers | 17 |
| 1.6.2 | Risques liés à l'activité | 18 |
| 1.6.3 | Risques généraux | 21 |
| 1.6.4 | Assurance – Couverture de risque..... | 22 |

1.1 Chiffres clefs

Chiffre d'affaires

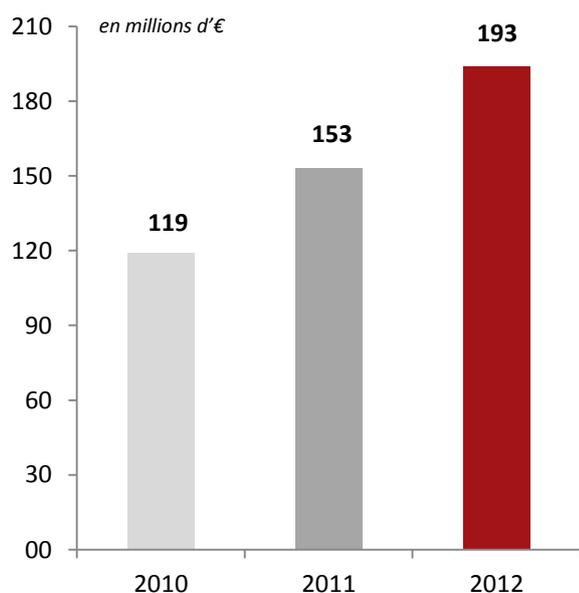


EBITA courant**

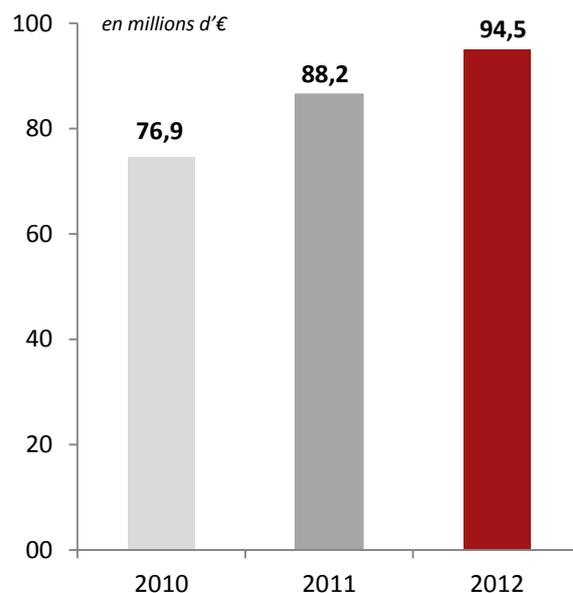


** EBITA courant : résultat opérationnel avant dépréciation de goodwill, amortissement des incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents (coûts de restructuration, coûts des plans d'attribution gratuite d'actions ainsi que coûts liés aux fermetures de filiales)

Résultat opérationnel *

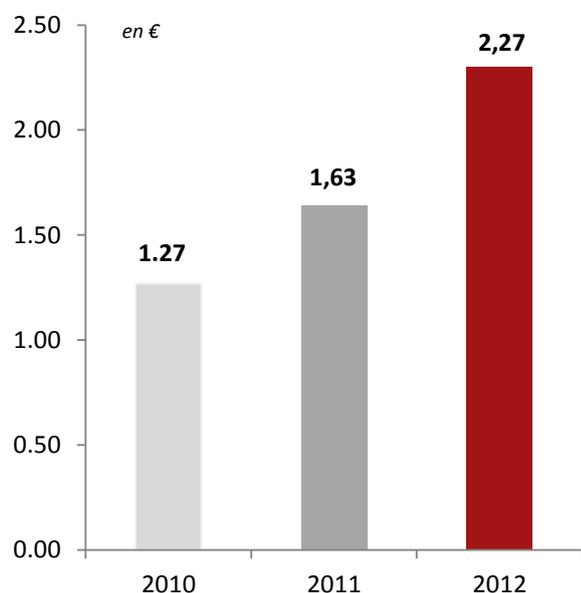


Cash flow net disponible



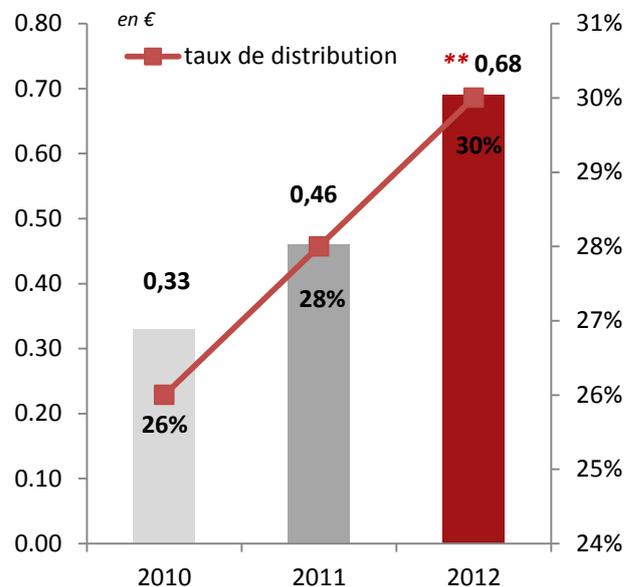
* incluant des coûts de restructuration pour :
 en 2010 : 47 millions d'euros
 en 2011 : 12 millions d'euros
 en 2012 : 2 millions d'euros

BPA – Bénéfice net dilué par action *



* Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action :
 en 2010 : 56 557 993
 en 2011 : 56 315 719
 en 2012 : 56 161 579

Dividende par action



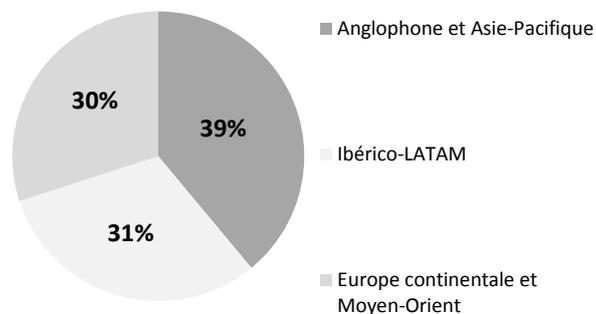
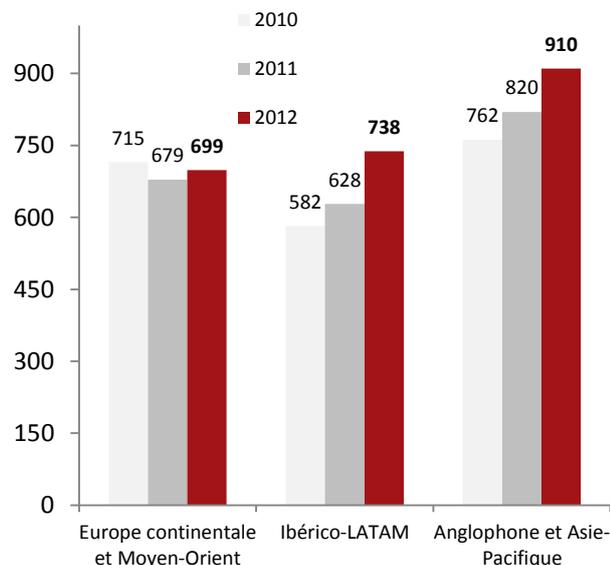
** tel que proposé à l'assemblée générale du 30 mai 2013

Chiffre d'affaires par zone géographique

• sur les 3 dernières années

• 2012

en millions d'€



| | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|---------|---------|---------|
| Chiffres clefs consolidés (en millions d'euros) | | | |
| Chiffre d'affaires | 2 347,1 | 2 126,2 | 2 058,5 |
| Résultat opérationnel | 193,2 | 152,3 | 118,7 |
| Résultat opérationnel (en % du chiffre d'affaires) | 8,2 % | 7,2 % | 5,8 % |
| Résultat opérationnel avant amortissements (en % du chiffre d'affaires) | 12,5 % | 11,7 % | 10,2 % |
| Résultat net de l'ensemble consolidé | 129,3 | 95,0 | 74,1 |
| Résultat net part du groupe | 127,5 | 91,9 | 71,6 |
| Données par action (€) | | | |
| Résultat net de base par action | 2,30 | 1,63 | 1,27 |
| Résultat net dilué par action | 2,27 | 1,63 | 1,27 |
| Dividende par action * | 0,68 | 0,46 | 0,33 |
| Actif (en millions d'euros) | | | |
| Total actif non courant | 1 138,6 | 1 119,5 | 1 117,4 |
| Total actif courant | 784,2 | 751,7 | 744,9 |
| Total actif | 1 922,8 | 1 871,2 | 1 862,3 |
| Capitaux propres et dette nette (en millions d'euros) | | | |
| Capitaux propres part du groupe | 1 376,3 | 1 273,2 | 1 224,2 |
| Intérêts minoritaires | 6,1 | 4,4 | 6,2 |
| Capitaux propres | 1 382,4 | 1 277,6 | 1 230,4 |
| Dette nette | | | |
| - Excédent de trésorerie ** | 80,0 | 25,1 | 1,1 |
| Flux de trésorerie (en millions d'euros) | | | |
| Marge brute d'autofinancement | 229,0 | 151,0 | 182,4 |
| Flux de trésorerie d'exploitation | 203,0 | 183,7 | 177,5 |
| Investissements d'exploitation (net) | -108,4 | -95,5 | -100,6 |
| Investissements financiers (net) | -8,9 | -13,9 | -78,3 |
| Cash flow net disponible | 94,5 | 86,5 | 74,5 |

* Tel que proposé à l'assemblée générale du 30 mai 2013

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

1.2 Historique

1978 – Le groupe Teleperformance est né à Paris sous la houlette de Daniel Julien, actuel président du groupe. Pendant ses premières années d'activité, la société ainsi créée propose essentiellement des services de télémarketing à une clientèle française, principalement dans les secteurs des médias, des services financiers et de l'assurance.

1986 – La société devient leader du marché français et débute son expansion internationale en s'implantant en Belgique et en Italie.

1988 – La société poursuit son développement en Europe avec l'intégration de filiales en Espagne, en Allemagne, en Suède et au Royaume-Uni.

1989 – Daniel Julien et Jacques Berrebi s'associent au sein de la société Rochefortaise Communication, société-mère de Teleperformance International, cotée à la bourse de Paris. Dix ans plus tard, Rochefortaise Communication et Teleperformance International fusionnent, donnant naissance à la société SR.Teleperformance. Elle prendra le nom de Teleperformance en 2006.

1990 – Teleperformance crée les premiers centres de services clients externalisés et déploie les premières enquêtes de satisfaction clients.

1993 – Teleperformance ouvre son premier centre de contacts aux États-Unis.

1995 – Teleperformance devient leader du marché européen et continue d'y renforcer son positionnement les années suivantes en s'implantant en Suisse, Norvège, Grèce, Finlande, aux Pays-Bas et au Danemark.

1996 – Teleperformance s'implante en Asie avec l'ouverture de centres de contacts aux Philippines puis à Singapour. Le groupe devient ainsi un acteur mondial majeur de la gestion de clientèle externalisée.

1998 – Teleperformance débute son implantation en Amérique latine par l'acquisition de sociétés en Argentine et au Brésil. 4 ans plus tard, Teleperformance y poursuit son développement par l'acquisition d'une société au Mexique.

2003 – Le groupe commence à se recentrer sur les activités de centres de contacts, avec son désengagement progressif des activités de marketing services et de communication santé. Cette même année, il devient le n°2 mondial des prestataires de gestion de l'expérience client.

2004 – Le groupe poursuit son expansion en s'implantant en Europe de l'est : Pologne, République tchèque et Slovaquie, puis deux ans plus tard en Russie.

2007 – Le groupe devient le n°1 mondial de la gestion de l'expérience client externalisée grâce à un développement rapide de ses activités à l'international, à la fois par croissance organique et par acquisition.

2008 – Teleperformance acquiert « The Answer Group », acteur majeur de l'assistance technique aux États-Unis dans les domaines des télécommunications, fournitures d'accès Internet, télévision par câble, distribution spécialisée et OEM (Original Equipment Manufacturer).

2009 – Teleperformance réorganise ses activités en France. Le nouvel ensemble constitué par les sociétés Cashperformance, Comunicator, Infomobile, TechCity Solutions France, Teleperformance France, Teleperformance Midi-Aquitaine, Teleperformance Nord et Teleperformance Rhône-Alpes prend la dénomination de Teleperformance France.

2010 – Teleperformance renforce significativement sa présence au Royaume-Uni par l'acquisition de la société beCogent, présente notamment dans la distribution, les services financiers, les télécoms et les fournisseurs d'accès à internet. Parallèlement, Teleperformance poursuit son implantation en Amérique latine : après l'acquisition de Teledatos en Colombie en 2009, une start-up est créée au Costa Rica.

2011 – Teleperformance adopte une structure à conseil d'administration ; M. Daniel Julien en devient le président-directeur général.

2012 – Teleperformance ouvre au Portugal son nouveau « hub » multilingue « high tech-high touch » dédié au management de l'expérience client, complétant des dispositifs similaires développés à Athènes, au Caire, à Maastricht et à Istanbul. Élément clef de la stratégie de développement du groupe en Europe, ces hubs multilingues permettent à une entreprise cliente de couvrir tous les marchés européens avec un nombre très limité de centres. Jacques Berrebi, cofondateur, quitte ses fonctions de censeur ainsi que ses fonctions opérationnelles au sein du groupe et vend la quasi-totalité de sa participation dans la société.

1.3 Activités et stratégie

1.3.1 Leader mondial de la gestion de l'expérience client

Teleperformance est le leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée.

Le groupe apporte des solutions aux entreprises et administrations dans les domaines suivants :

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

Teleperformance a développé des offres dédiées aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité. Le groupe est notamment bien positionné dans les secteurs tels que l'administration publique, les assurances, l'énergie, les médias, les services financiers, la technologie, les télécoms et Internet.

Au 31 décembre 2012, Teleperformance développe ses activités dans 46 pays avec 101 000 stations de travail et 138 000 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

1.3.2 Implantation de Teleperformance



■ Les opérations du groupe dans le monde au 31 décembre 2012

1.3.3 Faits marquants en 2012

1.3.3.1 Activité

La bonne progression des activités et de la rentabilité du groupe en 2012 a reflété les évolutions suivantes :

- Poursuite du dynamisme du Brésil et de la zone anglophone et Asie-Pacifique, avec notamment de très bonnes performances enregistrées au Royaume-Uni,
- Renforcement de certaines des positions commerciales du groupe en Europe confortant ainsi le leadership de Teleperformance sur le marché mondial de la relation client.

1.3.3.2 Développement et distinctions

Sites

En 2012, le groupe Teleperformance a poursuivi son développement en ouvrant 13 nouveaux sites et développé de nouvelles capacités dans 15 pays différents :

- zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique : Teleperformance a ouvert un site à Görlitz, dans l'est de l'Allemagne et un autre à Kram Tunis, en Tunisie ; ils comptent respectivement 700 et 800 postes de travail.
- zone anglophone et Asie-Pacifique : deux nouveaux campus ont été inaugurés en 2012 sur la zone :
 - o aux États-Unis, à Bristol, dans l'état du Tennessee (430 postes de travail)
 - o à Pékin, en Chine, (460 postes de travail).

Par ailleurs, les capacités ont été augmentées au Royaume-Uni et aux Philippines, de respectivement 830 et 470 postes de travail.

- zone ibérico-LATAM : c'est dans cette zone à la croissance très soutenue que Teleperformance a le plus investi en 2012. C'est ainsi que de nombreux nouveaux sites et nouvelles capacités ont vu le jour dans les pays suivants :
 - o au Brésil, avec le site de Villa Prudente situé à Sao Paulo (1 600 postes de travail)
 - o en Argentine, à Tucuman (530 postes de travail)
 - o au Portugal, à Lisbonne où le nouveau site multilingue Expo (320 postes de travail) a été inauguré en juin 2012
 - o en Espagne, à Ponferrada dans le nord-ouest du pays (370 postes de travail)

- o au Mexique, avec l'ouverture dans la ville de Mexico des sites de Coyoacan (650 postes de travail) et de Mexico Toreo (180 postes) et à Aguascalientes le site d'Hacienda
- o au Costa Rica, à San José, une extension de 200 postes de travail sur le site d'Aqua vient compléter les 370 postes ouverts en 2011
- o au Salvador, à San Salvador, une extension de 220 postes de travail sur le site de Primavera vient compléter les 430 postes ouverts en 2011
- o en république dominicaine, avec le site de Domicanan situé à Saint-Domingue (280 postes de travail)
- o en Colombie, avec les sites de Guayabal (650 postes de travail) et de Connecta (360 postes) situés respectivement à Medellin et Bogota.

Distinctions

Teleperformance a remporté le trophée *société de l'année* décerné par Frost & Sullivan pour la région Asie-Pacifique. Ayant désormais obtenu ce trophée dans toutes les régions du monde, le groupe devient le premier du secteur à réaliser « le grand chelem ».

En 2012, Teleperformance a été une fois encore récompensé par de très nombreux prix :

- Prix 2012 Frost & Sullivan *Company of the Year* – Asie-Pacifique
- Prix 2012 Frost & Sullivan *Customer Value Enhancement* – Amérique du nord
- Prix 2012 Frost and Sullivan *Customer Value enhancement* – EMEA
- Prix 2012 Frost & Sullivan *Competitive Strategy Leadership* – Amérique latine
- Prix 2012 Frost & Sullivan *Green Excellence* – Amérique latine
- Prix 2012 Great Place to Work *One of the Best Companies to Work* – Brésil et Portugal
- Prix 2012 ContactCenterWorld *Best Large Contact Center in the World* – Teleperformance Portugal
- Prix 2012 Contact Center Magazine *Best Large Call Center of the Year & Best Call Center Management* – Teleperformance Roumanie
- Prix 2012 Gfk & Consumidor Moderno Magazine *Modern Consumer of Excellence in Customer Service* – Teleperformance Brésil
- Prix 2012 Foundations For the Future *Impact Award - National Environment Agency Corporate Social Responsibility* – groupe Teleperformance

1.3.3.3 Investissements d'exploitation

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

| 2012 | 2011 | 2010 |
|-------|------|-------|
| 108,4 | 95,5 | 100,6 |

Ces investissements ont été financés sur les fonds propres du groupe. Le groupe s'est attaché à un contrôle rigoureux de ces investissements (volume et rentabilité par projet), sans pour autant brider les investissements dans les géographies où la croissance est particulièrement vigoureuse (notamment au Brésil).

1.3.3.4 Prises de participations significatives et prises de contrôle

Nous vous informons qu'aucune prise de participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote et qu'aucune prise de contrôle directe ou indirecte n'est intervenue au cours de l'exercice 2012 dans des sociétés ayant leur siège social en France.

1.3.3.5 Organisation interne : poursuite de l'intégration

Au cours de l'exercice écoulé, l'accent a été mis sur la poursuite de l'intégration du groupe dans toutes ses composantes.

C'est ainsi que le déploiement des outils informatiques du groupe à travers l'ensemble des filiales s'est accentué dans tous les domaines (production, ressources humaines, finance).

Dans le même temps, la mise en œuvre d'un marketing mondial et le recrutement d'équipes spécialisées s'est accéléré de sorte à véhiculer une image commerciale et corporate cohérente à travers les continents et les secteurs d'activité.

Le déménagement du siège social de Teleperformance à Paris, dans le 8^{ème} arrondissement a été l'occasion de faire du siège social l'une des vitrines fortes du groupe par l'intégration et la promotion de l'ensemble des initiatives globales déployées sur toutes les filiales à travers le monde.

Alliant modernité, sobriété et haut niveau technologique, ces locaux sont devenus un véritable hub européen, un lieu d'échanges privilégié entre le groupe et ses filiales mais également entre le groupe et ses clients globaux.

1.3.4 Teleperformance SA et ses filiales

La société mère Teleperformance SA exerce une activité de holding vis-à-vis de ses filiales et remplit également les fonctions de direction, contrôle, assistance et 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 sociaux (page 162 du présent document de référence) 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 sociaux (pages 166 et 167 du présent document de référence).

1.3.5 Positionnement et stratégie du groupe

L'activité des centres de contacts représente un marché mondial d'environ 300 milliards de dollars, externalisé à hauteur de 25 % (*source : IDC et Kaulkein & Ginsberg*).

Le marché externalisé représentant ainsi plus de 75 milliards de dollars et regroupe :

- le marché de la gestion de la relation clients (prestations réalisées dans le cadre de la gestion des services clients, de l'assistance technique, de la vente et du marketing), estimé à 48 milliards de dollars
- le marché du recouvrement de créances, estimé à 28 milliards de dollars

Teleperformance est le leader mondial de ce marché qui reste très atomisé. Avec un chiffre d'affaires supérieur à 2,3 milliards d'euros représentant une part de marché de 4 %, le groupe devance de loin ses concurrents les plus directs, américains pour l'essentiel.

| classement * | société | pays |
|---------------------|-----------------|-------------|
| 1 | Teleperformance | France |
| 2 | Grupo Atento ** | Espagne |
| 3 | Convergys | États-Unis |
| 4 | Contax | Brésil |
| 5 | NCO Group | États-Unis |
| 6 | Sitel | États-Unis |
| 7 | Teletech | États-Unis |
| 8 | Sykes | États-Unis |
| 9 | West Comm | États-Unis |
| 10 | Stream | États-Unis |

* sur la base du chiffre d'affaires 2011

** selon un communiqué du 12 décembre 2012, un accord a été conclu entre Telefonica et Bain Capital pour l'acquisition d'Atento

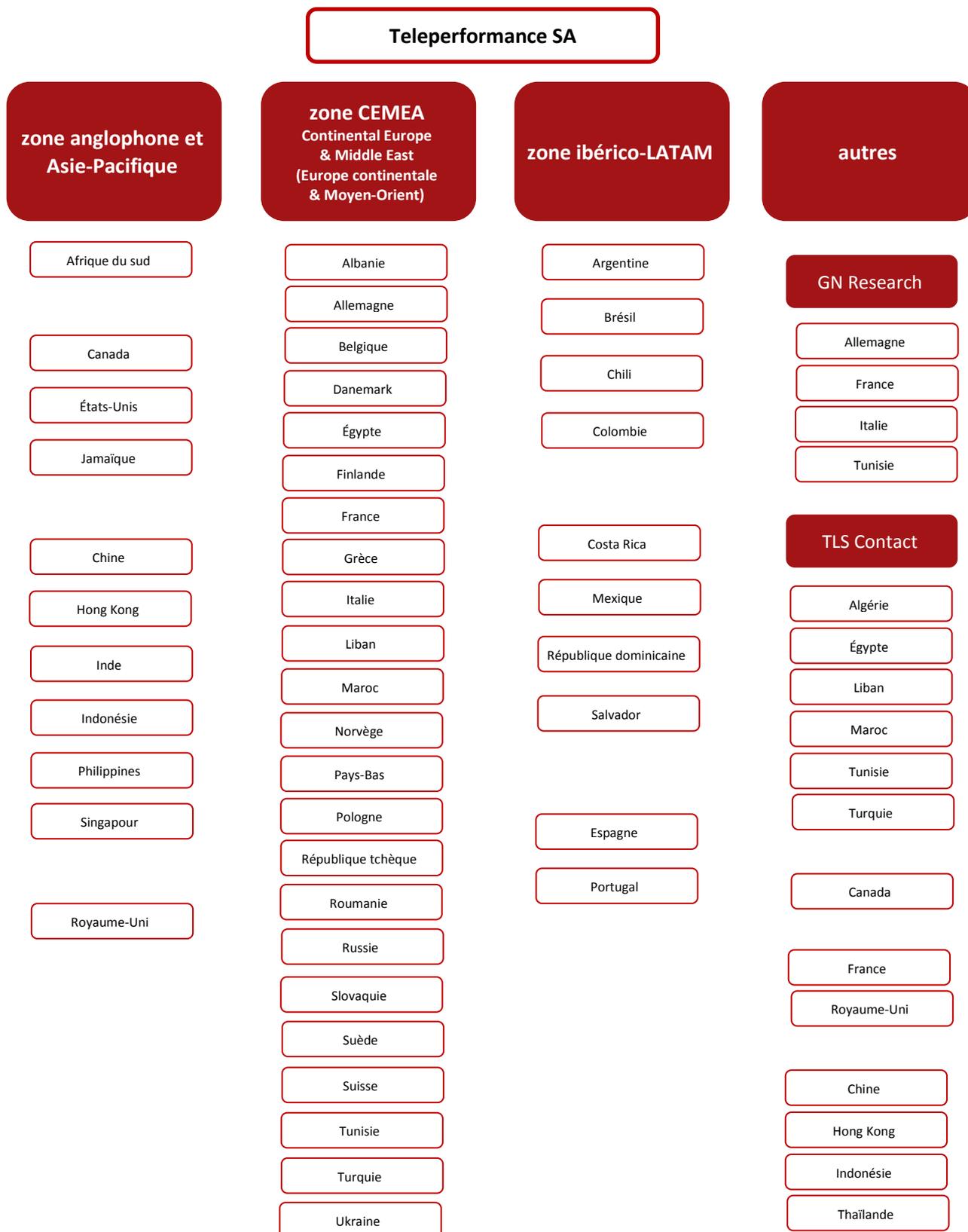
La stratégie de Teleperformance est de poursuivre un développement pérenne et rentable de ses activités par croissance organique et par acquisitions ciblées. Le groupe privilégie les sociétés de taille moyenne présentant un modèle économique et financier solide ainsi qu'une complémentarité avec sa base client et métier. Cette stratégie vise à conforter son positionnement de leader mondial sur ses marchés.

1.4 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).

Le groupe dispose de 101 000 stations de travail informatisées réparties sur 225 centres de contacts implantés dans 46 pays.

1.5 Organigramme opérationnel (au 31/12/2012)



Les pourcentages de détention sont précisés pages 144 à 147 dans la partie 6.7 *Périmètre de consolidation*.

1.6 Facteurs de risque

1.6.1 Risques financiers

1.6.1.1 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 plusieurs années, le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. En 2012, cette politique a été intensifiée de sorte que les sociétés faisant partie du cash pooling représentent près de 80 % 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.

La situation financière du groupe est très solide puisqu'au 31 décembre 2012, il disposait d'une trésorerie nette positive de 80 millions d'euros. Ce montant inclut 6,1 millions d'euros de trésorerie nette détenue par la filiale en Argentine, pays qui a récemment mis en place des réglementations restreignant les transferts de fonds à destination des autres pays.

En conséquence, le risque de liquidité est très faible.

Le groupe a par ailleurs négocié en 2012 auprès de 6 établissements financiers de premier plan une ligne de crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros, prenant effet le 1^{er} juillet 2012 pour une durée de 5 ans remboursable in fine et qui était tirée à hauteur de 30 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Fin 2012, le groupe a par ailleurs négocié auprès d'un établissement financier un contrat d'affacturage portant sur un montant maximum de 40 millions d'euros, dont 12,8 millions ont été utilisés au 31 décembre 2012.

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 131 du présent document de référence).

1.6.1.2 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. 6,3 % des produits du groupe se rattache à des ventes avec son principal client et 33,6 % 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 141 du présent document de référence).

1.6.1.3 Risque de change

Le groupe est notamment exposé au risque de change de transaction 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, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, les dollars canadien et australien, les pesos philippin et colombien et le dollar américain. Ces couvertures sont plus amplement décrites à la note C.11 *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés de la société (page 134 du présent document de référence).

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, des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité des pays en dehors de la zone euro.

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 142 du présent document de référence) 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 *Incidence de l'effet de change* (page 137 du présent document de référence) et H. *Risques de conversion dans le cadre de la consolidation* (page 142 du présent document de référence) de l'annexe aux comptes consolidés de la société.

1.6.1.4 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 2012, 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 131 du présent document de référence).

La gestion des différents risques financiers est traitée aux notes A.26 *Gestion du risque financier* (page 118 du présent document de référence) et C.9 *Endettement financier net* (page 131 du présent document de référence) de l'annexe aux comptes consolidés de la société.

1.6.2 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.

Par ailleurs, la montée en gamme des produits vendus par le groupe constitue un rempart efficace à toute commodisation.

1.6.2.1 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 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 de même été lancé à l'initiative de différentes organisations.

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 ou d'e-mails qui sont prépondérantes au sein du groupe ; elles représentent en effet, à la fin de l'exercice 2012, 85 % de l'ensemble des activités du groupe, contre 82,5 % en 2011 et 79,4 % en 2010.

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.

1.6.2.2 Un portefeuille clients plus diversifié

Le développement du groupe est corrélé à celui 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) ou la répartition des volumes confiés sont d'autres éléments qui peuvent impacter l'activité du groupe.

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

Avec un portefeuille de plus de 700 clients, Teleperformance dispose du portefeuille le plus diversifié du secteur.

Répartition du portefeuille clients

| | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| 1 ^{er} client* | 6,3 % | 6,7 % | 7,0 % |
| Top 5 | 22,7 % | 23,3 % | 26,3 % |
| Top 10 | 35,3 % | 35,7 % | 36,9 % |
| Top 20 | 49,8 % | 48,9 % | 47,1 % |
| Top 50 | 69,6 % | 67,9 % | 64,6 % |
| Top 100 | 83,6 % | 81,4 % | 77,5 % |

* 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 :

| (en % du chiffre d'affaires annuel) | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Télécoms, internet (hors câble) | 33,6 % | 37,1 % | 35,1 % |
| Cable | 16,1 % | 14,3 % | 16,3 % |
| Technologie, électronique grand public | 13,4 % | 11,5 % | 12,1 % |
| Services financiers | 9,1 % | 9,2 % | 7,0 % |
| Assurances | 3,2 % | 3,2 % | 3,0 % |
| Service public | 3,0 % | 2,8 % | 5,0 % |
| Énergie | 4,4 % | 3,8 % | 4,0 % |
| Autres | 17,2 % | 18,1 % | 17,5 % |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % |

En moyenne, la durée observée de la relation avec le client est de 12 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.

| (en % du chiffre d'affaires annuel) | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|
| réception d'appels | 82,4 % | 82,5 % | 79,4 % |
| émission d'appels | 11,9 % | 12,4 % | 15,7 % |
| face to face, email, chat | 3,1 % | 1,8 % | ND |
| autres | 2,8 % | 3,3 % | 5,0 % |

Répartition par secteur géographique des délais de règlement (exprimés en nombre de jours)

Les délais de règlements dépendent de la localisation des clients. Ils font l'objet depuis 3 ans d'une attention soutenue et une baisse de près de 10 % a été réalisée au cours de cette période.

| région | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Anglophone et APAC* | 62 | 59 | 59 |
| Ibérico-LATAM | 55 | 61 | 67 |
| Europe continentale & MEA** | 66 | 71 | 75 |
| ensemble du réseau | 61 | 63 | 67 |

* APAC : Asie Pacifique

** MEA : Middle East and Africa

1.6.2.4 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 (85 %, représentant 95 % 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 demande à chaque filiale d'adhérer aux normes internes de sécurité et de protection des données, ainsi qu'aux normes internationales de sécurité et de qualité, notamment ISO 27001 et ISO 22301, enfin, il exige d'être en accord avec la norme PCI Data Security afin de garantir que chaque filiale est à même de prendre les mesures appropriées pour protéger les données et maintenir des niveaux élevés de qualité.

1.6.2.5 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.

1.6.2.6 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 participe de cette même logique.

1.6.3 Risques généraux

1.6.3.1 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 2012 s'élève à 711,9 millions d'euros et représente 37 % du total du bilan.

1.6.3.2 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, 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 2012 des filiales du groupe par zones de risque

Sur la base des notes publiées à la fin du mois de janvier 2013 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 :

- 77 % de son activité dans des pays où la situation est considérée comme favorable et présentant peu de risques ou des risques acceptables ;

- 16 % * de son activité dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude ; ces pays regroupent notamment les Philippines, la Russie, le Salvador et des pays d'Europe du sud.
- 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.

* Ce chiffre a augmenté en 2012 à la suite de la crise de l'euro qui a entraîné la dégradation de la note de plusieurs pays d'Europe du sud où le groupe est implanté depuis de nombreuses années.

1.6.3.3 Autres risques

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.

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.

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 8,6 millions d'euros qui concernent principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine 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 ou le regroupement 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.

1.6.4 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 2012, le montant des primes d'assurance s'élève à 4 millions d'euros.

1.6.4.1 Responsabilité civile générale et professionnelle

Cette couverture est mise en place et gérée de façon centralisée au niveau du groupe. L'ensemble des filiales du groupe est ainsi garanti par le programme mondial d'assurance responsabilité civile.

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.

1.6.4.2 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.

1.6.4.3 Autres assurances

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.

2. Informations sur la société et le capital

| | |
|--|-----------|
| 2.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ | 24 |
| 2.1.1 Renseignements de caractère général concernant la société | 24 |
| 2.1.2 Statuts..... | 24 |
| 2.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL | 26 |
| 2.2.1 Capital social..... | 26 |
| 2.2.2 Capital autorisé | 26 |
| 2.2.3 Capital potentiel..... | 27 |
| 2.2.4 Évolution du capital social..... | 27 |
| 2.3 PROGRAMME DE RACHAT D’ACTIONS | 27 |
| 2.3.1 Bilan du programme de rachat d’actions en cours..... | 27 |
| 2.3.2 Nouveau programme de rachat d’actions | 28 |
| 2.4 ACTIONNARIAT | 31 |
| 2.4.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote..... | 31 |
| 2.4.2 Pacte d’actionnaires | 32 |
| 2.4.3 Changement du contrôle de la société | 32 |
| 2.5 COTATION BOURSIÈRE | 33 |
| 2.5.1 Références de cotation | 33 |
| 2.5.2 Précisions sur les volumes traités et l’évolution des cours | 33 |
| 2.6 DIVIDENDE | 35 |
| 2.7 COMMUNICATION FINANCIÈRE | 35 |
| 2.7.1 Politique de communication financière | 35 |
| 2.7.2 Une information accessible à l’ensemble des actionnaires | 35 |
| 2.7.3 Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers | 35 |
| 2.7.4 Relations avec les actionnaires individuels | 36 |
| 2.7.5 Calendrier indicatif de la communication financière | 36 |
| 2.7.6 Contact relations investisseurs et actionnaires..... | 36 |

2.1 Renseignements sur la société

2.1.1 Renseignements de caractère général concernant la société

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

2.1.2 Statuts

2.1.2.1 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 tous pays, 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.

2.1.2.2 Administration de la société

La société est administrée par un conseil d'administration composé de 8 membres au moins et de 18 membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 de réduire le nombre minimum d'administrateurs à 3, conformément à la loi.

2.1.2.3 Exercice social

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

2.1.2.4 Assemblées générales

Mode de convocation

La société publie, avant la réunion de toute assemblée d'actionnaires, au BALO, 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 BALO 15 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, 15 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 30 mai 2013, seront mis à leur

disposition sur le site internet de la société, 21 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 possédées 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 4 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.

2.1.2.5 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.

2.1.2.6 Seuils statutaires devant être déclarés en cas de franchissement de seuil

Il n'existe pas à ce jour d'obligation statutaire de déclaration en cas de détention d'une fraction inférieure au vingtième du capital. Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 d'introduire un seuil statutaire afin de permettre à la société de suivre de plus près son actionnariat.

2.1.2.7 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.

2.1.2.8 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la surveillance d'un changement de contrôle

Néant

2.2 Renseignements sur le capital

2.2.1 Capital social

2.2.1.1 Montant du capital social

À la date du présent document de référence, le capital social de la société est de 141 495 120 €, divisé en 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 € chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie. Au 31 décembre 2012, le montant du capital social et le nombre d'actions composant le capital social étaient identiques.

2.2.1.2 Titres non représentatifs du capital social

Néant.

2.2.2 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 conseil d'administration | 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 demande 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 document de référence, le conseil d'administration a mis en œuvre en 2011 et 2012 l'autorisation donnée au titre de la 37^{ème} résolution concernant les attributions gratuites

d'actions pour un total de 1 108 000 actions (compte tenu du départ de certains bénéficiaires), représentant 1,96 % du capital social.

2.2.3 Capital potentiel

2.2.3.1 Valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

2.2.3.2 Options de souscription d'actions

Néant.

2.2.3.3 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.

2.2.3.4 Effet dilutif maximum

Non applicable.

2.2.4 Évolution du capital social

Le capital est inchangé depuis le 11 janvier 2010.

| | |
|---|--|
| date des décisions | 11/01/2010 |
| opération | augmentation de capital (actions gratuites) |
| nombre d'actions émises | 2 000 |
| montant nominal de l'augmentation de capital* | 5 000 |
| montant de la prime d'émission ou d'apport | 0 |
| montant cumulé des primes d'émission ou d'apport* | 5 721 778,50 |
| montant nominal cumulé du capital social* | 141 495 120 |
| nombre cumulé total d'actions en circulation | 56 598 048 |

* en euros

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

2.3 Programme de rachat d'actions

2.3.1 Bilan du programme de rachat d'actions en cours

Courant 2012, la société a procédé à des rachats d'actions propres dans le cadre du programme de rachat approuvé par l'assemblée générale du 31 mai 2011, puis dans le cadre du programme de rachat approuvé par l'assemblée générale du 4 octobre 2012. Cette autorisation de 18 mois prévoit un prix maximal d'achat par action de 38 € hors frais, soit un montant global du programme limité à 215 072 582 €. Les objectifs sont identiques à ceux soumis à la prochaine assemblée et décrits au § 2.3.2.1.

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 2012 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'AMAFI 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.

Au 31 décembre 2012, la société détient, dans le cadre du contrat de liquidité, 31 516 actions propres.

Rachat dans le cadre d'autres objectifs

Au 31 décembre 2012, la société détient :

- 1 131 961 actions propres affectées aux plans d'attribution gratuite d'actions mis en place au cours des exercices 2011 et 2012,
- 58 500 actions propres rachetées en vue de leur annulation.

L'acquisition des actions propres affectées aux plans d'attribution gratuite d'actions a été réalisée au cours du second semestre 2011 au prix moyen unitaire de 15,32 €.

L'acquisition des actions en vue de leur annulation a été réalisée au cours du second semestre 2012 au prix moyen unitaire de 16,50 €.

Les actions auto-détenues au 31 décembre 2012 sont affectées aux objectifs suivants :

| Objectif | nombre d'actions auto-détenues au 31 /12/ 2012 | périodes d'acquisition | prix moyen unitaire d'achat |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|------------------------------------|
| Contrat de liquidité | 31 516 | 01/01/2012 – 31/12/2012 | - |
| Plan d'attribution gratuite d'actions | 1 131 961 | 01/07/2011 – 31/12/2011 | 15,32 € |
| Annulation | 58 500 | 01/07/2012 – 31/12/2012 | 16,50 € |
| Total | 1 221 977 | | |

Aucune annulation d'actions n'est intervenue entre l'assemblée générale du 31 mai 2011 (date de l'autorisation de procéder à l'annulation des actions propres) et la date du présent document de référence. La société n'a pas eu recours à des produits dérivés et n'a pas de positions ouvertes.

Synthèse des opérations réalisées en 2012 dans le cadre du programme de rachat d'actions

| | |
|---|-----------------|
| Nombre d'actions rachetées au cours de l'exercice * | 1 317 048 |
| Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice | 1 294 032 |
| Cours moyen des achats | 21,9118 € |
| Cours moyen des ventes | 21,7131 € |
| Montant des frais de négociation | 0 |
| Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2012 | 2,16 % |
| Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2012 | 1 221 977 |
| Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2012** | 19 171 305,25 € |
| Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2012*** | 33 512 719,22 € |
| Valeur nominal global des actions auto-détenues au 31 décembre 2012 | 3 054 942,50 € |
| Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois | 0 |

* dont 58 500 actions rachetées au prix moyen de 16,4964 € en vue de leur annulation

** valeur comptable hors provision

*** sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2012 soit 27,425 €

2.3.2 Nouveau programme de rachat d'actions

2.3.2.1 Objectifs du programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 de renouveler le programme de rachat pour une nouvelle période de 18 mois, répondant aux objectifs suivants :

- annuler les actions rachetées, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 16^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe

ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ;

- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- conserver les actions en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- donner mandat à un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante pour intervenir sur les actions de la société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'autorité des marchés financiers ;
- plus généralement, réaliser toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

2.3.2.2 Cadre juridique

La mise en œuvre de ce programme, qui s'inscrit dans le cadre législatif créé par la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, et dans le cadre des dispositions du règlement européen n°2273/2003 portant sur les modalités d'application de la directive européenne n°2003/6/CE du 28 janvier 2003, est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2013 au travers des résolutions suivantes ainsi rédigées :

De la compétence de l'assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'autorité des marchés financiers et du règlement (CE) n° 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003 :

Décide que la société pourra acheter ses propres actions en vertu de la présente résolution, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables en conformité avec le droit positif, en vue :

- d'annuler les actions rachetées, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 16^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de donner mandat à un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante pour intervenir sur les actions de la société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'autorité des marchés financiers ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Décide que :

- le prix maximal d'achat par action est fixé à 38 €, hors frais ; en cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération) ;
- le montant des fonds que la société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 215 072 552 euros ;
- le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la société dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme, étant précisé que le nombre d'actions que la société pourra acheter pendant la durée du programme de rachat en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % des actions composant le capital de la société ;
- les acquisitions, cessions, échanges ou transferts de ces actions pourront être effectués à tout moment, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, dans les limites et selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur. Ces opérations pourront être effectuées, le cas échéant, de gré à gré, par cessions de blocs, ou par mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente. La part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

Fixe à 18 mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de cette autorisation qui annulera pour la période non écoulée et remplacera, à compter de la date de mise en œuvre par le conseil d'administration, l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 4 octobre 2012 dans sa résolution unique.

Donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour réaliser ces opérations, effectuer toutes formalités et déclarations, procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

De la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, notamment à l'article L. 225-209 du Code de commerce :

- autorise le conseil d'administration, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la société acquises par elle au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée à la 15^{ème} résolution de la présente assemblée générale ou déjà détenues par elle dans le cadre d'autorisations antérieures, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de la présente autorisation qui annule pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 dans sa 32^{ème} résolution ayant le même objet ;
- donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires.

2.3.2.3 Répartition par objectif des titres de capital détenus par la société

À la date d'établissement du présent document de référence, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par objectif :

- 33 500 actions ont été rachetées dans le cadre du contrat de liquidité ;
- 1 131 961 actions propres sont affectées aux plans d'attributions gratuites d'actions mis en place au cours des exercices 2011 et 2012 ;
- 58 500 actions ont été rachetées en vue de leur annulation.

2.3.2.4 Modalités

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 susceptible d'acquérir est de 10 % du capital social. La société s'engage, en

application de la loi, à ne 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.

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.

Lorsque les actions sont rachetées dans le cadre du contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Compte tenu du nombre de titres déjà détenus (qui s'élève au 26 février 2013 à 1 223 961 actions représentant 2,16 % du capital), le montant maximum théorique autorisé serait de 168 562 064 € représentant 4 435 843 actions ou 7,84 % du capital social, dans la limite du montant des réserves disponibles autres que la réserve légale. Le prix d'achat maximum hors frais par action serait de 38 €.

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.

Modalités des rachats

Les actions pourront 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.

Durée et calendrier du programme de rachat

Aux termes de la résolution qui sera soumise à l'assemblée générale ordinaire du 30 mai 2013, l'autorisation de procéder à des rachats d'actions de la société sera consentie au conseil d'administration pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de ladite assemblée.

2.4 Actionnariat

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

Les tableaux ci-dessous présentent le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote correspondants détenus par les principaux actionnaires connus de Teleperformance SA au cours des trois derniers exercices. À la connaissance de la société, il n'y a pas eu de changement significatif entre le 31 décembre 2012 et la date de dépôt du présent document de référence.

| au 31 décembre 2012 | capital | | droits de vote | |
|---|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | nombre d'actions | % | nombre | % |
| International Value Advisors, LLC | 4 585 600 | 8,1 % | 4 585 600 | 8,0 % |
| Participanten Tochterfonds (ING) | 3 000 000 | 5,3 % | 3 000 000 | 5,2 % |
| Gryphon int. Inv Corp. | 2 490 300 | 4,4 % | 2 490 300 | 4,3 % |
| Tweedy Brown Company LLC | 1 583 600 | 2,8 % | 1 583 600 | 2,7 % |
| Acadian Asset Management | 1 561 900 | 2,8 % | 1 561 900 | 2,7 % |
| Edinburgh Partners | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| GIM (groupe industriel Marcel Dassault) | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Jacques Berrebi * | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Olivier Douce | 116 000 | 0,2 % | 232 000 | 0,4 % |
| Daniel Julien | 658 314 | 1,2 % | 1 232 535 | 2,1 % |
| Principaux actionnaires identifiés | 13 995 714 | 24,7 % | 14 685 935 | 25,5 % |
| autres actionnaires (public) | 41 380 357 | 73,1 % | 42 909 269 | 74,5 % |
| auto-détention | 1 221 977 | 2,2 % | 0 | 0 % |
| TOTAL | 56 598 048 | 100 % | 57 595 204 | 100 % |

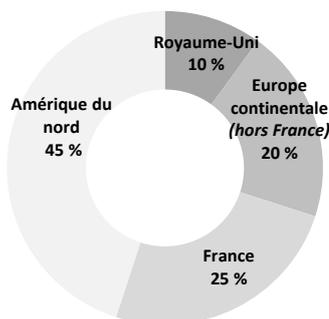
| au 31 décembre 2011 | capital | | droits de vote | |
|---|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | nombre d'actions | % | nombre | % |
| International Value Advisors, LLC | 4 967 900 | 8,8 % | 4 967 900 | 8,4 % |
| Participanten Tochterfonds (ING) | 3 959 087 | 7,0 % | 3 959 087 | 6,7 % |
| Gryphon int. Inv Corp. | 2 266 900 | 4,0 % | 2 266 900 | 3,8 % |
| Tweedy Brown Company LLC | 1 615 100 | 2,9 % | 1 615 100 | 2,7 % |
| Acadian Asset Management | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Edinburgh Partners | 624 500 | 1,1 % | 624 500 | 1,1 % |
| GIM (groupe industriel Marcel Dassault) | n/a | n/a | n/d | n/d |
| Jacques Berrebi * | 1 000 900 | 1,8 % | 1 920 900 | 3,3 % |
| Olivier Douce | 727 355 | 1,3 % | 1 454 710 | 2,5 % |
| Daniel Julien | 658 314 | 1,2 % | 1 232 535 | 2,1 % |
| Principaux actionnaires identifiés | 15 820 056 | 28,0 % | 18 041 632 | 30,6 % |
| autres actionnaires (public) | 39 646 031 | 70,0 % | 40 916 929 | 69,4 % |
| auto-détention | 1 131 961 | 2,0 % | 0 | 0 % |
| TOTAL | 56 598 048 | 100 % | 58 958 561 | 100 % |

| au 31 décembre 2010 | capital | | droits de vote | |
|---|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | nombre d'actions | % | nombre | % |
| International Value Advisors, LLC | 2 522 080 | 4,5 % | 2 522 080 | 4,1 % |
| Participanten Tochterfonds (ING) | 4 081 286 | 7,2 % | 4 081 286 | 6,6 % |
| Gryphon int. Inv Corp. | 2 179 101 | 3,9 % | 2 179 101 | 3,5 % |
| Tweedy Brown Company LLC | 1 944 485 | 3,4 % | 1 944 485 | 3,2 % |
| Acadian Asset Management | 22 860 | 0 % | 22 860 | 0 % |
| Edinburgh Partners | 2 836 346 | 5,0 % | 2 836 346 | 4,6 % |
| GIM (groupe industriel Marcel Dassault) | 2 830 441 | 5,0 % | 5 232 441 | 8,5 % |
| Jacques Berrebi * | 1 000 900 | 1,8 % | 1 920 900 | 3,1 % |
| Olivier Douce | 791 000 | 1,6 % | 1 582 000 | 2,6 % |
| Daniel Julien | 652 314 | 1,2 % | 1 232 535 | 2,0 % |
| Principaux actionnaires identifiés | 18 860 813 | 33,3 % | 23 554 034 | 38,4 % |
| autres actionnaires (public) | 37 697 235 | 66,6 % | 37 834 997 | 61,6 % |
| auto-détention | 40 000 | 0,1 % | 0 | 0 % |
| TOTAL | 56 598 048 | 100 % | 61 389 031 | 100 % |

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

* 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 a pris effet à l'issue du conseil d'administration du 27 février 2012. Conformément à un communiqué de presse en date du 18 décembre 2012, M. Jacques Berrebi a informé le groupe de la vente de la totalité des actions qu'il détenait dans la société, à l'exception de 27 747 titres détenus au nominatif.

Répartition géographique des 100 premiers actionnaires institutionnels au 31/12/2012



2.4.1.1 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 2012, 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.

2.4.1.2 Mouvements significatifs intervenus sur la répartition du capital

Conformément à l'article L. 233-13 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 :

Depuis la clôture du dernier exercice

Néant

Au cours de l'exercice 2012

M. Jacques Berrebi a informé le groupe le 18 décembre 2012 de la vente de la totalité des actions qu'il détenait dans la société au 16 janvier 2012, soit 1 000 900 actions, représentant 1,8% du capital et 3,3% des droits de vote.

International Value Advisers LLC a déclaré le 19 novembre 2012 avoir franchi le 15 novembre 2012 à la baisse le seuil de participation de 10% des droits de vote et détenir pour le compte de fonds et de clients 5 701 848 actions représentant 10,07% du capital social et 9,75% des droits de vote de la société.

International Value Advisers LLC a déclaré le 12 mars 2012 avoir franchi le 8 mars 2012 à la hausse le seuil de participation de 10% du capital social et des droits de vote et détenir pour le compte de fonds et de clients 6 100 430 actions représentant 10,78% du capital social et 10,35% des droits de vote de la société.

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, 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, GIM Dassault 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, Edinburgh Partners 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, ING Groep B.V. 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, ING Groep B.V., 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).

2.4.2 Pacte d'actionnaires

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

2.4.3 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.

2.5 Cotation boursière

2.5.1 Références de cotation

L'action Teleperformance (ISIN : FR0000051807, Mnemo : RCF) est cotée à la Bourse de Paris (NYSE Euronext, compartiment A) depuis le 18 janvier 2007.

Elle est éligible au service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

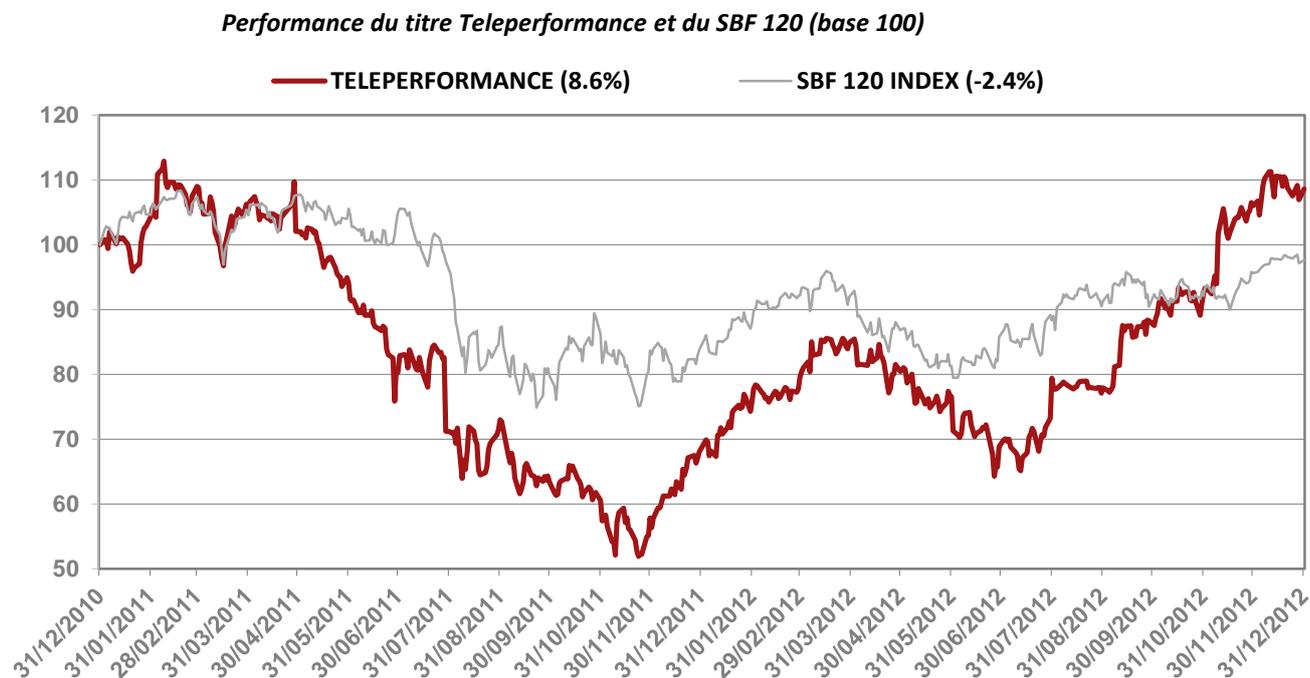
Elle fait notamment partie des indices SBF 120, Next 150, CAC Mid 60, CAC All Shares, CAC Mid & Small et CAC Consumer Services.

2.5.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours

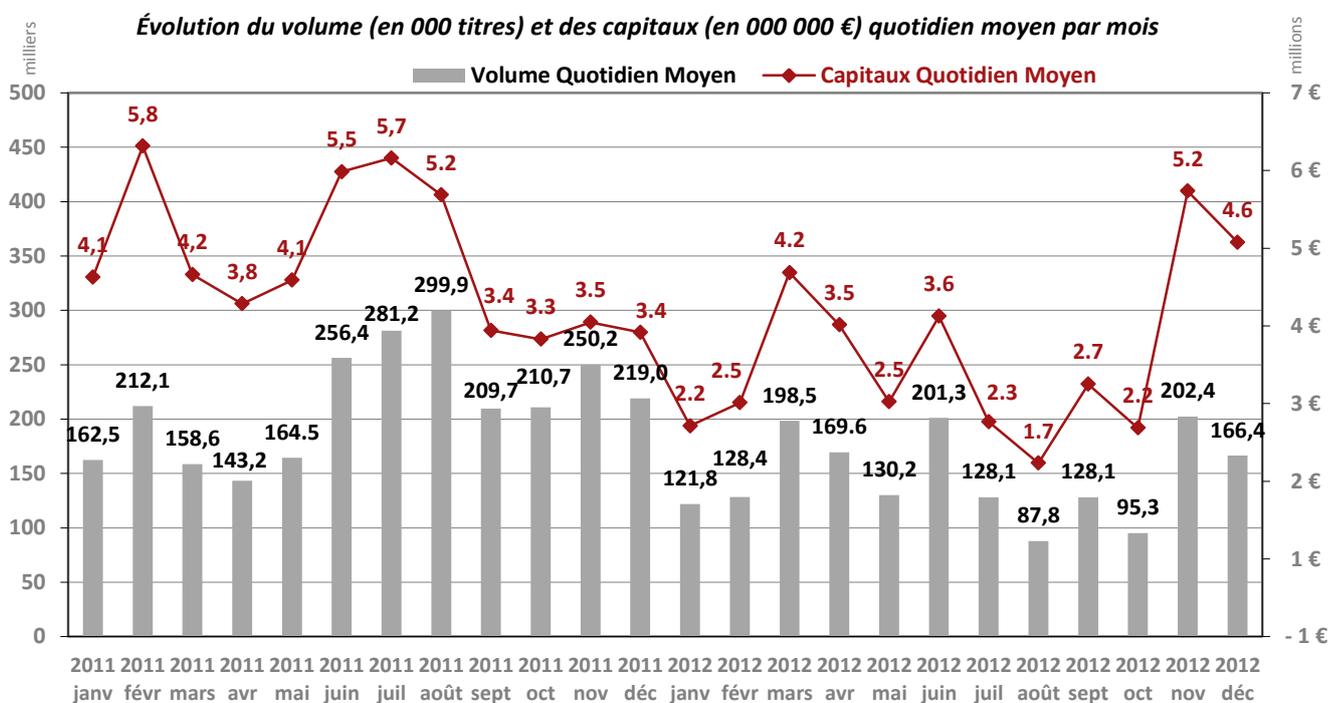
2.5.2.1 Évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des 18 derniers mois (source : NYSE Euronext Paris) :

| | cours + haut (en €) | cours + bas (en €) | cours de clôture (en €) | transactions en nombre de titres | transactions en capitaux (en €) | nombre de séances |
|-------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 2011 | | | | | | |
| 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 |
| février | 20,38 | 19,01 | 20,09 | 2 696 899 | 52 720 550 | 21 |
| mars | 21,87 | 20,08 | 21,42 | 4 366 639 | 92 083 020 | 22 |
| avril | 21,61 | 19,32 | 20,31 | 3 221 801 | 66 755 160 | 19 |
| mai | 21,02 | 18,51 | 19,33 | 2 865 009 | 55 515 350 | 22 |
| juin | 19,20 | 16,05 | 17,39 | 4 226 449 | 76 102 440 | 21 |
| juillet | 20,77 | 16,21 | 20,05 | 2 818 840 | 49 836 130 | 22 |
| août | 20,16 | 19,43 | 19,67 | 2 019 956 | 39 864 810 | 23 |
| septembre | 22,65 | 19,46 | 22,29 | 2 562 850 | 54 960 860 | 20 |
| octobre | 23,69 | 21,91 | 23,33 | 2 191 668 | 50 282 490 | 23 |
| novembre | 27,15 | 23,15 | 26,76 | 4 452 803 | 115 188 300 | 22 |
| décembre | 28,25 | 26,32 | 27,42 | 3 162 287 | 86 946 970 | 19 |
| 2013 | | | | | | |
| janvier | 31,45 | 27,53 | 29,36 | 4 660 313 | 135 584 300 | 22 |

2.5.2.2 Évolution du cours ajusté de l'action de la société sur 2 ans, comparée au SBF 120



2.5.2.3 Moyenne mensuelle des transactions journalières ajustées



2.6 Dividende

Le conseil proposera à l'assemblée générale qui se réunira le 30 mai 2013, de fixer le montant du dividende à 0,68 € par action. Le tableau ci-après présente l'évolution des dividendes versés par la société au cours des cinq derniers exercices :

| année | dividende par action | revenu global | taux de distribution |
|-------|-------------------------|------------------|-------------------------|
| 2008 | 0,44 € | 0,44 € | 21 % |
| 2009 | 0,33 € | 0,33 € | 21 % |
| 2010 | 0,33 € | 0,33 € | 26 % |
| 2011 | 0,46 € | 0,46 € | 28 % |
| 2012* | 0,68 € | 0,68 € | 30 % |

* dividende proposé à l'assemblée générale du 30 mai 2013.

Les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices étaient éligibles à la réfaction de 40 %.

2.7 Communication financière

2.7.1 Politique de communication financière

Le groupe s'attache à entretenir une relation durable et de confiance avec l'ensemble de ses actionnaires, qu'ils soient individuels ou institutionnels, français ou étrangers. L'équipe relations investisseurs du groupe a pour mission de leur faciliter l'accès à l'information concernant les résultats, les perspectives et les développements stratégiques du groupe.

À cette fin, et dans un souci permanent de clarté et de transparence, de nombreux supports de communication dédiés sont disponibles et des rencontres régulières sont organisées tout au long de l'année.

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, développe dans le présent document de référence (pages 71 à 91) une section complète sur ces sujets.

2.7.2 Une information accessible à l'ensemble des actionnaires

L'information financière et les supports de communication sont mis à disposition de l'ensemble des actionnaires en version électronique sur le site internet du groupe (www.teleperformance.com), rubrique *relations investisseurs*, véritable base de données de la communication financière du groupe.

Ces supports incluent notamment :

- l'ensemble des informations financières et stratégiques délivrées aux marchés financiers : informations trimestrielles, communiqués de presse, présentations et retransmissions audio et vidéo de présentation de résultats et de conférences thématiques,
- l'ensemble des informations réglementées diffusées en conformité avec la directive européenne *Transparence* du 15 décembre 2004 qui comprend notamment le document de référence incluant le rapport financier annuel et le rapport semestriel, déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers, les statuts et des éléments relatifs à la gouvernance d'entreprise,
- les documents relatifs à l'assemblée générale des actionnaires (avis de convocation, projet de résolutions, bulletin de vote, brochure de convocation).

L'envoi de ces informations peut être effectué par courrier, sur demande formulée soit sur le site internet du groupe, soit auprès de la direction des relations investisseurs par e-mail, téléphone ou courrier.

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.

2.7.3 Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers

La direction des relations investisseurs organise, avec les différents membres de la direction du groupe, régulièrement et dans le respect des meilleures pratiques de la profession, des réunions avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, incluant les spécialistes ISR (*Investissement Socialement Responsable*), en France et à l'étranger.

Chaque trimestre, le groupe présente ses résultats et/ou son chiffre d'affaires à la communauté financière via :

- une conférence téléphonique pour présenter le chiffre d'affaires des 1^{er} et 3^{ème} trimestres de l'exercice et une conférence *webcast* pour les résultats du premier semestre ; les membres de la direction générale y présentent le bilan d'activités sur la période écoulée et répondent aux questions des investisseurs et des analystes,
- une conférence est organisée à Paris lors de la publication des résultats annuels, avec retransmission en direct puis en différé sur le site internet du groupe.

Teleperformance a tenu en mai 2012 son premier *Investor Day* au Portugal. L'événement a rencontré un vif succès avec la participation des investisseurs et des analystes venus découvrir le dernier *hub* multilingue situé à Lisbonne, site emblématique du savoir-faire du groupe en matière de centres d'appels de dernière génération. Les invités ont pu également assister à un cycle de présentations, animé par le management de Teleperformance et les équipes de la filiale portugaise, sur les nouveaux défis du groupe, tant stratégiques, technologiques qu'environnementaux.

Par ailleurs, de nombreuses rencontres sont organisées tout au long de l'année entre la direction du groupe et la communauté financière : réunions, conférences téléphoniques, roadshows investisseurs et conférences thématiques sur les principales places financières, en Europe et aux États-Unis.

2.7.4 Relations avec les actionnaires individuels

2.7.4.1 Des moyens de communication dédiés

Des moyens de communication spécifiques ont été développés pour répondre aux attentes des actionnaires individuels :

- un espace relations investisseurs dédié aux actionnaires, sur le site internet du groupe
- des parutions régulières d'avis financiers dans la presse nationale (publication des résultats, convocation à l'assemblée générale),
- une équipe relations investisseurs disponible en permanence pour répondre aux questions.

2.7.4.2 L'assemblée générale

L'assemblée générale annuelle, qui s'est déroulée en 2012 au centre d'affaires Edouard VII à Paris, est un moment clef de dialogue entre les actionnaires individuels et la direction du groupe sur le bilan d'activité de l'année. L'équipe relations investisseurs est également disponible pour accompagner les actionnaires dans leur démarche de vote et de participation à l'assemblée.

2.7.4.3 Inscription au nominatif

Teleperformance propose à ses actionnaires de bénéficier de l'inscription de leurs titres au nominatif pur, offrant les avantages suivants :

La gratuité de la gestion

Les actionnaires au nominatif pur sont totalement exonérés de droit de garde, ainsi que des frais inhérents à la gestion courante de leurs titres telle que la

conversion au porteur, le transfert de titres, les changements de situations juridiques (mutations, donations, successions, etc.), les opérations sur titres (augmentation de capital, attribution de titres, etc.) et le paiement des dividendes.

La garantie d'une information personnalisée

L'actionnaire au nominatif pur a la certitude de bénéficier d'une information personnalisée portant sur :

- la convocation aux assemblées générales, avec envoi systématique de l'avis de convocation, du formulaire unique de vote par correspondance et par procuration, d'une demande de carte d'admission et des documents d'information légaux,
- la gestion des titres, la fiscalité des valeurs mobilières et l'organisation de l'assemblée générale. Une équipe d'opérateurs est à la disposition des actionnaires de 9h à 18h, sans interruption, du lundi au vendredi, au 0 826 109 119

Un accès facilité à l'assemblée générale

Tout actionnaire nominatif est invité de droit à l'assemblée générale et, pour voter, n'a pas à accomplir de demande préalable d'attestation de participation.

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

De plus amples informations concernant le nominatif pur peuvent être obtenues auprès de :

Gestion du titre au nominatif
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

2.7.5 Calendrier indicatif de la communication financière

| | |
|-----------------|--|
| 7 mai 2013 | Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre |
| 30 mai 2013 | Assemblée générale annuelle |
| 3 juillet 2013 | Mise en paiement du dividende |
| 26 juillet 2013 | Résultat du 1 ^{er} semestre 2013 |
| 7 novembre 2013 | Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre |

2.7.6 Contact relations investisseurs et actionnaires

Teleperformance *direction des relations investisseurs*
21-25 rue Balzac – 75008 Paris
email : investor@teleperformance.com
Tél. : +33 (0)1 53 83 59 87

3. Gouvernement d'entreprise

| | |
|--|-----------|
| 3.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION | 38 |
| 3.1.1 Composition du conseil d'administration | 38 |
| 3.1.2 Fonctionnement du conseil d'administration | 44 |
| 3.2 DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF | 50 |
| 3.2.1 Direction générale | 50 |
| 3.2.2 Comité exécutif | 51 |
| 3.3 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS | 51 |
| 3.3.1 Rémunération du président-directeur général | 51 |
| 3.3.2 Rémunération des administrateurs | 55 |
| 3.3.3 Actions détenues et opérations sur titres | 56 |
| 3.4 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE | 57 |
| 3.4.1 Référentiel utilisé | 57 |
| 3.4.2 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne | 57 |
| 3.4.3 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne | 57 |
| 3.4.4 Les acteurs du contrôle interne | 63 |
| 3.4.5 Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée | 64 |
| 3.5 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 | 67 |
| 3.6 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES | 68 |
| 3.6.1 Conventions réglementées | 68 |
| 3.6.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés | 69 |
| 3.6.3 Opérations avec les parties liées | 70 |

Ce chapitre 3. Gouvernement d'entreprise a été réalisé à partir des éléments du rapport du président du conseil d'administration sur :

- *les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration,*
- *les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.*

en application des dispositions des articles L. 225-37 alinéa 6 et suivants du Code de commerce.

Le rapport du président du conseil d'administration a été préparé par la direction financière et juridique du groupe, sur la base des comptes rendus des travaux du comité d'audit.

Ce rapport a été approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration lors de la réunion du 26 février 2013.

3.1 Conseil d'administration

3.1.1 Composition du conseil d'administration

L'administration de la société est confiée à un conseil d'administration composé de 11 administrateurs nommés pour des durées de deux ou quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné de leur mandat.

Il sera proposé à l'assemblée générale de ramener la durée maximum du mandat d'administrateur de quatre à trois ans, sans pour autant modifier la durée des mandats en cours.

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

| membres du conseil d'administration | âge | principale fonction au sein de la société | première nomination* | durée du mandat | échéance du mandat |
|-------------------------------------|--------|---|----------------------|-----------------|----------------------------------|
| Daniel Julien | 60 ans | président-directeur général | 31/05/2011 | 4 ans | assemblée générale annuelle 2015 |
| Emily Abrera | 65 ans | administrateur (indépendant) | 27/11/2012 | - | assemblée générale annuelle 2013 |
| Alain Boulet | 63 ans | administrateur (indépendant) | 31/05/2011 | 2 ans | assemblée générale annuelle 2013 |
| Daniel Bergstein | 69 ans | administrateur (indépendant) | 31/05/2011 | 4 ans | assemblée générale annuelle 2015 |
| Bernard Canetti | 63 ans | administrateur (indépendant) | 31/05/2011 | 2 ans | assemblée générale annuelle 2013 |
| Philippe Dominati | 58 ans | administrateur | 31/05/2011 | 4 ans | assemblée générale annuelle 2015 |
| Philippe Ginestie | 71 ans | administrateur | 31/05/2011 | 4 ans | assemblée générale annuelle 2015 |
| Jean Guez | 67 ans | administrateur | 31/05/2011 | 4 ans | assemblée générale annuelle 2015 |
| Robert Paszczak | 62 ans | administrateur (indépendant) | 31/05/2011 | 2 ans | assemblée générale annuelle 2013 |
| Mario Sciacca | 70 ans | administrateur (indépendant) | 31/05/2011 | 2 ans | assemblée générale annuelle 2013 |
| Stephen Winningham | 63 ans | administrateur (indépendant) | 31/05/2011 | 2 ans | assemblée générale annuelle 2013 |

* La date indiquée correspond à celle de première nomination en qualité d'administrateur suite au changement de mode d'administration et de direction de la société par adoption de la formule à conseil d'administration en remplacement de la formule directoire et conseil de surveillance décidée par l'assemblée générale du 31 mai 2011.

La société ne compte plus de censeur. M. Jacques Berrebi qui occupait cette fonction a démissionné le 27 février 2012.

Mme Emily Abrera a été nommée administrateur par cooptation par le conseil d'administration du 27 novembre 2012, en remplacement de Mme Martine Dassault, démissionnaire le 29 octobre 2012, pour la durée restant à courir de son mandat initial, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle de 2013. Il sera proposé à ladite assemblée générale de renouveler le mandat de Mme Abrera.

Les mandats de MM. Alain Boulet, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca et Stephen Winningham arrivent à échéance cette année. Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle du 30 mai 2013 de les renouveler.

Il sera également proposé à ladite assemblée de nommer M. Paulo César Salles Vasques en qualité d'administrateur.

En cas de nomination de ce nouvel administrateur, le nombre d'administrateurs composant le conseil d'administration sera porté de 11 à 12.

3.1.1.1 Biographie des administrateurs

Daniel Julien

Parcours personnel :

Diplômé de l'université de Paris X en économie.

Expérience :

En 1978, à l'âge de 25 ans, et avec seulement 10 lignes de téléphone, Daniel Julien crée la société de télémarketing Teleperformance, dans un bureau parisien.

Par croissance à la fois interne et externe, Teleperformance devient leader en France en 1985, puis en Europe en 1995. Teleperformance est aujourd'hui n°1 mondial des centres d'appels externalisés.

Emily Abrera

Parcours personnel :

Université des Philippines - journalisme et communication de masse

Expériences :

Emily Abrera intègre la filiale philippine de McCann-Erickson, groupe mondial de conseil en communication d'entreprises, en 1979 en tant que *directrice de création* ; elle y devient ensuite *président-directeur général* en 1992 puis *présidente* en 1999. Sa gestion exemplaire a contribué au succès du groupe dans un univers hautement compétitif. Depuis sa retraite en mai 2004, elle a été nommée *présidente* de Mc Cann Worldgroup Asie-Pacifique entre 2008 et 2010 puis *présidente honoraire* de McCann Worldwide aux Philippines.

Par la suite elle s'engage dans de nombreuses causes d'intérêt général, notamment dans la défense des droits de l'enfant, de la femme et de l'environnement. Elle est depuis 2006 *présidente* du centre culturel des Philippines et de l'association Children's Hour Philippines, entre autres.

Alain Boulet

membre du comité d'audit

Parcours personnel :

Diplômé en psychologie à l'université de Nanterre en 1969.

Expérience :

En 1986, il est *président fondateur* de l'agence ONE.

En 2003, il devient *président du groupe* SR marketing Services.

De 2008 à 2012, il est *consultant* en Web marketing.

Daniel Bergstein

Parcours personnel :

Docteur en droit de la faculté de Brooklyn en 1968

Maîtrise à la City University de New York en 1965

Expérience :

Avocat associé au sein du bureau new-yorkais du cabinet Paul Hastings, Daniel Bergstein bénéficie de plus de 35 ans d'expérience dans le domaine des

transactions financières, notamment la finance d'entreprise et les fusions/acquisitions. Il co-préside le département télécommunications globales et média du cabinet, qui comprend une soixantaine d'avocats dans le monde entier. Auparavant, Daniel Bergstein présidait le cabinet qui comprenait alors près de 200 avocats.

M. Bergstein représente des émetteurs, des investisseurs et des banques d'investissement. Dans le cadre de fusions et d'acquisition, il est le conseil de nombreuses sociétés de télécommunications, de e-commerce et de groupes de médias, publiques et privés.

Bernard Canetti

président du comité d'audit

Parcours personnel :

Diplômé d'ESCP Europe en 1972

Expérience :

La carrière de Bernard Canetti est marquée par l'édition et l'innovation : *directeur général* de l'activité VPC des Éditions Robert Laffont jusqu'en 1984, il intègre ensuite le groupe Éditions Atlas en tant que *président-directeur général*. En 25 ans, il transforme la société en un groupe rentable et puissant, présent dans 29 pays et leader de la vente en série, par internet et correspondance, de collections culturelles et de produits textiles destinés au grand public.

En 2010, il fonde Xynergy et en devient le *président-directeur général* puis, fin 2012, rachète le Centre européen de formation, un des principaux acteurs sur le marché français de la formation professionnelle à distance.

Philippe Dominati

Parcours personnel :

Licence de droit à la faculté de Paris II-Assas.

Licence de sciences politiques à la faculté de Metz.

Expérience :

De 1989 à 2001, il est *conseiller* de Paris (8^{ème} arrondissement).

De 1992 à 2004, il est *conseiller régional* d'Île-de-France.

Actuellement *sénateur* de Paris, il est : *membre de la commission des finances* et a présidé de la commission d'enquête sénatoriale sur l'évasion des capitaux et des actifs hors de France.

Philippe Ginestié

membre du comité des rémunérations et des nominations

Parcours personnel :

Diplômé d'HEC en 1966.

Diplômé de l'université de Montpellier en 1967 – DES droit, DES sciences économiques.

Diplômé de la Harvard Business School en 1973 - Master of Business Administration.

Diplômé de la Harvard Law School en 1973 - International Tax Program.

Expériences :

De 1967 à 1968, il enseigne à la faculté de droit et de la faculté de sciences de la Paz (Bolivie).

De 1969 à 1971, il devient membre du département juridique et fiscal du groupe Peat Marwick Mitchell.

En 1973, il fonde le cabinet de conseils juridiques Ginestié qui devient le cabinet d'avocats Ginestié-Paley-Vincent en 1982, puis Ginestié-Magellan-Paley-Vincent en 2005.

De 1978 à 1981, il est actionnaire majoritaire des Dictionnaires Le Robert.

Philippe Ginestié est, par ailleurs, spécialiste de l'intelligence artificielle appliquée aux contrats. En 2002, il crée GineratiV, société spécialisée dans les contrats et la gestion des ensembles contractuels complexes.

Jean Guez

membre du comité d'audit

Parcours personnel :

Diplômé de Sup de Co Montpellier en 1967.

Diplômé de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris en 1968.

Diplômé en expertise-comptable en 1972.

Expériences :

À partir de 1967, il est expert-comptable et commissaire aux comptes au sein du cabinet SETEC (Paris) puis, du cabinet Peat-Marwick-Mitchell (KPMG) à partir de 1968.

En 1971, il intègre le cabinet SO.CO.GE.RE en tant que *directeur général* jusqu'en 1982 où il rejoint le cabinet Sofintex en qualité de *gérant-associé*. Il devient ensuite *associé* du groupe BDO France en 2000, puis du groupe Deloitte en 2006.

Actuellement, il est *gérant-associé* du cabinet Conseil CSA.

Robert Paszczak

membre du comité des rémunérations et des nominations

Parcours personnel :

Diplômé de l'université de l'Illinois en finance en 1972.

Expériences :

Après avoir grimpé les échelons dans une agence régionale de crédit commercial, il devient en 1981 *vice président* du groupe Gary-Wheaton Bank puis, en 1982, intègre la banque Gary-Wheaton en tant que *directeur des prêts commerciaux* jusqu'en 1991 où il est nommé *administrateur* du groupe Gary-Wheaton Corporation.

En 1993, il rejoint la First National Bank of Chicago en tant que *vice président*, responsable de la banque commerciale de First National Bank of Chicago.

Enfin, de 1995 à 2009, il est successivement *senior vice president* de la First National Bank of Chicago, de l'American National Bank & Trust Company of Chicago, de Bank One Corporation et de JP Morgan Chase Bank.

Depuis mars 2010, il est *vice président* de Wheaton Bank & Trust (groupe Wintrust).

Très impliqué dans le monde associatif, il est entre autres *membre du conseil, administrateur* et *trésorier* de Polish American Association et *membre* du Wheaton Lions Club.

Mario Sciacca

membre du comité d'audit

Expériences :

Mario Sciacca est un des plus grands experts européens du « Marketing Below the Line » (promotion des ventes, opérations d'incentives, marketing direct, web et marketing digital).

Après un début de carrière dans l'organisation de congrès et conventions, il rejoint en 1970 le leader mondial de la promotion des ventes de l'époque, le groupe E.F. Mac Donald de Dayton (Ohio). Nommé *directeur général* de la filiale italienne du groupe en 1972, il devient *administrateur-délégué* et *membre du conseil européen* en 1973. En 1978, il quitte E.F. Mac Donald pour racheter une petite agence d'incentives, Promoplan. En 5 ans, par croissance externe et interne, Promoplan devient leader du marché italien du « Below the Line » et un acteur européen majeur. Depuis les années 80, Mario Sciacca participe à la croissance des associations professionnelles de la promotion des ventes et, depuis 2000, est *membre du conseil* de Assocomunicazione, l'association italienne qui gère tous les métiers de la communication. En

2010, il est président de Shux Srl, site internet de vente de produits de luxe.

Il est depuis janvier 2011 *vice-président* de Next Group SpA et B2U srl, un des principaux opérateurs italiens dans le marché des événements, de la promotion des ventes et des loyalties.

Stephen Winningham

Parcours personnel :

Diplômé de l'université de Columbia, Master de Business Administration.

Diplômé de l'université de New York en économie

Expériences :

Stephen Winningham bénéficie d'une expérience internationale de 3 décennies dans le domaine bancaire.

Il commence sa carrière dans le secteur de la banque d'investissement chez Citibank, NA puis Drexel Burnham Lambert. Il occupe ensuite des postes de direction à New York chez Paine Webber Inc. et Kidder Peabody & Co., - depuis intégrées au groupe UBS. Entre 1996 et 2007, il est *directeur général* de Salomon Brothers/Citigroup, basé à la fois à New York et à Hong Kong.

En 2007, il devient *directeur général* de Lloyds Banking à Londres, plus particulièrement responsable des institutions financières mondiales puis, en 2009, des grands comptes.

Depuis février 2012, il est *directeur général* et *co-responsable au département des finances des entreprises* de Houlia Lokey's à Londres.

3.1.1.2 Biographie du candidat au poste d'administrateur

Paulo César Salles Vasques

Parcours personnel :

Diplômé de l'université Mackenzie, à Sao Paulo (Brésil) en 1994 - ingénieur en chimie

3^{ème} cycle en management - spécialisation marketing - à la Fundação Getúlio Vargas de Sao Paulo en 1996

Expériences :

Paulo César Salles Vasques bénéficie d'une expérience fructueuse de 14 années dans le monde du centre d'appels, effectuée chez NL Contax S.A (Telemar), CSU CardSystem S.A, Associação

Comercial de São Paulo, White Martins, Liquid Carbonic, Air Product et Teleperformance.

3.1.1.3 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.

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 26 février 2013.

3.1.1.4 Parité hommes/femmes

Le conseil d'administration comptait jusqu'au 29 octobre 2012, date de démission de Mme Martine Dassault, une femme parmi ses 11 membres. Le conseil d'administration du 27 novembre 2012 a nommé par cooptation, en remplacement de Mme Martine Dassault, Mme Emily Abrera en qualité d'administrateur de la société. Cette cooptation sera soumise pour ratification à l'assemblée générale du 30 mai 2013. Conformément à la loi Zimmerman-Coppe n°2011-103 du 27 janvier 2011, article 5, II-al.1, le conseil d'administration comptera une femme parmi ses membres.

3.1.1.5 Durée des mandats

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

Lors de la mise en place du conseil d'administration par l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011, une partie des administrateurs ayant été nommés pour deux ans et d'autres pour quatre ans, le conseil d'administration se renouvelle ainsi de façon échelonnée.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 30 mai 2013 de réduire la durée du mandat des administrateurs à 3 ans.

3.1.1.6 Limite d'âge

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut dépasser un huitième des administrateurs en fonction.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013 de restaurer la règle légale prévoyant qu'au

maximum un tiers des administrateurs peut dépasser l'âge de 70 ans.

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.

3.1.1.7 Autres informations sur les membres du conseil d'administration

Autres mandats exercés par les membres du conseil d'administration

| <i>membres du conseil d'administration</i> | <i>autres mandats sociaux (art. L. 225-102-1 du Code de commerce)</i> |
|--|---|
| 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, S.A. de C.V., DJ Plus Operadora Immobiliaria, S. de R.L. de C.V. et DJ Plus S. de R.L. de C.V. |
| Emily Abrera | au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>président du conseil</i> de Foundation for Communication Initiatives, CCI Asia et <i>administrateur</i> de Pioneer Insurance, Splash Corporation |
| 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 Data Center, LLC, Foundation Fighting Blindness |
| Bernard Canetti | au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>président</i> du centre européen de formation et de Xynergy SAS ; <i>administrateur</i> de Productions Jacques Canetti et des Éditions Majestic |
| 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 Ginestié | 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., SAMAC et 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 Next Spa Rome-Italy |
| Stephen Winningham | au sein du groupe : néant hors du groupe : <i>Co-head</i> de Houlihan Lokey |

Mandats exercés au cours des cinq dernières années et ayant expirés

| membres | mandats exercés |
|--------------------|--|
| Daniel Julien | <p>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>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance France SAS et <i>du conseil de direction</i> de Teleperformance EMEA SAS</p> <p>au sein des sociétés étrangères du groupe : <i>administrateur</i> de Telemarketing Asia (Singapour) Pte, Colombia Multi Media Center, TP MMCC Solutions Canada, MMCC Solutions Inc., FST (TP Argentine), Teledatos Zona Franca SA, In & Out, Merkafon Management Corporation, Merkafon International, Merkafon de Mexico, Plurimarketing, Teledatos SA, Citytech, Telemarketing Indonesia, H-tel Holdings, Teleperformance CRM, Teleperformance Australia, CRM Service India Private, Inverpanamerica, Americall de Mexico, Americall Group Inc., TP Nearshore, Sao Paulo Contact Center, TPUSA, Iberphone, Hong Kong Asia United CRM, The Answer Group, North Asia United CRM Technologies (Beijing) Ltd, MM Teleperformance Holdings, TP Chile, Telephilippine Inc., Alliance One Inc., IMC Marketing Inc., MMCC Solutions Philippines, Service 800 Teleperformance, Americall Group Inc., GN Research Italie, GN Research Luxembourg, US Solution Group Inc., Hispanic Teleservices Corporation, Hispanic Teleperformance de Guadalajara, Teleperformance Nordic, Teleperformance Delaware Inc.</p> |
| Emily Abrera | <p>au sein du groupe : néant</p> <p>hors du groupe : <i>président du conseil</i> de McCann Worldgroup Asia-Pacific Region et <i>administrateur</i> de ABS-CBN Corporation, Aboitiz Transport Corporation, Bank of the Philippine Islands (BPI)</p> |
| Daniel Bergstein | <p>au sein du groupe : <i>président du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA</p> <p>hors du groupe : <i>partner</i> de Paul Hastings, <i>membre du conseil de surveillance</i> de Catalyst Partners Inc., <i>administrateur</i> de Cequel III LLC</p> |
| Alain Boulet | <p>au sein du groupe : néant</p> <p>hors du groupe : néant</p> |
| Bernard Canetti | <p>au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA</p> <p>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</p> |
| Philippe Dominati | <p>au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA, <i>administrateur</i> de Akoa, Akoa Interactive, IDCC, Pédagogie du management et Groupe Présence +</p> <p>hors du groupe : <i>administrateur</i> de Theolia</p> |
| Philippe Ginestié | <p>au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA</p> <p>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</p> |
| Jean Guez | <p>au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA</p> <p>hors du groupe : <i>gérant</i> du cabinet MG Sofintex, <i>administrateur</i> de Société fiduciaire d'expertise comptable de gestion et de révision</p> |
| Robert Paszczak | <p>au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA</p> <p>hors du groupe : <i>senior vice-president</i> de JP Morgan Chase Bank SA</p> |
| Mario Sciacca | <p>au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA</p> <p>hors du groupe : <i>vice-président</i> du groupe Jakala et B2I SRL Milan-Italy ; <i>président</i> de Catiturama Spa, Gala Events Srl, JP Solutions et Shux-LE Srl</p> |
| Stephen Winningham | <p>au sein du groupe : <i>membre du conseil de surveillance</i> de Teleperformance SA</p> <p>hors du groupe : <i>directeur général</i> de Global Communications Group (Citigroup Investment Banking) et Lloyds Banking Group ; <i>administrateur</i> de Guaranteed Export Finance Corporation Plc, First Securitisation Company Ltd et Lloyds TSB Mtch Ltd</p> |

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.

3.1.2 Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.2.1 Code de gouvernance

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 principes du gouvernement d'entreprise et sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Ce code peut être consulté sur <http://ww.code-afep-medef.com>.

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

| article du Code AFEP/MEDEF | recommandation du Code AFEP/MEDEF | explication de la dérogation |
|--|--|---|
| Article 20.2.3 <i>Attribution</i> | Conditionner l'attribution gratuite d'actions aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une certaine quantité d'actions de la société lors de la disponibilité des actions attribuées gratuitement. | Daniel Julien n'a pas l'obligation d'acquérir une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions du 27 juillet 2011, dans la mesure où il détient déjà un nombre significatif d'actions de la société (1,16 % du capital social au jour du présent document de référence). |
| Article 20.2.4, al. 2 et 3 <i>Indemnité de départ</i> | Soumettre les indemnités de départ ou de non-concurrence à des conditions de performance excluant notamment l'indemnisation d'un dirigeant en cas de départ volontaire | La société considère que les recommandations AFEP-MEDEF ne paraissent pas, lorsqu'il s'agit d'engagement de non concurrence, protéger 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. |
| Article 20.2.4 al. 4 <i>Indemnité de départ</i> | Montant de l'indemnité de départ ne devant pas excéder deux ans de rémunération | La société considère que la période de deux ans, telle que cristallisée par les recommandations AFEP-MEDEF, n'est pas adaptée à la situation particulière d'un dirigeant fondateur 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. |

3.1.2.2 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 cas d'approbation préalable du conseil dont notamment (i) les opérations significatives s'inscrivant hors de la stratégie annoncée et (ii) les opérations hors budget,
- 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.

Le conseil d'administration du 31 mai 2011 a adopté un nouveau règlement intérieur afin de tenir compte de la modification du mode de gestion approuvée par l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011.

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.

3.1.2.3 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, ce déontologue est assisté dans sa tâche par un comité composé de :

| | | |
|------------------|------------------|-----------------------------|
| Maud Junoy | déontologue | directrice juridique groupe |
| Olivier Rigaudy | membre du comité | DAF groupe |
| Philippe Ginesté | membre du comité | administrateur |

La direction générale adresse chaque année aux administrateurs et membres du comité exécutif un calendrier indiquant les périodes d'abstention applicables au titre du code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres définies par rapport aux dates de communication financière (cf. *Calendrier indicatif* figurant au 2.7.5 du présent document de référence).

3.1.2.4 Activités d'administration

Tenue des réunions

Le conseil se réunit 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.

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 de commerce, par lettre recommandée AR, aux réunions du conseil d'administration appelées à examiner et arrêter les comptes intermédiaires ainsi que les comptes sociaux.

Information des administrateurs

Tous les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à la mission des administrateurs sont communiqués dans un délai suffisant avant chaque réunion. 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.

Le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la société.

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.

Les réunions du conseil tenues au cours de l'année 2012

Au cours de l'année 2012, le conseil d'administration s'est réuni 4 fois, comme en 2011. Le taux moyen de présence des administrateurs s'est élevé à 92,43 % sur ces 4 réunions. Les commissaires aux comptes de la société ont assisté à 2 réunions sur 4, soit la totalité des réunions auxquelles ils ont été conviés.

| <i>membres</i> | 27-02-2012 | 29-05-2012 | 30-07-2012 | 27-11-2012 | Total présence au conseil |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|
| Daniel Julien | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Alain Boulet | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Daniel Bergstein | oui | oui | non | oui | 75 % |
| Bernard Canetti | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Martine Dassault | oui | oui | non | n/a | 66,7 % |
| Philippe Dominati | oui | non | oui | oui | 75 % |
| Philippe Ginestié | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Jean Guez | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Robert Paszczak | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Mario Sciacca | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Stephen Winningham | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Total membres présents | 11 | 10 | 9 | 10 | - |
| Total membres | 11 | 11 | 11 | 10 | - |
| Taux d'assiduité | 100 % | 90,9 % | 81,82 % | 100 % | 92,43 % |

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 d'administration du 27 février 2012 :

Au cours de cette réunion, le conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés du 31 décembre 2011, le rapport du président sur le fonctionnement du conseil et les procédures de contrôle interne, les documents de gestion prévisionnelle ainsi que les rapports et les résolutions proposées à l'assemblée du 29 mai 2012, examiné l'état des cautions, avals et garanties consentis jusqu'au 31 décembre 2011 dans le cadre des autorisations préalablement données et renouvelé ces autorisations.

Il a également examiné les critères d'indépendance des administrateurs sur la base des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF. Il ressort de cet examen que 7 administrateurs sur 11 sont qualifiés d'indépendants.

Ce conseil a pris acte de la démission de M. Jacques Berrebi de ses fonctions de censeur et, eu égard au rôle primordial que ce dernier a joué depuis plus de vingt ans, l'a nommé président d'honneur.

Après avoir rappelé que M. Daniel Julien ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat de

président-directeur général de la société, le conseil d'administration, dans un souci de bonne gouvernance, après avis du comité des rémunérations et des nominations, a examiné et approuvé, en tant que de besoin, la rémunération variable de M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2011, d'un montant de 1 127 667 USD versé par la société Teleperformance Group Inc. dont il est *Chief Executive Officer*.

Enfin, il a été fait un point oral sur le fonctionnement du conseil d'administration et des comités.

Conseil d'administration du 29 mai 2012 :

Ce conseil a fixé les règles de répartition des jetons de présence et, en fonction de ces règles, a réparti au titre de l'année 2011 le montant global des jetons de présence entre les administrateurs.

Il a également décidé le déclassement d'une convention réglementée - s'agissant de la prise en charge par la société de la police d'assurance individuelle accident correspondant à la couverture de M. Daniel Julien – en convention courante.

Ce conseil, conformément à la délégation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011, a procédé à une attribution gratuite de 2 000 actions existantes ou à émettre au nouveau CEO de la Pologne. Il est à noter que les conditions de performance auxquelles l'attribution définitive de ces actions est soumise, seront liées à la performance de la filiale polonaise, tels qu'approuvés par le conseil.

Le conseil a été informé du renouvellement du contrat de crédit syndiqué de 300 millions d'euros souscrit par la société auprès d'établissements financiers le 31 janvier 2008 et expirant le 31 janvier 2013. Cette ligne de crédit a été reconduite pour un montant identique et une durée de cinq ans.

Conseil d'administration du 30 juillet 2012 :

Ce conseil a examiné et arrêté les comptes consolidés du 30 juin 2012 ainsi que les documents de gestion prévisionnelle.

Il a également décidé de convoquer une assemblée générale ordinaire pour le 4 octobre 2012 afin de soumettre aux actionnaires le renouvellement du programme de rachat d'actions propres expirant le 30 novembre 2012.

Il a, en outre, donné tous pouvoirs à M. Daniel Julien, président-directeur général, avec pouvoir de subdélégation pour réaliser les opérations de rachats d'actions fixées par le programme de rachat du 31 mai 2011, et, sous réserve de son approbation par l'assemblée générale du 4 octobre 2012 par le nouveau programme de rachat d'actions.

Conformément à la délégation donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011, le conseil, a décidé une attribution gratuite de 2 000 actions existantes ou à émettre au directeur financier de l'Argentine. Il est à noter que ce plan est soumis aux mêmes conditions de performance que celles découlant des attributions gratuites d'actions effectuées par le conseil dans ses séances des 27 juillet et 30 novembre 2011.

Il été fait un point sur la gouvernance et notamment sur la parité homme/femme.

Il a été également fait un point sur la direction générale de la société.

Conseil d'administration du 27 novembre 2012 :

Ce conseil a examiné le compte rendu du comité d'audit sur le dernier trimestre de l'année et a consacré une large part au budget 2013.

Il a ensuite été fait un point sur la gouvernance de la société d'où il ressort que :

M. Daniel Julien a rappelé au conseil l'engagement pris par la société devant ses actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011 de dissocier en 2013 les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Il a ensuite présenté les options possibles qui s'offrent au conseil pour arrêter la future gouvernance de la société.

L'une de ces options serait la nomination de M. Paulo César Salles Vasques pour assumer les fonctions de directeur général.

Pressenti, celui-ci, à l'occasion d'une réunion avec les administrateurs, a présenté sa vision du groupe ainsi que les principales priorités stratégiques pour les prochaines années. Il a également décrit l'organisation qu'il envisage d'adopter pour faire face aux défis de Teleperformance si le conseil lui faisait confiance pour assumer la fonction de directeur général.

Durant cette réunion, les administrateurs ont pu questionner M. Paulo César Salles Vasques sur tous les sujets que ce changement pourrait entraîner, et sur les conditions de sa réussite afin de se forger une opinion sur cette question centrale.

M. Daniel Julien a ensuite souligné que le moment est venu en effet de rajeunir la direction du groupe. Teleperformance travaille pour les sociétés des plus modernes dans le monde, souvent dirigées par des équipes jeunes en face desquelles il convient de mettre des dirigeants partageant les mêmes façons de travailler et de culture proche. M. Paulo César Salles Vasques lui paraît être la personne la plus adaptée au sein du groupe pour incarner cette évolution.

Par ailleurs M. Daniel Julien envisage, si le conseil lui renouvelle sa confiance, de conserver ses fonctions de président du conseil d'administration et rester actif au sein du groupe pour faciliter la transition et donner toutes les chances de réussite à M. Paulo César Salles Vasques. Cela se traduirait par le maintien de M. Daniel Julien en tant que CEO de la filiale américaine TGI.

Après en avoir débattu, les administrateurs ont retenu les propositions de nominations de M. Paulo César Salles Vasques comme directeur général, et de M. Julien en tant que président du conseil avec un rôle de direction sur la holding américaine (TGI). Cette solution permettrait ainsi la mise en œuvre du changement annoncé en 2011, nécessaire pour l'avenir de la société tout en réduisant les risques à court terme.

Ce conseil a également coopté Mme Emily Abrera en qualité d'administrateur en remplacement de Mme Martine Dassault, démissionnaire en octobre 2012. Mme Emily Abrera, de nationalité philippine, dispose d'une solide expérience professionnelle acquise notamment au sein d'un grand groupe international et pourra éclairer le conseil sur un pays majeur pour la société.

Après avoir examiné la parité hommes/femmes au sein du conseil, celui-ci a décidé de chercher des candidatures avec un profil international pour de prochaines nominations.

Le conseil a fait un point sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale d'où il ressort que la société assure un traitement égalitaire des femmes et des hommes sur l'ensemble des éléments relatifs à l'emploi.

Il a été procédé à l'évaluation formelle du fonctionnement du conseil et des comités.

Suite à une réforme législative, le conseil a modifié le Code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres, réduisant une fenêtre négative applicable aux titulaires d'actions gratuites.

Il a enfin fait un point sur les récents développements du groupe.

Informations significatives sur la composition du conseil d'administration résultant des décisions du conseil tenues entre le 1^{er} janvier et le 26 février 2013

Néant

3.1.2.5 Évaluation des travaux du conseil d'administration

Conformément au code de gouvernance AFEP-MEDEF, le conseil d'administration a consacré au cours de sa réunion en date du 28 novembre 2012 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.

Les administrateurs ont émis le souhait de voir évoluer la composition du conseil de sorte à ce qu'il soit plus représentatif des différentes implantations géographiques où le groupe opère (Asie et États-Unis). De même le sujet de la parité a été évoqué et les administrateurs ont souhaité voir plus de femmes rejoindre le conseil.

3.1.2.6 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.

Le comité d'audit

Composition

À la date du présent rapport, le comité d'audit est composé de 4 membres tous administrateurs :

| | |
|-----------------|--|
| Bernard Canetti | président du comité d'audit, indépendant |
| Alain Boulet | membre du comité d'audit, indépendant |
| Jean Guez | membre du comité d'audit |
| Mario Sciacca | membre du comité d'audit, indépendant |

Conformément au code de gouvernance AFEP-MEDEF, au moins deux tiers des membres du comité sont indépendants.

L'ensemble des membres du comité ont une compétence en matière financière ou comptable. Cette compétence est caractérisée par leur expérience professionnelle acquise dans des fonctions au sein d'une direction générale ou d'un cabinet d'audit.

Parmi les quatre membres du comité d'audit, M. Jean Guez possède une compétence particulière dans la mesure où il est expert-comptable et commissaire aux comptes.

Mission

Le comité d'audit est chargé 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 (sociaux et consolidés) ou de l'examen des comptes semestriels.

Dans ses attributions spécifiques, il 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 sociaux 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.

L'activité du comité d'audit s'inscrit dans le cadre formalisé d'un règlement intérieur 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 du président-directeur général, sauf s'il souhaite l'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, et la directrice de la consolidation et du reporting ainsi que d'autres membres de la direction financière en tant que de besoin.

Le comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs lorsque la situation l'exige, après en avoir informé le président du conseil ou le conseil lui-même.

Réunions du comité d'audit 2012

Au cours de l'année 2012, le comité d'audit s'est réuni 4 fois : les 23 février, 23 mai, 25 juillet et 22 novembre, avec un taux de présence de 93,75 %.

| membres | 23 fév. | 23 mai | 25 juil. | 22 nov. | Total présence |
|---------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|
| Alain Boulet | non | oui | oui | oui | 75 % |
| Bernard Canetti | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Jean Guez | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Mario Sciacca | oui | oui | oui | oui | 100 % |
| Total membres présents | 3 | 4 | 4 | 4 | / |
| Total membres | 4 | 4 | 4 | 4 | / |
| Taux d'assiduité | 75 % | 100 % | 100 % | 100 % | 93,75 % |

Au cours de l'année 2012, le comité d'audit a examiné :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2011
- l'arrêté des comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2012
- le projet de rapport du président du conseil sur le fonctionnement du conseil et le contrôle interne
- le programme d'intervention des commissaires aux comptes et les conclusions de leurs diligences. Les commissaires aux comptes ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2011 et n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2012. Le comité revoit également le montant et la répartition de leurs honoraires. Il a également reçu la déclaration annuelle d'indépendance des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.
- le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, le plan d'audit interne pour l'exercice 2012, ainsi que des synthèses des missions réalisées par l'audit interne.

Lors des réunions, le comité a également examiné :

- une étude des meilleures pratiques sur la composition et le fonctionnement des comités d'audit remise par le cabinet KPMG
- le suivi des nominations des commissaires aux comptes dans les filiales étrangères suite à la décision du groupe en 2011 de concentrer progressivement les mandats d'audit des filiales au sein des réseaux KPMG et Deloitte
- les résultats des questionnaires de contrôle interne d'auto-évaluation complétés par les filiales du groupe, ainsi que leur suivi,
- la revue des moyens de paiement et des autorisations de signatures au sein des filiales du groupe.

Le comité des rémunérations et des nominations

Composition

À la date du présent rapport, il est composé de :

| | |
|-------------------|--|
| Daniel Bergstein | président du comité des rémunérations et des nominations, <i>indépendant</i> |
| Philippe Ginestie | membre du comité des rémunérations et des nominations |
| Robert Paszczak | membre du comité des rémunérations et des nominations, <i>indépendant</i> |

3. Gouvernement d'entreprise

3.1 Conseil d'administration

3.2 Direction générale et comité exécutif

Mme Martine Dassault ayant démissionné au 29 octobre 2012, ce comité comporte désormais 3 membres. Conformément au code AFEP-MEDEF, la majorité d'entre eux sont indépendants.

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du comité des rémunérations et des nominations sont fixées par son règlement intérieur 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 l'entendre, les réunions du comité ont lieu hors la présence du président-directeur général.

Mission

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.

Réunions du comité en 2012

Au cours de l'année 2012, le comité s'est réuni 2 fois : les 23 février et 26 novembre, avec un taux moyen de présence de 87,5 %.

| <i>membres</i> | <i>23 fév.</i> | <i>26 nov.</i> | <i>Total présence</i> |
|------------------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Daniel Bergstein | non | oui | 50 % |
| Martine Dassault | oui | n/a | 100 % |
| Philippe Ginestier | oui | oui | 100 % |
| Robert Paszczak | oui | oui | 100 % |
| Total membres présents | 3 | 3 | / |
| Total membres | 4 | 3 | / |
| Taux d'assiduité | 75 % | 100 % | 87,5 % |

Le comité des nominations et des rémunérations a examiné au cours de l'année 2012 :

- la conformité de la rémunération variable de M. Daniel Julien, président-directeur général, avec les critères de performance recommandés par le conseil du 25 février 2011 à la société Teleperformance Group Inc. et a recommandé que celle-ci soit fixée par la société Teleperformance Group Inc. à 1 121 667 USD au titre de l'exercice 2011,
- l'indépendance des administrateurs d'où il ressort que 7 administrateurs sur 11 ont été qualifiés d'*indépendants*,
- la candidature de Mme Emily Abrera au poste d'administrateur en remplacement de Mme Martine Dassault, administrateur.

3.2 Direction générale et comité exécutif

3.2.1 Direction générale

La société est une société anonyme de droit français dotée d'un conseil d'administration, lequel peut opter pour la dissociation des fonctions de président et de directeur général ou pour l'unicité de ces fonctions. Comme le rappelle le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, la loi ne privilégie aucune formule et il appartient au conseil d'administration de la société de choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale selon ses impératifs particuliers.

Le conseil d'administration de la société, sur la recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé le 31 mai 2011 de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général et de confier les fonctions de président-directeur général à M. Daniel Julien pour les motifs suivants : en effet, le cumul des deux mandats par une même personne permet un regroupement opérationnel 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.

La présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil offre toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ; enfin, au regard des pratiques des sociétés du CAC 40, la majorité des sociétés à conseil d'administration a choisi ce mode de direction unifiée.

Le président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Le président-directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration, à titre de règle d'ordre interne. Ainsi, aux termes du règlement intérieur du conseil, sont soumises à autorisation préalable du conseil les opérations significatives (commerciale, industrielle, financière, immobilière ou autre) s'inscrivant soit hors stratégie annoncée soit hors budgets. Pour les opérations ayant un impact financier mesurable, il peut s'agir, en particulier, d'un investissement mobilier ou immobilier par croissance externe ou interne, d'un désinvestissement mobilier ou immobilier ou d'une opération de restructuration interne dès lors que le montant en cause représente plus de 20 % de la situation nette du groupe telle qu'elle résulte des derniers comptes consolidés arrêtés par le conseil d'administration.

Le mandat de M. Daniel Julien en tant que directeur général arrive à échéance à l'issue de l'assemblée générale annuelle de 2013. Il sera du ressort du conseil d'administration de se réunir à l'issue de ladite assemblée générale afin de statuer sur son renouvellement ou sur la nomination de son successeur.

Conformément aux engagements pris par la société en 2011 et aux décisions prises par le conseil d'administration du 27 novembre 2012 (cf. 3.1.2.4 conseil d'administration du 27 novembre 2012, ci-dessous), les fonctions de président du conseil et de directeur général seront dissociées à l'issue de ladite assemblée. La candidature en qualité d'administrateur de M. Paulo César Salles Vasques, pressenti également pour les fonctions de directeur général, est soumise au vote de l'assemblée générale de 2013.

3.2.2 Comité exécutif

En application des principes du gouvernement d'entreprise et conformément à la pratique de la société, le président-directeur général s'entoure d'un comité exécutif au sein duquel sont notamment représentés le directeur financier groupe (CFO group), le directeur marketing (CMO group), le directeur opérationnel (COO group) ainsi que les directeurs de zones géographiques du groupe. Présidé par M. Daniel Julien, le comité exécutif est une instance de réflexion, de concertation et de décision qui intervient lors de la détermination des principales orientations du groupe. Le comité exécutif se réunit tous les 15 jours environ. À la date du présent document de référence, la composition du comité exécutif est la suivante :

| | | |
|----------------------------|---------------------|------------------------|
| Daniel Julien | président du comité | CEO groupe |
| Dominic Dato | membre du comité | COO groupe |
| Brigitte Daubry | membre du comité | CEO zone CEMEA |
| Alejandro Perez | membre du comité | CEO zone ibérico-LATAM |
| Olivier Rigaudy | membre du comité | CFO groupe |
| Paulo César Salles Vasques | membre du comité | CMO groupe |
| Brent Welch | membre du comité | CEO zone EWAP |

3.3 Intérêts et rémunérations

3.3.1 Rémunération du président-directeur général

3.3.1.1 Détermination de la rémunération du président-directeur général

M. Daniel Julien ne perçoit au titre de l'exercice 2012 aucune rémunération au titre de son mandat social de président-directeur général de Teleperformance SA.

Le principe appliqué pour fixer le montant de sa rémunération au titre de l'exercice 2012 a consisté à lui attribuer une enveloppe globale maximum prenant en compte l'ensemble des charges attachées à sa rémunération. Cette rémunération a été intégralement versée par la société américaine TGI dont M. 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 d'administration du 31 mai 2011 a fixé le montant fixe de sa rémunération fixe annuelle à 3 500 000 USD et l'enveloppe globale maximum de sa rémunération variable à 1 500 000 USD.

Le pourcentage maximum de la partie variable de la rémunération totale de M. Daniel Julien s'établit à 30 %.

Le conseil d'administration du 30 novembre 2011 a adopté les critères d'ordre quantitatif et qualitatif permettant de calculer la partie variable de sa rémunération pour l'exercice 2012.

Afin de définir la réalisation totale ou partielle des critères quantitatifs et qualitatifs, la société a mis en place un système de calcul par points.

Le nombre maximum de points pouvant être attribués aux différents critères quantitatifs et qualitatifs est de respectivement 60 et 20 points.

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 hors impact des effets de change
- de l'EBITA hors éléments non récurrents.

Le comité des rémunérations a constaté que les objectifs qui avaient été fixés en termes de chiffre d'affaires et d'EBITA ont été totalement atteints et un nombre total de 60 points a été attribué sur un total possible de 60 points.

Les différents paliers des 60 points sont les suivants :

Taux d'EBITA

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| inférieur à 8,5 % : | 0 point |
| égal à 8,5 % et inférieur à 8,6 % : | 10 points |
| égal à 8,6 % et inférieur à 8,7 % : | 15 points |
| égal à 8,7 % et inférieur à 8,8 % : | 20 points |
| égal à 8,8 % et inférieur à 8,9 % : | 25 points |
| égal à 8,9 % et inférieur à 9 % : | 30 points |

Croissance du chiffre d'affaires

| | |
|---------------------------------|-----------|
| inférieur à 1 % : | 0 point |
| égal à 1 % et inférieur à 2 % : | 10 points |
| égal à 2 % et inférieur à 3 % : | 20 points |
| égal à 3 % et inférieur à 4 % : | 30 points |

| | |
|-------------------------|---|
| supérieur ou égal à 4 % | Bonus extraordinaire de 5 % de la rémunération annuelle sans pouvoir dépasser 100 % du bonus maximum de l'année |
|-------------------------|---|

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 et KSAT qui sont des études de satisfaction effectuées annuellement auprès des employés et des clients du groupe.

- ESAT : mesure la satisfaction des employés de travailler au sein du groupe.
- KSAT : mesure la satisfaction des clients au regard des prestations du groupe.

Le comité des rémunérations a constaté que les objectifs qui avaient été fixés ont été totalement atteints et un nombre de 20 points a été attribué sur un total possible de 20 points (soit pour chaque indicateur un maximum de 10 points).

Détermination du montant de la rémunération variable

Sur la base de ces critères qualitatifs et quantitatifs, le comité des rémunérations et des nominations du 18 février 2013 a constaté la réalisation totale des actions menées par M. Daniel Julien correspondant à 100 % du montant maximum de la rémunération variable annuelle.

Le conseil d'administration du 26 février 2013 a donc décidé de fixer son bonus à un montant, charges sociales comprises, de 1 500 000 US\$ (1 166 407 €).

3.3.1.2 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 ont pour objet de présenter les rémunérations de M. 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.

Synthèse des rémunérations, options et actions

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

| | 2012 (1) | 2011 (1) |
|--|------------------|------------------|
| Daniel Julien | | |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 3 900 778 | 2 967 218 |
| Valorisation des options attribuées | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées (2) | - | 2 567 000 |
| Total | 3 900 778 | 5 534 218 |

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

(2) 170 000 actions valorisées 15,10 € chacune.

| | 2012 (1) | | 2011 (1) | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | dus | versés (2) | dus | versés (2) |
| Daniel Julien | | | | |
| Rémunération fixe | 2 686 107 | 2 650 596 | 2 120 690 | 2 120 690 |
| Rémunération variable | 1 166 407 | 872 214 | 805 795 | 636 257 |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | 295 076 |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantage en nature | 48 264 | 87 144 | 40 733 | 4 813 |
| TOTAL | 3 900 778 | 3 609 953 | 2 967 218 | 3 056 836 |

(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.

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

Durant l'exercice 2012, aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la société n'a été attribuée ou exercée par M. Daniel Julien (tableaux 4 et 5).

Actions attribuées gratuitement ou devenues disponibles

Durant l'exercice 2012, aucune attribution gratuite d'actions n'a été effectuée au profit de M. Daniel Julien et aucune action n'est devenue disponible.

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. (tableau 6).

| bénéficiaire | N° et date du plan | Nombre d'actions attribuées durant l'exercice | Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Date d'acquisition | Date de disponibilité |
|---------------|--------------------|---|---|--------------------|-----------------------|
| Daniel Julien | 27 juillet 2011 | 170 000 | 2 567 000 € | 27 juillet 2013 | 27 juillet 2015 |

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.

Le conseil d'administration du 26 février 2013 a constaté la réalisation totale des conditions de performance.

Les actions définitivement acquises à compter du 27 juillet 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. Aucune obligation de pèse sur M. Daniel Julien d'acquérir une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées gratuitement dans la mesure où il détient déjà un nombre significatif d'actions de la société (1,16 % du capital social au jour du présent document de référence).

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

Au cours de l'exercice 2012, aucune action attribuée gratuitement à M. Daniel Julien n'est devenue disponible (tableau 7 : NA).

La société n'a pas mis en place d'instrument de couverture et, à sa connaissance, aucun dirigeant n'a mis en place de tel instrument.

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 M. Daniel Julien au 31 décembre 2012 est de 100 000 dollars US dont 50 000 en 2012.

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. Ces modifications ont été approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 29 mai 2012. 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. 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 Teleperformance SA, 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.

| bénéficiaire | contrat de travail | régime de retraite supplémentaire | indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions | indemnités relatives à une clause de non concurrence |
|---------------------|---------------------------|--|--|---|
| Daniel Julien | non | non | oui * | oui |

La rémunération globale, toutes charges incluses, allouée au titre de l'exercice 2012 à M. Daniel Julien, président-directeur général, au titre de ses fonctions de *Chief Executive Officer* (directeur général) de Teleperformance Group Inc., a été réexaminée par le conseil d'administration du 26 février 2013, lequel a donné 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 3.3.1 *Rémunération du président-directeur général* du document de référence.

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

* Il s'agit de l'abondement susceptible d'être versé par la filiale TGI dans le cadre du « Non-qualified deferred compensation plan » décrit ci-dessus.

3.3.2 Rémunération des administrateurs

3.3.2.1 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 présidents et aux membres des comités spécialisés, en tenant compte de leur assiduité. Ces jetons de présence sont versés en une seule fois.

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.

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

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

- exercice 2010 : 124 719 € après retenue à la source (au titre de 2009 sur un montant global de 129 000 € approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 2 juin 2010) ;
- exercice 2011 : 212 500 € après retenue à la source (au titre de 2010 sur un montant global de 227 000 € approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 31 mai 2011)
- exercice 2012 : 242 083 € après retenue à la source (au titre de 2011 sur un montant global de 250 000 € 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 € 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 30 mai 2013 de porter le montant global des jetons de présence à allouer en 2013 au titre de l'exercice 2013 de 250 000 à 300 000 € afin de tenir compte de la nomination de nouveaux membres internationaux au conseil d'administration et de leur éloignement géographique par rapport au siège social de la société.

3.3.2.2 Jetons de présence perçus par les membres du conseil d'administration

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.

La détermination par le conseil du montant de jetons de présence tient compte pour chaque administrateur de sa qualité de membre d'un comité spécialisé, du lieu de sa résidence habituelle, notamment pour les étrangers, et de son assiduité aux réunions.

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

Le tableau ci-dessous détaille le montant des jetons de présence versés par la société au cours des exercices 2011 et 2012 à chacun des membres du conseil d'administration.

| nom | fonctions | jetons de présence (en €) | |
|--------------------|---|---------------------------|--------|
| | | 2012 | 2011 |
| Daniel Julien | président-directeur général et administrateur | n/a | n/a |
| Daniel Bergstein | administrateur (3) | 39 250 | 35 250 |
| Alain Boulet | administrateur (1) | 13 167 | n/a |
| Bernard Canetti | administrateur (1) | 24 000 | 23 000 |
| Martine Dassault | administrateur (2) | 33 667 | 51 000 |
| Philippe Dominati | administrateur | 17 000 | 20 000 |
| | autre rémunération au titre de président du conseil de surveillance de Teleperformance France | 76 800 | 76 800 |
| Philippe Ginestié | administrateur (3) | 24 500 | 10 000 |
| Jean Guez | administrateur (1) | 20 000 | 18 000 |
| Robert Paszczak | administrateur (3) | 28 000 | 8 250 |
| Mario Sciacca | administrateur (1) | 23 500 | 16 500 |
| Stephen Winningham | administrateur | 19 000 | 11 000 |

(1) membres du comité d'audit

(2) administrateur et membre du comité des nominations et rémunérations jusqu'au 29 octobre 2012, date de sa démission

(3) administrateur et membre du comité des nominations et rémunérations

À l'exception de M. Philippe Dominati (cf. tableau ci-dessus), les administrateurs ne perçoivent pas d'autre rémunération.

3.3.3 Actions détenues et opérations sur titres

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

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins mille actions de la société pendant toute la durée de son mandat. Ce nombre est fixé par le règlement intérieur du conseil d'administration.

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.

Détention au 31 décembre 2012

| membres du conseil d'administration | actions détenues |
|-------------------------------------|------------------|
| Emily Abrera * | 0 |
| Alain Boulet | 1 000 |
| Daniel Bergstein | 2 000 |
| Bernard Canetti | 1 000 |
| Philippe Dominati | 2 134 |
| Philippe Ginestié | 2 752 |
| Jean Guez | 1 000 |
| Daniel Julien | 658 314 |
| Robert Paszczak | 1 000 |
| Mario Sciacca | 1 000 |
| Stephen Winningham | 1 000 |

* Emily Abrera a été nommée par cooptation le 27 novembre 2012

Opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2012

Néant

3.4 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

3.4.1 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*.

3.4.2 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

3.4.2.1 Définition du contrôle interne

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

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.

3.4.2.2 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.

3.4.3 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

3.4.3.1 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 composantes étroitement liées à ces dispositifs.

3.4.3.2 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. 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. Pour ce faire, le groupe a diffusé en interne une politique dédiée à ce sujet et a mis en place des programmes spécifiques.

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 pour 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 138 000 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 2012, ces enquêtes ont été menées auprès de plus de 74 000 salariés dans 43 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 cadre de 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 225 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.

3.4.3.3 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.

3.4.3.4 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 3.4.3.5. *Activités de contrôle*, ci-après, complète les mesures déjà énumérées dans la partie 1.6. *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 1.6. *Facteurs de risques* du document de référence ont fait l'objet d'une présentation au comité d'audit de février 2013. Cette présentation rappelle les principaux risques identifiés en liaison avec le modèle de management du groupe 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 2012 et présentée en comité d'audit de juillet et novembre 2012. 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 3.4.5.3. *Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière*.

Pilotage

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre dans ce cadre et décrites dans la partie 3.4.3.2. *Environnement de contrôle et organisation*, s'inscrivent ainsi dans une démarche continue d'évaluation et de gestion des risques.

3.4.3.5 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 1.6. *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 dans la partie 3.4.5.3. *Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière*.

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 1.6. *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 et la négociation 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 auprès du président de la société concernée. Par ailleurs, la majorité des contrats conclus avec nos clients sont revus par notre réseau de 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 réseau de juristes du groupe veille à s'assurer que la collecte, le traitement et la transmission des données personnelles au sein du groupe sont conformes aux législations en vigueur applicables en la matière.

Procédures informatiques et de sécurité

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.

3.4.3.6 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 2012, 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.

3.4.4 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

3.4.4.1 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.

3.4.4.2 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.

3.4.4.3 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 sociaux 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 sociaux 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.

3.4.4.4 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 expose 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.

3.4.5 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.

3.4.5.1 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).

3.4.5.2 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. Un *manuel comptable* précisant les normes retenues dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés a également été diffusé auprès des filiales et est disponible sur l'intranet du groupe.

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 sociaux 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 permet d'optimiser la coordination des travaux d'audit et a été poursuivie en 2012.

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 sociaux 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 2012 ont été décrits dans la partie sur les travaux du conseil d'administration.

3.4.5.3 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, à travers son service relations investisseurs, s'assure que la communication financière se fait dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, répondant ainsi aux exigences du marché. Teleperformance applique dans le domaine les meilleures pratiques du marché. Le groupe met notamment à disposition des actionnaires sur son site internet (www.teleperformance.com) une importante base d'informations présentant ses activités et son actualité ; il organise par ailleurs des rencontres régulières avec la communauté financière, non seulement autour de la publication des résultats mais également tout au long de l'année sur les principales places boursières, en Europe et aux États-Unis.

3.5 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 les actionnaires,

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 2012.

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 le 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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense
le 27 février 2013

KPMG Audit IS
Éric Junières
Associé

Neuilly-sur-seine
le 27 février 2013

Deloitte & Associés
Laurent Odobez
Associé

3.6 Conventions réglementées et opérations avec les parties liées

3.6.1 Conventions réglementées

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre de l'exercice 2012 visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 et suivants du Code de commerce figure au paragraphe 3.6.2 *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* du présent document de référence.

Au cours de l'exercice 2012 aucune nouvelle convention réglementée n'a été conclue et aucune convention antérieurement approuvée n'a produit d'effet en 2012.

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.

Le conseil d'administration du 31 mai 2012 a reclassé en convention courante la prise en charge de la police d'assurance individuelle accident au bénéfice des managers français ou internationaux de Teleperformance, dont des membres du directoire.

Depuis la dissolution du directoire (dans le cadre du changement du mode de gestion le 31 mai 2011), le seul mandataire social de Teleperformance couvert par cette police d'assurance était M. Daniel Julien, président-directeur général.

Le faible coût correspondant à la couverture de M. Daniel Julien par ladite police a conduit le conseil à considérer que cette police rentre dans le cadre normal des affaires du groupe et à décider de son déclassement en convention courante.

3.6.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques 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'attache 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.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense
Le 27 février 2013

KPMG Audit IS

Éric Junières
Associé

Neuilly-sur-seine
Le 27 février 2013

Deloitte & Associés

Laurent Odobez
Associé

3.6.3 Opérations avec les parties liées

3.6.3.1 Opérations conclues avec le groupe

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun contrat de service liant les membres des organes d'administration ou de direction à la société ou l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat sous réserve des conventions indiquées ci-dessous.

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

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

Les conventions mentionnées ci-dessous sont des conventions courantes conclues dans des conditions normales.

Le cabinet de consultants dont M. Jean Guez est associé a conclu le 1^{er} janvier 2010 une convention d'assistance technique avec la société LCC qui a été résiliée au 30 juin 2012, puis le 1^{er} juillet 2012 une convention d'assistance technique avec la société Teleperformance SA.

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

Conventions conclues par les membres du comité exécutif

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

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

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.

TGI a accordé, au cours de l'année 2012, un prêt de 5 millions de dollars US à M. Paulo César Salles Vasques et ce, à des conditions de marché. Ce prêt est remboursable au plus tard en juin 2014.

3.6.3.2 Participations dans les sociétés du groupe

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.

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

Participations détenues par les membres du comité exécutif dans les sociétés du groupe

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

M. Dominic Dato est actionnaire de Hong Kong Asia CRM Limited (TP Hong Kong) à hauteur de 1,44 %.

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

4. Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

| | |
|---|-----------|
| 4.1 INTRODUCTION | 72 |
| 4.1.1 Méthodologie du reporting | 72 |
| 4.1.2 Adhésion au pacte mondial des Nations-Unies | 72 |
| 4.1.3 Respect et promotion des conventions fondamentales de l'OIT | 73 |
| 4.1.4 Clinton Global Initiative..... | 73 |
| 4.2 INFORMATIONS SOCIALES..... | 75 |
| 4.2.1 Répartition de l'effectif..... | 75 |
| 4.2.2 Évolution de l'effectif | 75 |
| 4.2.3 Intéressement du personnel | 76 |
| 4.2.4 Organisation du travail..... | 79 |
| 4.2.5 Relations sociales | 79 |
| 4.2.6 Santé et sécurité | 80 |
| 4.2.7 Formation..... | 81 |
| 4.2.8 Diversité et égalité des chances | 82 |
| 4.3 INFORMATIONS SOCIÉTALES..... | 84 |
| 4.3.1 Impact territorial, économique et social de l'activité | 84 |
| 4.3.2 Actions de soutien, de partenariat, de mécénat | 85 |
| 4.3.3 Sous-traitance et fournisseurs | 86 |
| 4.3.4 Loyauté des pratiques | 86 |
| 4.3.5 Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme..... | 87 |
| 4.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES | 88 |
| 4.4.1 Politique générale en matière environnementale | 88 |
| 4.4.2 Pollution et gestion des déchets..... | 88 |
| 4.4.3 Utilisation durable des ressources | 89 |
| 4.4.4 Changement climatique | 90 |
| 4.5 LES ENJEUX RSE DE NOTRE ACTIVITÉ..... | 91 |
| 4.5.1 Enjeux sociaux..... | 91 |
| 4.5.2 Enjeux sociétaux | 91 |
| 4.5.3 Enjeux environnementaux | 91 |

4.1 Introduction

En application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce modifié notamment par l'article de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 (loi Grenelle 2) et l'article 12 de la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 (loi Warsmann 4), la société doit fournir des informations sur la manière dont sont prises en compte les conséquences sociales, environnementales et sociétales de son activité.

Le groupe s'est engagé dans cette démarche depuis 2006, d'abord en lançant et animant *Citizen of the World*, ensemble d'actions caritatives, humanitaires et solidaires, puis en 2008 *Citizen of the Planet*, à portée environnementale.

En réitérant son adhésion au pacte mondial des Nations-Unies en juillet 2011, Teleperformance a confirmé la volonté de se positionner comme un acteur conscient de son impact et de son influence sur la société qui l'entoure.

Compte tenu de notre activité, ce rapport de responsabilité sociale, sociétale et environnementale se focalise principalement sur les aspects humains, tant concernant nos salariés et nos parties prenantes que l'impact territorial et social de notre activité et de nos actions à destination des communautés.

4.1.1 Méthodologie du reporting

Les informations quantitatives ont été collectées par un outil interne utilisé par l'ensemble de nos filiales pour le reporting mensuel. Elles s'entendent au 31/12/2012.

Pour les informations qualitatives, le groupe s'est appuyé pour la rédaction de cette partie sur :

- une parution interne hebdomadaire recensant les actions de *Citizen of the Planet* (à portée environnementale) et de *Citizen of the World* (actions caritatives, humanitaires et solidaires).
- un questionnaire spécifique adressé aux 24 plus importantes filiales du groupe, représentant 85,4 % des effectifs.
- un reporting spécifique mis en place afin de répondre aux exigences du Pacte Mondial des Nations-Unies.

Compte tenu de logiques internes, ces informations émanant de diverses sources internes ont été collectées à des dates variables et ne couvrent pas systématiquement l'intégralité de l'année 2012.

4.1.2 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.

Courant 2012, le poster des 10 principes du pacte mondial des Nations-Unies a été affiché sur chaque site après avoir été signé par le manager de chacune de nos filiales, marquant ainsi son engagement personnel à en respecter les 10 principes.

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.

Les principes 3, 4 et 6 du pacte mondial des Nations-Unies relatifs au droit du travail correspondent réciproquement aux conventions fondamentales de l'OIT n°87 et 98, 29 et 105, 100 et 111.

4.1.3 Respect et promotion des conventions fondamentales de l'OIT

En sus de l'adhésion du groupe aux 10 principes du pacte mondial des Nations-Unies, chaque filiale de Teleperformance se conforme strictement aux lois locales.

Dans 39 des pays où Teleperformance est implanté, l'État a ratifié les huit conventions fondamentales de l'OIT, transformant en lois les conventions fondamentales portant sur :

- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire (conventions 29 et 105),
- l'abolition effective du travail des enfants (conventions 138 et 182),
- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions 87 et 98),
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 100 et 111).

Teleperformance est implanté dans 10 États qui n'ont pas ratifié la totalité des conventions fondamentales :

- Le Brésil, le Liban et le Maroc n'ont pas ratifié la convention n°87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.

Il est cependant à noter que :

- le gouvernement brésilien a saisi le Parlement d'un projet d'amendement constitutionnel, lequel, une fois adopté, devrait permettre la ratification de la convention n° 87,
- les divergences entre la législation en vigueur au Liban et les dispositions de la convention sont en cours d'examen ; la convention impliquant de mettre à jour le statut de la fonction publique et de réviser le projet de modification du Code du travail,

- au Maroc, des mesures sont à l'étude pour surmonter les derniers obstacles à la ratification (obligation de posséder la nationalité marocaine pour l'exercice de fonctions syndicales et restrictions au droit de grève de certaines catégories de fonctionnaires).

Pour autant et malgré ce vide législatif sur la liberté syndicale dans ces trois États, Teleperformance y favorise le dialogue avec les salariés :

- au Brésil, un accord collectif annuel est signé entre syndicats et direction puis soumis à l'approbation des salariés,
- notre centre de Temara, au Maroc, a des représentants du personnel,
- au Liban, par le biais de notre partenaire, des réunions avec des représentants du personnel se tiennent au moins une fois par trimestre, plus souvent si nécessaire.

- Le Canada et le Mexique n'ont pas ratifié les conventions 98 (droit d'organisation et de négociation collective) et 138 (sur l'âge minimum).

- Concernant la convention n°98, la Cour suprême du Canada estime que la liberté d'association, consacrée à l'article 2(d) de la Charte canadienne des droits et libertés, garantit aux travailleurs le droit de s'associer sur leur lieu de travail par le biais de la négociation collective. Suite à une table ronde tripartite consacrée en février 2008 aux conséquences de cette décision, le gouvernement continue de suivre l'évolution de la situation et de dialoguer avec les gouvernements provinciaux et territoriaux à propos de la convention.
- Au Mexique, le Sénat maintient ses réserves au sujet de l'article 1, paragraphe 2 b), de la convention 98 et, par ailleurs, une loi nationale est incompatible avec la ratification de la convention n°138.

En ce qui concerne les filiales de Teleperformance dans ces 2 pays, le dialogue social n'y est pas une problématique ; au Mexique notamment, des accords collectifs sont signés annuellement avec les représentants du personnel et il y existe également une représentation syndicale forte.

Enfin, l'âge minimum requis pour être embauché par Teleperformance est de 18 ans au Canada et de 16 ans au Mexique.

- Les États de Singapour et du Vietnam n'ont validé que 5 des conventions fondamentales de l'OIT, excluant notamment les conventions 105 (abolition du travail forcé) et 87 (liberté syndicale).
 - o Le gouvernement de Singapour poursuit la concertation avec les organismes d'État, les organisations d'employeurs et les syndicats en vue de leur éventuelle ratification.
 - o Le gouvernement vietnamien étudie les conditions d'une éventuelle ratification de la convention n°105 et étudie la conformité des conventions 87 et 98 au projet de loi sur les associations. La ratification sera envisagée après adoption du projet.

Il est à noter que les filiales singapourienne et vietnamienne du groupe ne sont pas concernées par le travail forcé. Enfin, le groupe a fermé sa filiale au Vietnam en 2012.

- La Chine et l'Inde n'ont pas ratifié 4 des 8 conventions fondamentales de l'OIT, il s'agit de celles sur la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective pour les 2 États (conventions 87 et 98), celles sur le travail forcé (conventions 29 et 105) pour la Chine et celles sur le travail des enfants en Inde (conventions 138 et 182).
 - o Le gouvernement indien ne peut ratifier les conventions n° 87 et 98 portant sur la liberté syndicale compte tenu des particularités de la réglementation applicable aux fonctionnaires du gouvernement.
 - o Le droit de grève n'existe pas en Chine et les syndicats doivent être affiliés à l'ACFTU (syndicat national chinois).
 - o Bien que le travail forcé y soit interdit par la loi, les conventions 29 et 105 ne sont pas ratifiées par le gouvernement chinois qui impose le travail carcéral forcé comme une forme de « rééducation par le travail » et un système similaire de « réhabilitation » par les travaux forcés est appliqué aux toxicomanes.

Pour autant, l'âge minimum requis pour travailler chez Teleperformance en Inde est de 18 ans.

Compte tenu des contraintes légales, la filiale de Teleperformance en Chine n'a pas de représentant du personnel. Cependant, diverses initiatives ont permis de recenser et de prendre en compte l'opinion des salariés en 2012, notamment l'enquête de satisfaction des salariés eSat qui y a été réalisée pour la première fois en 2012.

- Enfin et paradoxalement, les États-Unis n'ont ratifié que 2 conventions fondamentales de l'OIT, bien que :
 - o diverses législations fédérales y interdisent le travail forcé et le travail des enfants,
 - o en matière de lutte contre la discrimination, la Loi *Equal Employment Opportunity* est une des plus contraignantes de par le monde (TPUSA a d'ailleurs finalisé en 2012 la mise en place des *Affirmative Action Plans* – plans de discrimination positive).

Teleperformance n'étant aucunement concerné par les problématiques du travail forcé ou obligatoire ni par celles du travail des enfants, plus de détails sur les actions de notre groupe promouvant en interne la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions 87 et 98) ainsi que l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 100 et 111), se trouvent en parties 4.2.8 *Diversité et égalité des chances* 4.3.1 *Impact territorial, économique et social de l'activité* et 4.2.5.1 *Dialogue social*.

4.1.4 Clinton Global Initiative

Fondée en 2005 par le président Bill Clinton, la Clinton Global Initiative (CGI) réunit des leaders mondiaux pour créer et mettre en œuvre des solutions novatrices aux défis les plus urgents de la planète. Les assemblées annuelles réunissent plus de 150 chefs d'État, 20 Prix Nobel et des centaines de chefs d'entreprise de premier plan, des chefs de fondations et d'ONG, des philanthropes majeurs, et les membres des médias. À ce jour, plus de 2 300 engagements ont été pris par les membres de la Clinton Global Initiative et ont amélioré la vie de plus de 400 millions de personnes dans plus de 180 pays. En globalité, ces engagements représentent plus de 73,1 milliards de \$.

Dans le cadre de notre affiliation à la Clinton Global Initiative, au travers de l'adhésion de notre président et fondateur, Daniel Julien, Teleperformance s'est engagé à lever un total de 5 millions de dollars (US\$) entre 2007 et 2012 en espèces et dons en nature. Cet objectif a été dépassé, atteignant 7,5 millions de \$US en cash et en dons en nature.

Pour la période 2012 à 2016, Teleperformance a renouvelé son engagement de collecter un million de dollars, en cash ou en nature, par an.

4.2 Informations sociales

4.2.1 Répartition de l'effectif

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

4.2.1.1 Répartition de l'effectif total à la clôture par âge, par sexe et par zone linguistique

| | hommes | femmes | total | < 25 ans | 35 ans | < 45 ans | + de 45 ans |
|---------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Anglophone Asie Pacifique | 24 680 | 25 958 | 50 638 | 19 972 | 20 467 | 6 051 | 4 148 |
| Ibérico-LATAM | 24 332 | 30 127 | 54 459 | 27 826 | 17 356 | 6 971 | 2 306 |
| Europe continentale | 13 711 | 19 032 | 32 743 | 10 783 | 14 742 | 4 545 | 2 671 |
| Holdings | 69 | 58 | 127 | 14 | 56 | 39 | 16 |
| Total | 62 792 | 75 175 | 137 967 | 58 596 | 52 623 | 17 607 | 9 141 |

4.2.2 Évolution de l'effectif

4.2.2.1 Évolution de l'effectif moyen par zone

| | effectif 2012 | effectif 2011 |
|--|----------------|----------------|
| zone anglophone Asie Pacifique | 39 029 | 36 441 |
| zone ibérico-LATAM | 43 298 | 40 825 |
| zone Europe continentale et Moyen-Orient | 28 116 | 28 786 |
| Holdings | 53 | 50 |
| Total | 110 496 | 106 102 |

4.2.2.2 Évolution de l'effectif total par catégorie au cours de l'exercice 2012

| | CDI | CDD | intérim | Total | dont handicapés | Total |
|-----------------------|----------------|---------------|--------------|----------------|-----------------------|------------|
| au 01/01/2012 | 95 676 | 24 688 | 4 930 | 125 294 | au 01/01/2012 | 565 |
| Périmètre | | | | | Périmètre | |
| Embauches | 89 939 | 26 068 | 5 386 | 121 393 | Embauches | 239 |
| Suppression de postes | 1 112 | 235 | 107 | 1 454 | Suppression de postes | 29 |
| Mutations | 1 326 | 1 036 | 290 | 0 | Mutations | |
| Départs | 81 759 | 20 504 | 5 003 | 107 266 | Autres départs | 203 |
| au 31/12/2012 | 104 070 | 28 981 | 4 916 | 137 967 | au 31/12/2012 | 572 |

4.2.3 Intéressement du personnel

4.2.3.1 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'est appliqué pour une durée déterminée de deux exercices sociaux du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2012.

La société envisage la mise en place d'un nouvel accord de participation volontaire au cours de l'exercice 2013.

4.2.3.2 Options de souscription ou d'acquisition d'actions

Options attribuées par la société

Néant

Options attribuées par des sociétés contrôlées par la société

Néant.

4.2.3.3 Actions attribuées gratuitement

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.

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.

A.1 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.

Au cours de l'exercice 2011, la société a mis en place deux plans d'attribution gratuite d'actions :

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 réalisée 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 salariés 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 réalisée le 30 novembre 2011, la valeur unitaire par action a été établie à 13,20 €.

Aucune attribution n'a été effectuée au bénéfice d'un mandataire social de la société Teleperformance à l'occasion de ce plan n°2.

Au cours de l'exercice 2012, la société a mis en place deux plans d'attribution gratuite d'actions :

Plan n°3 du 1^{er} juin 2012

Le 29 mai 2012, le conseil d'administration de votre société a décidé de mettre en œuvre un 3^{ème} plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un nombre maximum de 2 000 actions Teleperformance et a attribué 2 000 actions de performance au profit d'un salarié d'une filiale avec effet suspensif de l'entrée en vigueur du contrat de travail du bénéficiaire, soit au 1^{er} juin 2012.

L'attribution gratuite définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance liées à la réalisation du chiffre d'affaire budgété pour

les exercices 2012 et 2013 de la filiale polonaise dont le bénéficiaire est salarié.

Si ces conditions de performance sont satisfaites et que le bénéficiaire de droits mentionnés ci-dessus est toujours présent au sein du groupe à l'issue d'un délai de deux ans (soit le 1^{er} juin 2014), ces actions gratuites lui seront alors définitivement attribuées. À compter de cette attribution, ledit bénéficiaire sera soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 1^{er} juin 2016).

Lors de l'attribution des actions réalisée le 1^{er} juin 2012, la valeur unitaire par action a été établie à 16,96 €.

Aucune attribution n'a été effectuée au bénéfice d'un mandataire social de la société Teleperformance à l'occasion de ce plan n°3.

Plan n°4 du 30 juillet 2012

Le 30 juillet 2012, le conseil d'administration de votre société a décidé de mettre en œuvre un quatrième plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un nombre maximum de 2 000 actions Teleperformance et a attribué 2 000 actions de performance au profit d'un salarié d'une filiale.

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 le bénéficiaire de droits mentionnés ci-dessus est toujours présent au sein du groupe à l'issue d'un délai de deux ans (soit le 30 juillet 2014), ces actions gratuites lui seront alors définitivement attribuées. À compter de cette attribution, ledit bénéficiaire sera soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 30 juillet 2016).

Lors de l'attribution des actions réalisée le 30 juillet 2012, la valeur unitaire par action a été établie à 17,43 €.

Aucune attribution n'a été effectuée au bénéfice d'un mandataire social de la société Teleperformance à l'occasion de ce plan n°4.

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 | plan du 29 mai 2012 | plan du 30 juillet 2012 |
|---|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Date de l'assemblée générale | 31 mai 2011 | 31 mai 2011 | 31 mai 2011 | 31 mai 2011 |
| Nombre (et %) maximum d'actions attribuées gratuitement | 1 099 000 (1,94 %) | 30 500 (0,05 %) | 2 000 (0,0035 %) | 2 000 (0,0035 %) |
| Date d'attribution | 27 juillet 2011 | 30 novembre 2011 | 1 ^{er} juin 2012 | 30 juillet 2012 |
| Date d'acquisition (1) | 27 juillet 2013 | 30 novembre 2013 | 1 ^{er} juin 2014 | 30 juillet 2014 |
| Critères de performance | oui | oui | oui | oui |
| Période de conservation (2) | 2 ans | 2 ans | 2 ans | 2 ans |
| Valorisation par action (3) | 15,10 € | 13,20 € | 16,96 € | 17,43 € |

(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.

A.2 Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

Au cours de l'exercice écoulé, la société a attribué gratuitement des actions à seulement deux salariés du groupe. Le nombre d'actions attribuées gratuitement à ces bénéficiaires est de respectivement 2 000.

Aucune action attribuée gratuitement n'est devenue disponible durant l'exercice 2012.

Actions attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société

Aucune action n'a été attribuée gratuitement 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.

4.2.4 Organisation du travail

4.2.4.1 Organisation 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, essentiellement dans certains pays d'Europe.

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

Ainsi, les durées légales du temps de travail hebdomadaire s'échelonnent de 35 heures en France, 37 heures au Danemark, 38 heures en Belgique à 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.

4.2.4.2 Programmes « WAHA »

Teleperformance développe quelques programmes de télétravail aux États-Unis. Il s'agit aussi bien d'opérations de réception que d'émission d'appels, majoritairement pour des marchés domestiques. Les agents concernés œuvrent aussi bien dans le support technique, les services clients que l'acquisition de clients.

Sur les 9 premiers mois de l'année 2012, 849 agents de Teleperformance ont exercé leur activité professionnelle dans le cadre des programmes WAHA (Work At Home Agent).

4.2.4.3 Absentéisme

Compte tenu de notre activité, conjoncturellement génératrice d'un turnover important, l'absentéisme est un indice mesuré quotidiennement et fait l'objet d'un monitoring mensuel ainsi que d'une analyse spécifique par filiale, par site et par région. Cet indice est passé en revue pour chaque filiale lors de ses conseils d'administration.

Le taux d'absentéisme moyen est légèrement supérieur à 7 % avec de fortes disparités en fonction de l'environnement social et réglementaire local. Ainsi, il est d'environ 5 % sur la zone anglophone et Asie-Pacifique, 8 % sur la zone ibérico-LATAM et 9 % sur la zone Europe continentale et Moyen-Orient.

4.2.5 Relations sociales

4.2.5.1 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,
- aux États-Unis, la ligne *WeCare Helpline* permet aux salariés, sous forme anonyme, de faire part de leurs sujets de préoccupation 24h/24 et 7 jours/7,
- des *focus group* entre agents et managers en Égypte,
- un webinar mensuel *Best Place to Work* en Allemagne...

Par ailleurs, une enquête de satisfaction des salariés de grande envergure est réalisée chaque année. En 2012, cette enquête a été menée auprès de 74 541 salariés dans 43 pays et a pour but d'améliorer les conditions de travail et de favoriser l'épanouissement tant professionnel que personnel. Des plans d'actions sont définis et mis en œuvre sur la base de cette étude.

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

4.2.5.2 Œuvres sociales

Elles sont gérées au niveau local, en fonction des pratiques usuelles en vigueur dans chaque pays et couvrent 4 grands domaines :

La santé

72,6 % des salariés de Teleperformance ou de ses filiales bénéficient d'une mutuelle subventionnée.

Dans ce même registre, de nombreuses initiatives locales se tiennent régulièrement : vaccination contre la grippe en Allemagne, journée sans tabac au Liban et en Grèce...

Des congés supplémentaires

Un quart des salariés de Teleperformance bénéficie de congés supplémentaires à ceux prévus par la législation locale. De quantité variable en fonction des accords d'entreprise propres à chaque filiale, il s'agit par exemple de 2 journées supplémentaires en Grande-Bretagne, de 4 à 8 jours en Allemagne et peuvent aller jusqu'à 25 jours aux États-Unis en fonction de l'ancienneté.

Des tarifs préférentiels sur des activités culturelles

65 % de nos salariés peuvent profiter de tarifs réduits ou de gratuités sur des activités culturelles. Ces réductions ou gratuités s'exercent par le biais de comités d'entreprise (quand ils existent) ou sont directement gérées par les services ressources humaines de chacune de nos filiales. Il s'agit par exemple de places de théâtre ou de cinéma à tarif préférentiel en Grèce, de trois avant-premières auxquelles sont conviés nos salariés en Argentine...

Des repas subventionnés

S'adaptant aux législations et aux cultures locales, des subventions alimentaires, partielles ou totales, prenant la forme d'accès à une cantine, à des tickets-restaurant ou des bons d'achat alimentaires profitent à 55 % de nos salariés.

Dans certains pays, comme en France ou en Roumanie, il s'agit d'une obligation légale ; dans d'autres, comme en Turquie, d'un avantage offert aux salariés par Teleperformance.

Enfin, plusieurs filiales négocient des tarifs réduits pour ses salariés auprès de prestataires divers tels que des restaurants aux Philippines et en Espagne ou bien des clubs de sports en Colombie ou aux États-Unis.

4.2.6 Santé et sécurité

Afin de garantir un environnement de travail sain et agréable dans tous nos centres, un guide d'aménagement des locaux a été élaboré au niveau du groupe. Ce guide rassemble des normes et des recommandations couvrant l'ensemble des zones présentes dans nos sites : espaces communs, zones de travail, espaces de formations, espaces détente et de repas (cafétéria, salle de pause...). L'objectif est d'offrir des espaces pensés pour le bien-être des employés qui répondent à un niveau de qualité élevé, tout en respectant les normes de sécurité en matière de construction et d'aménagement propres à chaque pays.

Le guide d'aménagement des centres est complété par un guide traitant de la sécurité des employés et des infrastructures. Au siège, une équipe a développé ce guide qui établit des règles strictes en matière de sécurité. Cette équipe veille à la bonne application de ces normes et apporte support et conseils aux filiales dans leur projet de création et de rénovation de centres.

Le métier de conseiller de clientèle n'est pas physiquement dangereux. Néanmoins Teleperformance attache une grande importance à la mise à disposition des agents d'un matériel approprié. Une partie du guide fournit des instructions sur l'ergonomie du poste de travail : bureau, chaise et accessoires doivent répondre à des critères précis garantissant confort et praticité.

Notre environnement de travail ne présente pas de dangerosité. Ainsi, en excluant les accidents de trajet, la grande majorité des rares accidents du travail, (environ 600 pour l'année 2012, soit un indice de fréquence de 0,54 %) est consécutive à des glissades ou des chutes occasionnant ecchymoses et fractures. L'activité du groupe ne donne donc pas matière à des risques significatifs en termes de santé et de sécurité.

Pour ces mêmes raisons, Teleperformance est très peu confronté à des maladies professionnelles :

- quelques soucis auditifs que l'adaptation du matériel tend à faire disparaître,
- et quelques cas de troubles musculosquelettiques propres aux activités du secteur tertiaire, tels que tendinites ou syndromes du canal carpien lors de l'historisation des contacts.

Nous répertorions moins d'une centaine de cas par an.

L'enjeu essentiel de santé au travail dans notre activité est la prévention du stress. Le groupe a ainsi élaboré un guide regroupant un ensemble d'instructions pour promouvoir le bien-être et minimiser le stress des agents. Les meilleures pratiques mises en œuvre dans nos filiales y ont été répertoriées. Par exemple, au Brésil, une équipe d'une quinzaine de thérapeutes propose aux agents des massages, pendant le temps de travail ; notre centre du Mans a équipé sa salle de pause de fauteuils massant...

À moyen terme, le groupe ambitionne la généralisation de ces pratiques et des échanges d'expérience à grande échelle.

De façon générale, de nombreuses initiatives pour favoriser le bien-être des salariés sont mises en place. Des centres organisent des journées à thèmes pour célébrer un événement ou pour créer convivialité et cohésion. De nombreuses activités autour du sport sont également organisées dans nos centres.

D'ailleurs, depuis trois années consécutives, Teleperformance Brésil est primée *Best Employer of the Year* (meilleur employeur de l'année). En 2012, Teleperformance Portugal a également reçu ce prix convoité dans la catégorie des entreprises de plus de 1 000 salariés, récompensant son implication dans le bien-être des collaborateurs.

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.

4.2.7 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*.

Elle se décline chez Teleperformance en 2 entités distinctes :

- *TP Academy* pour la formation des conseillers clients,
- et *TP Institute* pour celle des managers.

4.2.7.1 Teleperformance Academy

Localement, des programmes de formation dédiés aux conseillers clients sont dispensés à chaque embauche et/ou pour chaque nouveau client/produit qui nécessiterait des compétences particulières. En accord avec le client, ces formations sont en moyenne d'une durée de 1 semaine pour les opérations les plus simples à 5 semaines pour les produits plus complexes nécessitant de plus larges connaissances du produit.

Après sa formation initiale, un agent de Teleperformance consacre 3 à 5 % de son temps de travail à la formation continue.

En 2012, environ 14 millions d'heures de formation ont ainsi été dispensées dans nos centres.

En 2012, au Brésil, Teleperformance Academy a monté deux « laboratoires de la formation », sites dédiés au recrutement et à la formation, à Sao Paulo. Entre autres, le personnel nouvellement recruté y reçoit une formation technique et comportementale tandis que les salariés les plus anciens y reçoivent de la formation continue qualifiante ou bien des perfectionnements en langue anglaise ; par ailleurs, des formations à l'évolution de carrière y sont délivrées aux employés à fort potentiel.

Une moyenne de 1 172 personnes est formée tous les mois sur ces 2 centres. Un total de 176 634 heures y a été dispensé en 2012.

Chacun de ces centres a une capacité de plus de 500 personnes. Une équipe de 7 personnes est intégralement dédiée à la bonne marche de ce laboratoire axé sur l'innovation et l'interactivité.

4.2.7.2 Teleperformance Institute

Au niveau central, le Teleperformance Institute dispense à l'ensemble du personnel encadrant du groupe (superviseurs, responsables de plateau, directeurs des opérations...), à la fois des formations en « e-learning » et en « face à face ».

Compte tenu de son implantation internationale et de sa volonté de toucher un maximum de salariés, le groupe a particulièrement développé le e-learning. Par souci d'une plus grande autonomie, notre plateforme d'e-learning a été développée en interne depuis fin 2011. En 2012, 86 750 heures de formation ont été dispensées par le biais de cette plateforme.

Par ailleurs, 1 324 heures de formation ont été délivrées en « face à face » par les 3 formateurs internationaux du groupe.

En 2012, le *Teleperformance Institute* s'est centré sur 4 axes :

- divers programmes relatifs à *Best Place to Work*, tels que « création d'un esprit d'équipe »,
- des programmes sur les normes opérationnelles du groupe, favorisant le succès du client et la bonne tenue de ses opérations,
- la qualité de la formation (amélioration de la formation de formateurs),
- des formations plus générales, touchant un plus large public, telles que des formations à Microsoft Office ® et en langues étrangères. Teleperformance et ses filiales ont ainsi acheté 1 600 licences pour des cours d'anglais en ligne dans 22 pays.

4.2.7.3 JUMP

JUMP est un programme de développement qui a été créé afin d'identifier les employés à fort potentiel et de les préparer à prendre des positions de leadership dans l'entreprise.

L'objectif est de soutenir les employés à devenir des leaders en évoluant de conseiller client à superviseur, de superviseur à coordinateur et enfin, de coordinateur à manager.

Le programme JUMP s'appuie sur un plan de formation combinant formation comportementale et technique, ainsi qu'un plan de développement personnel.

JUMP permet et assure la reconnaissance des talents, la qualité de nos managers et une utilisation optimisée de nos méthodes de formation. Le programme fait apparaître clairement à tous nos employés ce que l'entreprise attend d'eux et comment ils peuvent grandir avec elle.

Teleperformance offre également aux employés soutien et orientation dans l'élaboration de leurs plans de carrière.

4.2.8 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 :

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 ;

2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Les « guidelines » ou directives générales élaborées par le groupe relatives au recrutement et à la promotion des salariés indiquent :

« La sélection sera basée sur des facteurs liés au travail et se doit d'offrir l'égalité des chances à tous les candidats, indépendamment des caractéristiques personnelles telles que la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, la nationalité, l'origine sociale, l'âge, la santé, l'appartenance à un syndicat ou l'orientation sexuelle.

De plus, les salariés seront choisis sur la base de leur capacité à réaliser le travail et aucune distinction, exclusion ou préférence sur d'autres critères n'est recevable. »

4.2.8.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

Notre groupe emploie indifféremment des hommes et des femmes, ces dernières représentant 54,4 % des effectifs au 31/12/2012.

Dans le processus de recrutement interne de nombreuses filiales, le sexe n'est pas spécifié et ne peut donc influencer le recruteur.

Dans tous les centres Teleperformance dans le monde, les grilles de salaire, la classification, les opportunités de carrière et les emplois du temps sont indépendants du critère du sexe.

Cela se traduit par un taux très élevé de femmes cadres : 45 % en moyenne au sein du groupe dans le monde, sans qu'apparaissent des différences notables en fonction des géographies.

Teleperformance accorde une importance particulière à l'égalité entre hommes et femmes et, pour prévenir de toute dérive, l'enquête de satisfaction annuelle des salariés intègre une alerte dès lors que les degrés de satisfaction exprimés diffèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes.

4.2.8.2 Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés

Le groupe emploie 572 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 ainsi que l'accès aux personnes handicapées.

De nombreuses actions locales sont menées pour favoriser le recrutement des travailleurs handicapés.

Ainsi, en Grande-Bretagne, Teleperformance travaille avec des agences représentant des personnes handicapées de retour à l'emploi.

En 2012, Teleperformance France a participé à 7 salons destinés aux personnes en situation de handicap afin d'y présenter les opportunités d'emploi offertes par le groupe. Pour accompagner ensuite cette population au sein de l'entreprise, Teleperformance France a signé en mars 2012 un accord collectif sur 3 ans qui prévoit entre autres une aide au logement, des journées de congés supplémentaires pour effectuer des démarches administratives ou médicales, la prise en charge des frais de taxi en cas de grève des transports... Par ailleurs, depuis début 2012, un coordinateur national est dédié aux personnes en situation de handicap.

En Argentine et au Portugal, tous nos centres ont été adaptés pour permettre l'accès aux fauteuils roulants.

En 2012, la fondation ParaLife, organisation à but non lucratif dédiée à l'insertion des handicapés dans le monde du travail, a reconnu Teleperformance comme la société ayant recruté le plus de salariés handicapés sur l'année 2011 au Mexique, saluant ainsi les efforts et l'ouverture de Teleperformance dans le recrutement des agents œuvrant pour le programme avec Nestlé.

4.2.8.3 Politique de lutte contre les discriminations

De par notre activité multi linguistique, nos sites sont naturellement amenés à recruter des personnes d'origines et de nationalités différentes. À titre d'exemples, nos filiales en Allemagne emploient des salariés de 52 nationalités différentes et notre centre multi-langues en Grèce emploie des salariés de 66 nationalités œuvrant dans 24 langues.

Nos sociétés respectent les lois en vigueur en matière de non-discrimination et certaines de nos filiales montrent particulièrement proactives dans ce domaine. C'est le cas de notre filiale aux États-Unis qui a recruté un responsable de la diversité depuis début 2010 ou bien de notre filiale turque qui a intégré au code éthique que doit signer chaque salarié lors de son embauche *le respect de la différence et de la diversité*.

Par ailleurs, notre secteur d'activité attire naturellement une population jeune. Ceci se traduit par une proportion d'étudiants particulièrement forte dans certaines géographies. À titre illustratif, nos centres de Westbelt dans l'Ohio et de Lisbonne au Portugal embauchent respectivement 39 % et 30 % d'étudiants.

Cependant, Teleperformance s'assure que la population des seniors ne soit pas en reste. Ainsi, en juillet 2012, Teleperformance France a mis en place un plan d'action relatif à l'emploi des seniors. Il prévoit notamment un ensemble de mesures favorisant le recrutement, le maintien dans l'emploi et la possibilité d'un aménagement des horaires pour les salariés de plus de 55 ans.

4.3 Informations sociétales

4.3.1 Impact territorial, économique et social de l'activité

4.3.1.1 Impact sur l'emploi et économie

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 au Portugal ou aux États-Unis, facilitant le recrutement de profils adaptés et de collaborateurs multilingues,
- à taux de chômage élevé, comme en Grèce ou en Tunisie dont les taux de chômage sont respectivement de 28 et 17,6 %.

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 certaines villes où nous sommes le premier employeur du secteur privé, comme à Tunis. Sauf exception, il est relativement faible dans les grandes villes mais peut être fort dans les zones rurales ou les petites villes, comme à Söderhman et à Ljusdal en Suède ou à Ponferrada et La Carolina en Espagne.

Avec plus de 5 000 collaborateurs, l'impact économique et social de nos 3 sites tunisois est très fort : Teleperformance y est le premier employeur privé et représente 20 % du poids des emplois directs. C'est également le cas de notre filiale de Taranto : Teleperformance y est le 2^{ème} employeur de cette ville de 200 000 habitants du sud de l'Italie dont le taux de chômage est de 12 %.

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.

Par ailleurs, Teleperformance travaille régulièrement en partenariat avec les agences gouvernementales pour l'emploi. Ainsi en 2012, un programme de retour à l'emploi pour les chômeurs a été mis en place en Turquie et, dans le nord de la France, les missions locales envoient parfois des groupes de profils potentiels pour faire connaissance avec les postes et l'environnement de travail.

4.3.1.2 Impact social

Dans la plupart des villes où nous sommes implantés, il existe des liens étroits et réguliers entre nos centres et les établissements scolaires proches de leur implantation, notamment avec les établissements d'enseignement supérieur.

Beaucoup de ces partenariats ont pour objet de faciliter les recrutements, par le biais de stagiaires et avec la participation active de Teleperformance à nombre de forums sur l'emploi.

Toutefois, de nombreux accords avec des écoles et des centres de formation professionnelle ont permis la mise en place d'une collaboration plus en profondeur, allant jusqu'à un système de bourse en Espagne et aux Pays-Bas, voire un campus virtuel en Colombie, en partenariat avec l'université Politecnico Gran Colombiano, permettant aux agents de suivre leurs cours depuis leur lieu de travail. En Tunisie, Teleperformance travaille sur un projet de convention avec le ministère de l'emploi et de la formation.

Par ailleurs, de nombreux programmes de responsabilité sociale viennent en aide aux communautés locales. Ainsi, Teleperformance Grèce fournit nourriture et fuel à des écoles primaires voisines depuis 2011.

4.3.2 Actions de soutien, de partenariat, de mécénat

4.3.2.1 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.

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

Actions en faveur des enfants les plus vulnérables

Notre engagement, en coordination avec les associations ou organismes locaux, 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.

Actions en faveur des victimes de catastrophes naturelles

Au cours des cinq dernières années, les salariés du groupe ont offert 136 304 heures de volontariat – dont 36 129 heures pour la seule année 2012, afin de venir en aide aux personnes défavorisées ou victimes de catastrophes naturelles.

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

Ainsi, les salariés de Teleperformance Russie ont été à l'initiative de l'aide de *Citizen of the World* aux victimes des pluies torrentielles qui se sont abattues début juillet 2012 sur Krasnodarskiy Kray. En 3 jours, ils ont collecté couvertures, sacs de couchage et produits de première nécessité puis organisé l'acheminement de 22 « cantines » vers les populations nécessiteuses.

Actions en faveur des personnes âgées

Hormis les opérations d'urgence, nos filiales sont régulièrement partenaires d'œuvres de bienfaisance à portée locale ou nationale.

Ainsi, en octobre 2012, pour l'opération de collecte de fonds en faveur des personnes âgées hospitalisées « Plus de Vie », Teleperformance France a mis à disposition gracieusement sept de ses centres d'appels afin d'enregistrer les promesses de dons des particuliers. Pour assurer la formation et l'encadrement des jeunes volontaires qui accueillent au téléphone les donateurs, ainsi que pour l'organisation technique, plus de 200 salariés de Teleperformance se sont portés bénévoles. Cette opération caritative de grande ampleur a permis de récolter près de 700 000 euros.

Actions en faveur des handicapés

À l'occasion des Jeux paralympiques de Londres 2012, Teleperformance France a établi un partenariat de soutien avec la Fédération française Handisport.

Les engagements de Teleperformance

Dans le cadre de *Citizen of the World*, Teleperformance a distribué en 2012 l'équivalent de 2 861 899 \$US en espèces et en nature ainsi que 1 926 ordinateurs.

Dans le cadre de notre affiliation à la Clinton Global Initiative, au travers de l'adhésion de notre président et fondateur, Daniel Julien, Teleperformance s'est engagé à lever un total de 5 millions de dollars (US\$) entre 2007 et 2012 en espèces et dons en nature. Cet objectif a été dépassé, atteignant 7,5 millions de \$US en cash et en dons en nature.

Pour la période 2012 à 2016, Teleperformance a renouvelé son engagement de collecter un million de dollars, en cash ou en nature, par an.

4.3.2.2 For Fun Festival

Le For Fun Festival de Teleperformance est une initiative globale qui reconnaît les meilleurs talents de notre entreprise. Ce concours a pour but de promouvoir la bonne humeur et le divertissement par un concours international d'art, de danse et de musique qui a pour objectif de stimuler la fierté d'appartenance au groupe et promeut la diversité culturelle de notre groupe.

Le For Fun Festival est un événement annuel auquel tous les employés sont invités à participer. Les meilleurs candidats de chaque pays sont sélectionnés dans un premier temps par les salariés, puis dans un second temps par un jury de spécialistes.

En 2012, près de 4 000 salariés ou groupes de salariés originaires de 37 pays se sont présentés aux qualifications locales. 1 085 salariés ont été sélectionnés localement par les salariés : 607 dans la catégorie *Musique*, 262 dans la catégorie *Art* et 216 dans la catégorie *Danse*.

Un jury de 15 spécialistes compétents dans chaque catégorie a ensuite retenu 3 candidats dans chaque catégorie et les 9 finalistes ou groupes de finalistes ont participé à la finale. Chaque finaliste ou groupe de finalistes a reçu une récompense allant de 1 000 à 4 000 \$ US.

4.3.2.3 Teleperformance Sport Club

Teleperformance Sport Club est une initiative globale qui encourage nos collaborateurs à partager de bons moments avec leurs collègues par la pratique d'un sport collectif. Le programme est une initiative mondiale qui a pour but de promouvoir le sport comme instrument de bien-être et de qualité de vie.

Dans toutes nos filiales, nos employés sont encouragés à faire du sport et à participer aux championnats. L'objectif est de promouvoir la bonne humeur et le divertissement au travers d'activités qui réunissent nos collaborateurs, leurs familles et leurs amis.

En 2012, nous comptabilisons à travers le monde 391 équipes de football (324 masculines, 57 féminines et 10 mixtes), 107 équipes mixtes de volley-ball et 15 équipes de basket.

4.3.3 Sous-traitance et fournisseurs

4.3.3.1 Sous-traitance

Compte tenu de son activité d'« outsourceur », Teleperformance et ses filiales ne font que très peu appel à des sous-traitants.

4.3.3.2 Fournisseurs

La politique d'achat de Teleperformance garantit la cohésion des processus d'achat et l'amélioration constante des pratiques d'achat de Teleperformance. Cet engagement comprend un effort constant d'amélioration de la compréhension des politiques d'achat et de processus par ses salariés, ses parties prenantes et ses fournisseurs.

Teleperformance soutient et promeut des pratiques conformes aux dix principes du Pacte mondial des Nations-Unis relatifs aux droits de l'homme et du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. La politique d'achat de Teleperformance améliore continuellement ses efforts pour vérifier la conformité avec ces principes lors de la sélection du fournisseur et pendant toute la durée de la relation par le biais de contrôles lors de revues d'affaires.

En sus des dix principes des Nations-Unis, la politique d'achat de Teleperformance promeut ses propres valeurs qui sont : l'intégrité, le respect, le professionnalisme, l'innovation et l'engagement. Ces valeurs sont primordiales pour Teleperformance dans ses relations avec les salariés, les consommateurs, les parties prenantes et les fournisseurs. La politique d'achat de Teleperformance vise à s'assurer de l'adhésion à ces valeurs à chaque étape de la relation. Elle s'exprime notamment par des communications avec les fournisseurs et l'intégration de ces valeurs dans la sélection du fournisseur, ses capacités et les processus de gestion.

4.3.4 Loyauté des pratiques

Le groupe Teleperformance porte une attention permanente aux pratiques des collaborateurs et de ses filiales, afin d'en garantir l'exemplarité. Ainsi, le groupe Teleperformance (i) a réitéré en juillet 2011 son adhésion au pacte mondial des Nations Unies, (ii) impose à ses collaborateurs et membres du conseil d'administration le respect d'un code de bonne conduite en matière de délits d'initiés, (iii) a mis en place fin 2012, une politique mondiale de lutte contre la corruption, et (iv) a commencé en 2013 la rédaction d'une charte éthique mondiale.

4.3.4.1 Le groupe a réitéré depuis juillet 2012 son adhésion au pacte mondial des Nations Unies

Ainsi, tel qu'indiqué au paragraphe 4.1.2 du présent rapport, l'ensemble des salariés des filiales du groupe est tenu de respecter les 10 principes auxquels Teleperformance a adhéré.

4.3.4.2 Code de bonne conduite au sujet de la prévention des délits d'initiés

Le conseil d'administration a, le 30 novembre 2011, adopté un code de bonne conduite relatif aux opérations sur titre, conformément à la recommandation de l'AMF au sujet de la prévention des

manquements d'initiés dans les sociétés cotées. Il s'adresse aux membres du conseil d'administration et aux personnes ayant accès à des informations privilégiées et a pour but de définir les périodes pendant lesquelles les personnes concernées doivent s'abstenir d'effectuer des opérations sur titres. Afin de répondre aux questions, un comité de déontologie présidé par la directrice juridique du groupe a été institué.

4.3.4.3 Les actions menées par le groupe en prévention de la corruption

Le groupe a mis en place dans le courant de l'année 2012 une charte anti-corruption qui s'impose à l'ensemble des salariés du groupe. Cette charte, interdisant toutes formes de corruption (financière, non-financière, favoritisme) impose le respect de la légalité, la transparence et l'éthique des affaires. Tous les salariés du groupe sont tenus d'y adhérer sans réserve et se doivent de la faire respecter par leurs pairs.

4.3.4.4 Rédaction d'une charte éthique mondiale

De nombreuses sociétés du groupe ont déjà mis en place une charte éthique visant à définir des règles de bonne conduite vis-à-vis de leurs prestataires, clients et salariés.

Suite à la mise en place, en janvier 2013, d'un comité de responsabilité sociale et environnementale, le groupe a décidé de se consacrer en 2013 à la rédaction d'une charte éthique mondiale visant à décliner les cinq valeurs du groupe, qui sont bien plus que des règles de conduite : elles sont le pilier de notre démarche en tant qu'entreprise éthique et responsable. Ces valeurs sont l'intégrité, le respect, le professionnalisme, l'innovation et l'engagement.

4.3.5 Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme

Le groupe Teleperformance a adhéré au pacte mondial des Nations-Unies, marquant ainsi son attachement à un ensemble de valeurs fondamentales, et notamment les principes 1 et 2 :

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.*

Teleperformance veille à la stricte application de ces 2 principes par l'ensemble de ses filiales implantées dans 46 pays mais également par ses fournisseurs et par les fournisseurs de chacune de ses filiales.

4.4 Informations environnementales

4.4.1 Politique générale en matière environnementale

L'activité de Teleperformance ne génère pas de 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.

Par ailleurs, Teleperformance est attachée à la prise de conscience de chacun et à ce titre, nos salariés sont encouragés à adopter un ensemble de comportements respectueux de l'environnement, non seulement sur leur lieu de travail mais également dans leur vie extra-professionnelle.

4.4.2 Pollution et gestion des déchets

4.4.2.1 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, sont généralisées, comme la fiche de paie en ligne, mise en place au Portugal en 2007, en Turquie en 2008, et étendu depuis à l'Italie, à la Finlande, à la Colombie et aux Philippines.

4.4.2.2 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.

83 % des filiales interrogées pratiquent 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 ou environnementaux locaux : par exemple, en Égypte le recyclage est pris en charge par une ONG dont les bénéficiaires profitent à un orphelinat, en Roumanie, à une ONG de lutte contre la déforestation qui plante un arbre pour 10 kg de papier récolté.

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.

4.4.2.3 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.

4.4.2.4 Autres recyclages

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

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

4.4.2.5 Management environnemental

Nos sites situés en Allemagne ont mis en place en 2012 un ensemble de process en vue de l'obtention de la certification ISO 14001, norme la plus utilisée de la série ISO 14000 concernant le management environnemental. Notre site de Ashby, au Royaume-Uni, a été récompensé en 2011 par l'obtention de cette norme qui repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.

4.4.2.6 Nuisances sonores

Notre activité ne présente pas de caractère industriel et n'est donc pas constitutive de nuisances sonores.

4.4.3 Utilisation durable des ressources

Teleperformance investit 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.

4.4.3.1 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 ou pour encourager les salariés à ne pas utiliser leur véhicule personnel, des contrats avec des sociétés de transport privées peuvent être mis en place, comme en Colombie pour les salariés travaillant le soir ou bien en Tunisie, où différentes navettes dont le coût est intégralement pris en charge par Teleperformance relient nos 5 centres à différents arrêts convenus. Le succès en est important puisque 72 % des salariés des 5 centres de Teleperformance Tunisie l'utilisent.

Notre filiale de Columbus, dans l'Ohio (États-Unis), a œuvré auprès de la société de transports publics de la ville pour modifier des itinéraires et déplacer des arrêts de bus de façon à ce qu'ils soient situés plus proches du centre.

En Roumanie, Teleperformance a fait le choix pour ses salariés de prendre en charge 100 % du coût de l'abonnement annuel aux transports publics.

En France, les frais d'abonnement aux services publics de location de vélos ou aux transports collectifs pour leurs déplacements entre le domicile et le lieu de travail sont remboursés à hauteur de 50 %.

4.4.3.2 Encouragement au covoiturage

Le co-voiturage est largement encouragé et parfois même organisé par la société. Tel est le cas pour certains sites des États-Unis où les salariés pratiquant le covoiturage bénéficient de places de stationnement réservées.

4.4.3.3 Ampoules basse consommation

Sauf quelques rares exceptions, l'ensemble des filiales interrogées dans le cadre de ce rapport social, environnemental et sociétal a équipé l'intégralité de leurs sites en ampoules à basse consommation.

Aux États-Unis, en Colombie, au Portugal et en Allemagne, tous les sites sont également équipés de minuteurs et de détecteurs de mouvements.

4.4.3.4 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.

4.4.3.5 Consommation d'eau

Bien que Teleperformance ne soit pas fortement consommateur d'eau (notre activité non industrielle n'en nécessite pas), environ la moitié de nos filiales a engagé des travaux qui permettent de limiter la consommation d'eau sur nos centres (installation de robinetterie à fermeture automatique ou à infrarouges, de systèmes de détection de fuite d'eau...) et entrepris des actions de sensibilisation des salariés à la consommation d'eau telles que «La journée mondiale de l'eau». Ainsi, en Égypte, des dons ont été collectés et remis à des ONG qui favorisent l'accès à l'eau à des villages pauvres du pays.

Notre site de Bogota, en Colombie, ouvert en mars 2012, est conforme aux normes les plus strictes en matière environnementale et de développement durable et a obtenu la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Le système de certification LEED, conçu par l'U.S. Green Building Council, attribue des points en fonction d'un certain nombre de critères : développement durable, économie d'eau, gestion efficace de l'énergie,

matériaux, qualité de l'air, conception innovante et enjeux régionaux. Les bâtiments qui se voient décerner une telle certification sont en mesure de réduire leur consommation d'énergie, leurs émissions de CO₂, leur consommation d'eau et leur production de déchets solides.

4.4.4 Changement climatique

Notre activité ne présentant pas de caractère polluant en tant que tel, nous avons focalisé notre impact sur notre empreinte carbone liée au CO₂.

Notre rapport social, sociétal et environnemental 2012 n'étant pas disponible à la date de parution de ce document de référence, nous reproduisons ci-dessous le rapport sur notre empreinte carbone de l'année 2011. Celui couvrant la période janvier à décembre 2012 sera disponible sur notre site internet fin mars 2013.

Au global, nos émissions de carbone ont été supérieures à 90 000 tonnes avec une empreinte carbone par salarié de 0,77 tonnes.

Cette empreinte carbone se décompose comme suit :

| | |
|----------------------|------|
| Électricité * | 85 % |
| Papier ** | 9 % |
| Déplacements aériens | 6 % |

* Consommation électrique en kilowatt par heure de tous les centres Teleperformance dans chaque pays.

** Papier inclut ramettes de papier et papier toilette.

Notre objectif était de réduire notre empreinte carbone par salarié de 5 % entre 2011 et 2012.

Cet objectif devrait être atteint par :

- la réduction de la consommation électrique de l'ensemble des filiales,
- la réduction des déchets et du papier,
- la réduction des voyages (aériens et locaux).

4.5 Les enjeux RSE de notre activité

Nos parties prenantes sont tout aussi bien nos clients, les consommateurs, nos salariés et les analystes qui suivent notre activité.

Le groupe a arrêté pour la première année des objectifs précis et mesurables d'amélioration dans le domaine de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Ces objectifs se déclinent différemment selon les publics et les enjeux concernés.

4.5.1 Enjeux sociaux

4.5.1.1 Formation :

Le groupe attache une importance particulière à l'effort de formation entrepris, consubstantiel à son activité. C'est ainsi qu'en 2012, 14 millions d'heures de formation ont été délivrées à travers l'ensemble du groupe.

Pour 2013, un objectif de progression de 3 % a été fixé.

4.5.1.2 Parité

Notre objectif est de maintenir une répartition hommes/femmes globalement équivalente.

En 2012, cette répartition est de 54 % de femmes pour 46 % d'hommes.

4.5.1.3 Qualité de vie au travail

- Deux sociétés du groupe ont obtenu en 2012 un prix « Great Place to Work ».

Le groupe a pour objectif d'avoir dans les trois ans à venir au moins une société distinguée de ce prix prestigieux dans chacune des zones géographiques où Teleperformance opère.

- En 2012, 74 541 salariés ont répondu à l'enquête annuelle de satisfaction.

Le groupe a pour objectif une croissance de 3 % de ce chiffre en 2013.

4.5.2 Enjeux sociétaux

4.5.2.1 Citizen of the World

Le groupe s'est fixé un objectif annuel de collecte de fonds de 1 million de \$US par an jusqu'à 2016.

4.5.3 Enjeux environnementaux

4.5.3.1 Empreinte carbone

Notre objectif est de réduire notre empreinte carbone par salarié de 5 % par an.

4.5.3.2 Certification ISO 14001

En 2012, une société du groupe est certifiée 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.

L'objectif est d'avoir, à l'horizon de 3 ans, une société certifiée dans chacune des zones où le groupe est présent.

5. Commentaires sur l'exercice

| | | |
|------------|---|------------|
| 5.1 | EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE | 94 |
| 5.1.1 | Les résultats 2012 du groupe | 94 |
| 5.1.2 | Trésorerie et capitaux..... | 96 |
| 5.1.3 | Données caractéristiques des principales filiales | 97 |
| 5.2 | EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ | 98 |
| 5.2.1 | Bilan | 98 |
| 5.2.2 | Résultat | 99 |
| 5.3 | DIVIDENDES | 100 |
| 5.4 | PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE | 100 |
| 5.5 | TENDANCES ET PERSPECTIVES..... | 100 |
| 5.5.1 | Perspectives..... | 100 |
| 5.5.2 | Risques et incertitudes | 100 |

5.1 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 (en page 108 du présent document de référence).

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.

5.1.1 Les résultats 2012 du groupe

5.1.1.1 Activité

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est élevé à 2 347,1 millions d'euros, soit une progression, à données publiées, de 10,4 %. À périmètre et taux de change constants, la progression s'établit à 6,9 %, en forte hausse par rapport à l'année précédente.

Les variations de devises, principalement le dollar américain, ont été favorables pour 71,8 millions d'euros.

L'effet périmètre est légèrement négatif (2,2 millions d'euros) et résulte de la cession de la filiale hongroise en 2011.

La croissance du chiffre d'affaires du groupe, + 6,9 %, résulte pour l'essentiel de la hausse de l'activité de la zone ibérico-LATAM (+ 16,5 %) qui compte pour plus des deux tiers de la croissance globale. Cette croissance a été vigoureuse dans l'ensemble de la zone mais tout particulièrement au Brésil où le groupe a profité de son positionnement haut-de-gamme.

La zone anglophone et Asie-Pacifique (+ 3,2 %) ainsi que la zone Europe continentale et MEA (+ 2,6 %) ont aussi cru mais dans des proportions moins importantes.

La croissance du chiffre d'affaires s'est accélérée tout au long de l'année puisqu'après une augmentation de 3,1 % au premier semestre, la progression organique de l'activité sur l'ensemble de l'année a atteint 6,9 %.

Les évolutions entamées il y a plusieurs années modifient sensiblement le paysage du groupe. La zone Europe continentale représente désormais moins d'un tiers des facturations du groupe (29,8 %), dépassée par la zone ibérico-LATAM (31,4 %) et la zone anglophone et Asie-Pacifique (38,8 %).

Le chiffre d'affaires par zone géographique a évolué comme suit :

| <i>en millions d'euros</i> | 31/12/12 | 31/12/11 | variation |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| anglophone & Asie Pacifique | 910,4 | 819,6 | 11,1 % |
| Europe continentale & MEA | 699,1 | 678,5 | 3,0 % |
| ibérico-LATAM | 737,6 | 628,1 | 17,4 % |
| Total | 2 347,1 | 2 126,2 | 10,4 % |

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

| | publié | comparable * |
|------|---------------|---------------------|
| 2010 | 11,4 % | 1,1 % |
| 2011 | 3,3 % | 3,5 % |
| 2012 | 10,4 % | 6,9 % |

* à périmètre et taux de change constant.

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Zone anglophone & Asie Pacifique :

Sur l'année, l'activité globale de la zone est en progression de 11,1 %. Elle bénéficie de l'appréciation du dollar américain et, dans une moindre mesure, de la livre sterling. À taux de change et périmètre constants, la progression de la zone s'élève à 3,2 %.

Deux points méritent d'être relevés :

- le profil particulier de l'activité de la zone : négative à hauteur de 4,4 % au premier semestre du fait d'une base de comparaison particulièrement élevée, la performance de la zone a été significativement meilleure au second semestre puisque la zone enregistre une croissance annuelle positive de 3,2 %,
- la très bonne performance du Royaume-Uni qui a enregistré une croissance significative au cours de l'année à la suite de gains de contrats dans des nouveaux secteurs d'activité.

Zone ibérico-LATAM :

En 2012, le groupe a bénéficié d'une forte dynamique positive de la zone. Tous les pays de la zone, à l'exception de l'Argentine, ont progressé.

Le plus notable est la forte augmentation d'activité du Brésil où la croissance est spectaculaire ; l'Espagne a par ailleurs retrouvé le chemin de la croissance en 2012. Le Portugal continue de bénéficier de son positionnement à forte valeur ajoutée, notamment grâce à son offre multilingue.

À données publiées, la zone progresse de 17,4 % et de 16,5 % à périmètre et taux de change constants.

Zone Europe continentale & MEA :

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé de 3,0 % à données publiées et 2,6 % à périmètre et taux de change constants.

La zone a retrouvé le chemin de la croissance grâce aux améliorations enregistrées en Europe du nord, dans les pays de l'est ainsi qu'en Grèce et en Turquie. La bonne tenue de l'activité de l'Allemagne, des Pays-Bas et dans une moindre mesure de l'Italie contribue aussi positivement à la performance globale.

Toutes ces évolutions positives ont permis de compenser la baisse d'activité de Teleperformance France encore sensible en 2012 à la suite du bouleversement du paysage concurrentiel dans le secteur de la téléphonie mobile, premier marché de cette filiale.

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 portant sur le chiffre d'affaires budgété sont mises en place, principalement afin de couvrir le risque de change entre le dollar US et le peso mexicain, le dollar canadien et le peso philippin et colombien.

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.

5.1.1.2 Rentabilité

Le résultat opérationnel publié s'établit à 193,2 millions d'euros, en progression de 26 % par rapport au chiffre de l'année précédente, 152,9 millions d'euros.

Le résultat de l'année 2012 intègre pour 2 millions d'euros les coûts de deux filiales basées en Autriche et au Vietnam dont le groupe a décidé la fermeture en 2012, la taille du marché et les perspectives de développement ne justifiant plus une présence locale.

Il intègre par ailleurs la charge comptable relative au plan d'actions de performance mis en place en 2011 pour un montant de 9,8 millions d'euros, les conditions de performance requises ayant été atteintes.

Retraité de ces éléments, le résultat opérationnel avant prise en compte des amortissements des incorporels liés aux acquisitions (EBITA courant) s'établit à 213,9 millions d'euros, soit 9,1 % du chiffre d'affaires, en progression de 0,6 points par rapport à l'année précédente et au-delà des objectifs annoncés pour l'exercice en début d'année.

L'EBITDA courant (résultat opérationnel augmenté des dotations aux amortissements hors éléments non récurrents) s'élève à 306 millions d'euros, représentant 13,0 % du chiffre d'affaires contre 12,7 % l'année précédente.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 7,3 millions d'euros contre 5,6 millions l'année dernière. Il convient de préciser que le chiffre de l'année de 2012 intègre une charge non récurrente de 3 millions d'euros au titre de la mise en place de la nouvelle ligne de crédit syndiqué.

La charge d'impôt s'établit à 56,5 millions d'euros. Le taux d'imposition moyen du groupe ressort à 30,4 % contre 35,2 % l'année précédente. Cette amélioration résulte pour l'essentiel du retour à des situations bénéficiaires pour un certain nombre de pays en situation de pertes fiscales antérieures.

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

À la suite d'un certain nombre de rachats, la part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 1,9 million d'euros contre 3,1 millions d'euros en 2011.

Le résultat net à 127,5 millions d'euros progresse de 38,0 % par rapport à l'année précédente.

La rentabilité opérationnelle par zone géographique, hors holding, s'établit comme suit :

| Marge d'EBITA * (en %) | 2012 | 2011 | 2010 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| zone anglophone & Asie Pacifique | 11,3 | 10,3 | 10,9 |
| zone ibérico-LATAM | 12,6 | 11,1 | 11,4 |
| zone Europe continentale & MEA | 0,6 | 0,5 | 0,4 |
| Total | 9,1 | 8,5 | 8,5 |

* Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents

5.1.2 Trésorerie et capitaux

5.1.2.1 Structure financière consolidée au 31 décembre 2012

Capitaux à long terme et à court terme

Capitaux à long terme

| <i>au 31 décembre (en millions d'euros)</i> | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Capitaux propres | 1 382,4 | 1 277,6 | 1 230,5 |
| Dettes financières non courantes | 13,9 | 25,7 | 29,4 |
| Total net des capitaux non courants | 1 396,3 | 1 303,5 | 1 259,9 |

Capitaux à court terme

| <i>au 31 décembre (en millions d'euros)</i> | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Dettes financières courantes | 76,5 | 108,8 | 87,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 170,4 | 159,6 | 118,3 |
| Excédent de trésorerie net sur les dettes financières | 93,9 | 50,8 | 30,5 |

Source et montant des flux de trésorerie

| <i>au 31 décembre (en millions d'euros)</i> | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle avant variation du besoin en fonds de roulement | 229,0 | 151,0 | 182,4 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | - 26,0 | 32,7 | - 4,9 |
| Flux de trésorerie d'exploitation | 203,0 | 183,7 | 177,5 |
| Investissements | - 118,9 | - 112,1 | - 182,7 |
| Désinvestissements (au prix de cession) | 1,6 | 2,6 | 3,8 |
| Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement | - 117,3 | - 109,5 | - 178,9 |
| Augmentation de capital | 0,4 | - | 4,5 |
| Dividendes / acquisitions de titres d'auto-contrôle | - 25,9 | - 36,9 | - 18,7 |
| Variation nette des dettes financières | - 39,2 | 0,8 | - 89,2 |
| Flux de trésorerie lié aux opérations de financement | - 64,7 | - 36,1 | - 103,4 |
| Variation de la trésorerie | 21,0 | 38,1 | - 104,7 |

5.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

La structure financière du groupe au 31 décembre 2012 est très solide :

- Les capitaux propres atteignent 1 382,4 millions d'euros dont 1 376,4 millions en part du groupe. Ils financent intégralement les actifs immobilisés du groupe, qui s'élèvent à 1 138,6 millions d'euros.
- La situation de trésorerie nette du groupe est excédentaire de 80 millions d'euros.

Elle est constituée de disponibilités à hauteur de 170,4 millions et de dettes financières pour 90,4 millions d'euros.

Le groupe continue d'intensifier sa politique de centralisation de la trésorerie dans les pays où il est implanté ; cependant, certaines législations locales interdisent la mise en œuvre de cette politique.

5.1.2.2 Flux de trésorerie

En 2012, le groupe a poursuivi les efforts engagés depuis deux ans sur la génération de trésorerie. L'autofinancement avant impôts et décaissement de restructuration s'est établi à 296,1 millions d'euros en 2012 (256,9 millions l'année précédente).

Les décaissements d'impôts sont stables à 57,2 millions d'euros tandis que ceux relatifs aux restructurations ont baissé significativement à 10,0 millions d'euros contre 47,7 millions l'année précédente. Cette évolution résulte de la mise en œuvre du plan de restructuration France décidé fin 2010 et réalisé principalement en 2011.

La variation du besoin en fonds de roulement du groupe constitue un emploi de 26 millions d'euros contre une ressource de 32,6 millions l'année précédente. Elle reflète l'augmentation importante de l'activité sur la fin de l'année écoulée et du chiffre d'affaires alors même que l'encours client rapporté au chiffre d'affaires a continué de s'améliorer en 2012 avec une baisse moyenne de 3 jours.

Les investissements nets sont stables en pourcentage du chiffre d'affaires (4,6 %) et s'établissent à 108,4 millions d'euros contre 95,5 millions l'année précédente. Le cashflow disponible de l'année, 94,5 millions d'euros, progresse à nouveau par rapport au chiffre de l'année précédente (88,2 millions d'euros).

Après paiement d'un dividende de 25,5 millions d'euros, en augmentation par rapport à 2011, la trésorerie nette a augmenté de 54,9 millions d'euros en 2012.

5.1.3 Données caractéristiques des principales filiales

Les données caractéristiques des comptes sociaux 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 USA (en KUS\$) |
|---------------------------------|--------------------------|
| Actif non courant | 283 478 |
| Actif courant | 248 217 |
| Total actif | 531 695 |
| Capitaux propres | 233 387 |
| Passif non courant | 243 278 |
| Passif courant | 55 030 |
| Total passif | 531 695 |
| Chiffre d'affaires | 718 849 |
| Résultat net | 53 263 |

5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société

5.2.1 Bilan

5.2.1.1 Investissements

La société Teleperformance a procédé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012 aux opérations suivantes :

- acquisition de 100 % du capital de la société Compania Salvadorena de Teleservices SA pour un montant de 6 millions d'euros
- souscription à l'augmentation de capital de la société Teleperformance EMEA à hauteur de 6,1 millions d'euros par incorporation de créances
- souscription à l'augmentation du capital de la société italienne In & Out pour un montant de 7 millions d'euros par incorporation de créances
- cession de la filiale suisse SCMG pour un montant de 8,2 millions d'euros
- cession de la filiale polonaise Centrum Tele-Marketingowe pour un montant de 4 millions d'€.

5.2.1.2 Autres opérations financières

Ligne de crédit syndiqué

La société a renouvelé, en date du 29 juin 2012 et pour une durée de 5 ans, sa ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros qui arrivait à échéance le 31 janvier 2013.

Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable in fine.

Le montant tiré au 31 décembre 2012 est de 30 millions d'euros contre 60 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Prêts accordés en 2012

Dans le cadre de la gestion financière de ses filiales, la société Teleperformance a accordé un certain nombre de prêts à ses filiales au cours de l'exercice 2012, pour un montant total de 54,2 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale luxembourgeoise LCC pour 12,2 millions d'euros et 4,2 millions de francs suisses (3,5 millions d'euros)
- sa filiale italienne In & Out pour 11 millions d'€
- sa filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa pour 6,1 millions d'euros

- sa filiale anglaise MM Teleperformance pour 9,6 millions de livres sterling (11,8 millions d'euros)
- sa filiale brésilienne SPCC pour 12,5 millions de réals brésiliens (4,6 millions d'euros).

5.2.1.3 Actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation qui avait été donnée par l'assemblée générale du 31 mai, les conseils d'administration des 27 juillet et 30 novembre 2011 avaient attribué un total de 1 129 500 actions gratuites à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

En 2012, les conseils d'administration des 29 mai et 30 juillet 2012 ont attribué chacun 2 000 actions à des salariés du groupe. Au 31 décembre 2012, un solde de 37 960 actions gratuites reste disponible.

L'attribution gratuite de ces actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires pendant 2 ans ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance portant sur les exercices 2011 et 2012.

Les critères de performance ayant été atteints, la totalité des actions gratuites octroyées sera attribuée, sous réserve de la présence des salariés concernés à la date mentionnée ci-avant.

Au 31 décembre 2011, il avait été estimé probable que seulement 50 % des actions de performance seraient attribuées gratuitement, ce qui avait conduit la société à ne provisionner que 50 % de leur valeur. En conséquence, une provision de 9 millions d'euros a été dotée en charges de personnel sur l'exercice 2012 (7,8 millions d'euros sur 2011).

Afin de servir ces plans, la société avait procédé au cours du 2^{ème} semestre 2011 à l'acquisition sur le marché de 1 131 960 actions Teleperformance pour un montant total de 17,3 millions d'euros.

5.2.1.4 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par une perte de 6,4 millions d'euros en 2012, qui a été reportée en avant, portant ainsi le montant des déficits reportables à 47,9 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 au plus tard le 31 décembre 2015.

5.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société

5.2.1.5 Capitaux propres

Le capital social au 31 décembre 2012 est composé de 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 €.

Il a été distribué en juin 2012 un dividende de 0,46 € par action.

5.2.1.6 Conditions d'emprunt et structure de financement

Le montant des dettes financières s'élève au 31 décembre 2012 à 219 millions d'euros, dont 30 millions d'euros correspondent au montant de la ligne de crédit syndiqué utilisée à cette date et 180 millions d'euros correspondant aux soldes créditeurs des filiales participant au cash pooling.

La société respecte l'ensemble des ratios financiers auxquels elle est soumise.

5.2.1.7 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 2012.

| Type de fournisseur | à échoir dans 1 mois | échu + 0 à 30 jours | échu + 30 à 60 jours | échu + 60 à 90 jours | échu + 90 à 120 jours | échu + 120 jours | total |
|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------|--------------|
| 2012 | | | | | | | |
| Intragroupe | 895 | 2 017 | 745 | 4 | 3 | | 3 664 |
| Tiers externe | 19 | 22 | 1 000 | | 89 | | 1 130 |
| Total | 914 | 2 039 | 1 745 | 4 | 92 | | 4 794 |
| 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 |

5.2.1.8 Trésorerie

La société présente, au 31 décembre 2012, une trésorerie nette négative de 60,3 millions d'euros contre 52,3 millions d'euros au 31 décembre 2011, incluant les comptes courants de cash pooling et telle que présentée au tableau des flux de trésorerie.

La diminution nette de 8 millions d'euros s'analyse comme suit :

| | |
|---|-------------|
| Flux net de trésorerie généré par l'activité | 59,1 |
| Flux net décaissé au titre d'investissements corporels et incorporels | -1,5 |
| Flux net décaissé au titre d'investissements financiers | +5,6 |
| Flux net des autres activités financières | -15,4 |
| Acquisition de titres d'autocontrôle | -0,3 |
| Augmentation nette des dettes financières | -30,0 |
| Dividendes versés | -25,5 |
| Total | -8,0 |

5.2.2 Résultat

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 46,9 millions d'euros contre 44,5 millions d'euros en 2011, en augmentation de 2,4 millions d'euros.

Il se décompose comme suit :

| | 2012 | 2011 |
|--|------|------|
| Redevances perçues des filiales | 45,4 | 42,0 |
| Autres revenus (dont locations immobilières) | 1,5 | 2,5 |

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 4,4 millions d'euros en 2012 contre 8,2 millions d'euros en 2011 et intègre la provision comptabilisée en charges de personnel sur les titres d'autocontrôle destinés à servir les plans d'actions gratuites pour 9,0 millions d'euros et 7,8 millions d'euros sur 2012 et 2011, respectivement.

Le résultat financier d'un montant de 34,4 millions d'euros en 2012, contre un résultat financier d'un montant négatif de 50,8 millions d'euros en 2011, se décompose comme suit :

| | 2012 | 2011 |
|---------------------------|------|-------|
| Dividendes | 38,3 | 20,5 |
| Intérêts financiers (net) | -1,0 | 1,4 |
| Provisions sur filiales | -5,5 | -76,0 |
| Différence de change | 2,6 | 3,3 |

Les intérêts financiers en 2012 intègrent la commission de mise en place du crédit syndiqué qui a été totalement prise en charge sur l'exercice et ce, pour un montant de 4 millions d'euros.

Le montant figurant en « Provisions sur filiales » en 2012 correspond principalement à une dépréciation des titres de la filiale italienne pour 7 millions d'euros, des titres de la société française Teleperformance Intermediation pour 2,5 millions d'euros ainsi qu'à une reprise de provision des titres de la filiale espagnole pour 7 millions d'euros. Il comprend par ailleurs des provisions de respectivement 1,5 million et 1,3 million d'euros sur les filiales Teleperformance EMEA et Teleperformance Autriche.

Le résultat courant avant impôts fait ressortir en final un profit de 38,8 millions d'euros, contre une perte de 42,6 millions d'euros en 2011.

Le résultat exceptionnel se solde par un profit de 0,6 million d'euros en 2012 contre une perte nette de 0,2 million d'euros en 2011.

Après un impôt sur les sociétés de 5,2 millions d'euros en 2012 (7,5 millions d'euros en 2011), le résultat net 2012 fait ressortir un profit de 34,2 millions d'euros contre une perte de 50,2 millions d'euros en 2011.

5.3 Dividendes

Le conseil proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 30 mai 2013, de fixer le montant du dividende à 0,68 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 |
|----------------------|-----------|---------------|
| 2008 | 0,44 € | 0,44 € |
| 2009 | 0,33 € | 0,33 € |
| 2010 | 0,33 € | 0,33 € |
| 2011 | 0,46 € | 0,46 € |
| 2012* | 0,68 € | 0,68 € |

* dividende proposé à l'assemblée générale du 30 mai 2013.

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

5.4 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 12 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2012). 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 document de référence, 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.

5.5 Tendances et perspectives

5.5.1 Perspectives

Teleperformance poursuivra en 2013 sa stratégie de création de valeur et de croissance équilibrée. Pour l'exercice 2013, Teleperformance anticipe une progression de son chiffre d'affaires - à devises et périmètre constants - comprise entre 3 % et 5 %.

Le groupe visera une amélioration de ses ratios de rentabilité avec comme objectif d'atteindre une marge d'EBITA (hors éléments non récurrents) compris entre 9,3 % et 9,5 % du chiffre d'affaires, ainsi que d'une nouvelle progression du retour sur capitaux employés.

5.5.2 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 1.6. *Facteurs de risques* du présent document de référence.

6. Comptes consolidés

| | | |
|-----|--|-----|
| 6.1 | ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE..... | 102 |
| 6.2 | ÉTAT DU RÉSULTAT..... | 103 |
| 6.3 | ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL | 103 |
| 6.4 | ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE..... | 104 |
| 6.5 | VARIATION DES CAPITAUX PROPRES..... | 105 |
| 6.6 | NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS..... | 106 |
| 6.7 | PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION | 144 |
| 6.8 | RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS..... | 148 |

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

| ACTIF | Notes | 31.12.2012 | 31.12.2011 |
|--|-------|------------------|------------------|
| Actifs non courants | | | |
| Goodwill | C2 | 711 918 | 710 272 |
| Autres immobilisations incorporelles | C2 | 88 423 | 97 972 |
| Immobilisations corporelles | C3 | 274 964 | 255 170 |
| Actifs financiers | C11 | 26 981 | 24 099 |
| Impôts différés | C5 | 36 304 | 32 006 |
| Total actifs non courants | | 1 138 590 | 1 119 519 |
| Actifs courants | | | |
| Stocks | C4 | 61 | 621 |
| Actifs impôts exigibles | | 38 516 | 40 838 |
| Clients | C6 | 479 628 | 450 503 |
| Autres actifs courants | C6 | 82 997 | 93 104 |
| Autres actifs financiers | C11 | 12 677 | 6 961 |
| Trésorerie et équivalents | C9 | 170 362 | 159 612 |
| Total actifs courants | | 784 241 | 751 639 |
| Total actif | | 1 922 831 | 1 871 158 |
| PASSIF | Notes | 31.12.2012 | 31.12.2011 |
| Capitaux propres | | | |
| Capital | C7 | 141 495 | 141 495 |
| Prime d'émission | | 556 181 | 556 181 |
| Ecart de conversion | | 17 415 | 23 554 |
| Autres réserves groupe | | 661 257 | 551 983 |
| Total part du groupe | | 1 376 348 | 1 273 213 |
| Participations ne conférant pas le contrôle | | 6 079 | 4 364 |
| Total capitaux propres | | 1 382 427 | 1 277 577 |
| Passifs non courants | | | |
| Provisions | C8 | 6 639 | 5 755 |
| Passifs financiers | C9 | 13 914 | 25 686 |
| Impôts différés | C5 | 47 310 | 48 357 |
| Total passifs non courants | | 67 863 | 79 798 |
| Passifs courants | | | |
| Provisions | C8 | 14 814 | 25 898 |
| Dettes d'impôts | | 32 221 | 26 577 |
| Fournisseurs | C10 | 80 483 | 83 345 |
| Autres passifs courants | C10 | 268 573 | 269 106 |
| Autres passifs financiers | C9 | 76 450 | 108 857 |
| Total passifs courants | | 472 541 | 513 783 |
| Total des passifs et des capitaux propres | | 1 922 831 | 1 871 158 |

6.2 État du résultat *(en milliers d'euros)*

| | Notes | 2012 | 2011 |
|--|-----------|------------------|------------------|
| Chiffre d'affaires | | 2 347 093 | 2 126 222 |
| Autres produits de l'activité | D2 | 9 980 | 7 348 |
| Charges de personnel | | -1 650 020 | -1 487 530 |
| Charges liées aux paiements fondés sur des actions | D3 | -9 842 | -2 044 |
| Charges externes | D5 | -385 938 | -365 981 |
| Impôts et taxes | | -13 403 | -12 441 |
| Dotations aux amortissements | | -92 210 | -87 646 |
| Amortissements des incorporels liés aux acquisitions | | -8 884 | -9 270 |
| Variation des stocks | | -557 | 185 |
| Autres produits d'exploitation | D4 | 6 586 | 5 587 |
| Autres charges d'exploitation | D4 | -9 644 | -22 095 |
| Résultat opérationnel | | 193 161 | 152 335 |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie | | 1 619 | 869 |
| Coût de l'endettement financier brut | | -12 795 | -8 311 |
| Coût de l'endettement financier net | D6 | -11 176 | -7 443 |
| Autres produits financiers | D6 | 29 177 | 33 922 |
| Autres charges financières | D6 | -25 275 | -32 125 |
| Résultat financier | | -7 274 | -5 646 |
| Résultat avant impôt | | 185 887 | 146 689 |
| Charge d'impôt | D7 | -56 569 | -51 651 |
| Résultat net après impôt | | 129 318 | 95 038 |
| Résultat net après impôt - Part du groupe | | 127 464 | 91 896 |
| Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle | | 1 854 | 3 142 |
| Résultat de base par action (en €) | D8 | 2,30 | 1,63 |
| Résultat dilué par action (en €) | D8 | 2,27 | 1,63 |

6.3 État du résultat global *(en milliers d'euros)*

| | 2012 | 2011 |
|---|----------------|---------------|
| Résultat | 129 318 | 95 038 |
| Non recyclables en résultat | | |
| Gains (pertes) actuariels sur avantage du personnel (brut) | -293 | 278 |
| Gains (pertes) actuariels sur avantage du personnel (impôt) | 137 | -115 |
| Recyclables en résultat | | |
| Gains (pertes) nets sur couvertures de change (brut) | 4 405 | -2 595 |
| Gains (pertes) nets sur couvertures de change (impôt) | -1 469 | 864 |
| Ecart de conversion | -6 264 | 3 449 |
| Autres produits et charges comptabilisées | -3 484 | 1 881 |
| Total produits et charges comptabilisées | 125 834 | 96 919 |
| dont groupe | 124 105 | 93 767 |
| dont participations ne conférant pas le contrôle | 1 729 | 3 152 |

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

| Flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle | 2012 | 2011 |
|---|-----------------|-----------------|
| Résultat part du groupe | 127 464 | 91 896 |
| Résultat participation ne conférant pas le contrôle | 1 854 | 3 142 |
| Charges d'impôts comptabilisées | 56 569 | 51 651 |
| Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés | 101 083 | 96 439 |
| Dotations (reprises) nettes aux provisions | -9 984 | -37 750 |
| Pertes et gains latents sur instruments financiers | -713 | 1 206 |
| Charges liées aux actions gratuites | 9 842 | 2 235 |
| Plus ou moins values de cession (nettes IS) | 133 | 494 |
| Impôt décaissé | -57 221 | -58 244 |
| Autres | -45 | -71 |
| Marge brute d'autofinancement | 228 982 | 150 998 |
| Créances clients | -30 922 | 33 100 |
| Fournisseurs | -8 970 | -9 605 |
| Autres | 13 868 | 9 172 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | -26 024 | 32 667 |
| Flux de trésorerie générés par l'activité | 202 958 | 183 665 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement | | |
| Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles | -109 921 | -97 114 |
| Acquisition de titres de participation | -5 035 | -15 087 |
| Prêts accordés | -3 957 | -32 |
| Cession d'immobilisations inc. et corporelles | 1 516 | 1 609 |
| Autres immobilisations financières cédées | 126 | 1 182 |
| Flux de trésorerie liés aux investissements | -117 271 | -109 442 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement | | |
| Augmentation des capitaux propres | 379 | |
| Acquisition de titres d'autocontrôle | -267 | -18 015 |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère | -25 488 | -18 654 |
| Dividendes versés aux participations ne conférant pas le contrôle | -181 | -256 |
| Augmentation des dettes financières | 254 855 | 39 722 |
| Remboursement des dettes financières | -293 980 | -38 942 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement | -64 682 | -36 145 |
| Variation de trésorerie | 21 005 | 38 078 |
| <i>incidence des variations de change et reclassements</i> | -7 699 | -2 717 |
| Trésorerie à l'ouverture | 147 073 | 111 712 |
| Trésorerie à la clôture | 160 379 | 147 073 |

6.5 Variation des capitaux propres (en milliers d'euros)

| | Part du groupe | | | | | | | Participation ne conférant pas le contrôle | Total |
|--|----------------|------------------|---------------------|---------------------|---|-----------------|------------------|--|------------------|
| | Capital social | Prime d'émission | Ecart de conversion | Réserves & résultat | Juste valeur couverture sur avantage du personnel | Réserves groupe | | | |
| 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 | | | | 91 896 | | | 91 896 | 3 142 | 95 038 |
| Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie | | | | | -1 731 | | -1 731 | | -1 731 |
| Gains et pertes actuariels sur avantage du personnel | | | | | | 163 | 163 | | 163 |
| Total des produits et charges comptabilisés | 0 | 0 | 3 439 | 91 896 | -1 731 | 163 | 93 767 | 3 152 | 96 919 |
| 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 | | | | -18 015 | | | -18 015 | | -18 015 |
| Dividendes (0,33 € par action) | | | | -18 629 | | | -18 629 | -256 | -18 885 |
| Autres | | | | 118 | | | 118 | -109 | 9 |
| 31/12/11 | 141 495 | 556 181 | 23 554 | 553 727 | -1 907 | 163 | 1 273 213 | 4 364 | 1 277 577 |
| Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger | | | -6 139 | | | | -6 139 | -125 | -6 264 |
| Résultat | | | | 127 464 | | | 127 464 | 1 854 | 129 318 |
| Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie | | | | | 2 936 | | 2 936 | 0 | 2 936 |
| Gains et pertes actuariels sur avantage du personnel | | | | | | -156 | -156 | 0 | -156 |
| Total des produits et charges comptabilisés | 0 | 0 | -6 139 | 127 464 | 2 936 | -156 | 124 105 | 1 729 | 125 834 |
| Engagements de rachat de minoritaires | | | | -4 900 | | | -4 900 | | -4 900 |
| Juste valeur actions gratuites | | | | 9 842 | | | 9 842 | | 9 842 |
| Titres d'autocontrôle | | | | -267 | | | -267 | | -267 |
| Dividendes (0,46 € par action) | | | | -25 488 | | | -25 488 | -181 | -25 669 |
| Autres | | | | -157 | | | -157 | 167 | 10 |
| 31/12/12 | 141 495 | 556 181 | 17 415 | 660 221 | 1 029 | 7 | 1 376 348 | 6 079 | 1 382 427 |

Rappelons que les différences de change résultant de la conversion des états financiers des filiales étrangères antérieures 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.

6.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire des notes annexes aux états financiers consolidés

| | |
|---|------------|
| Évènements de l'exercice 2012..... | 108 |
| A. Principes et méthodes comptables | 108 |
| A.1 Entité présentant les états financiers | 108 |
| A.2 Bases de préparation | 108 |
| A.3 Principes de consolidation | 109 |
| A.4 Monnaie étrangère | 109 |
| A.5 Instruments financiers | 109 |
| A.6 Regroupements d'entreprise..... | 111 |
| A.7 Immobilisations | 111 |
| A.8 Actifs financiers | 112 |
| A.9 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées | 113 |
| A.10 Créances clients et autres débiteurs | 113 |
| A.11 Stocks | 113 |
| A.12 Trésorerie et équivalents de trésorerie | 113 |
| A.13 Titres d'autocontrôle..... | 113 |
| A.14 Dépréciation..... | 114 |
| A.15 Passifs financiers..... | 114 |
| A.16 Avantages du personnel | 115 |
| A.17 Provisions..... | 115 |
| A.18 Dettes fournisseurs et autres créditeurs | 115 |
| A.19 Produits | 115 |
| A.20 Charges | 116 |
| A.21 Produits et charges financiers..... | 116 |
| A.22 Impôt sur le résultat..... | 116 |
| A.23 Le résultat par action | 117 |
| A.24 Information sectorielle..... | 117 |
| A.25 Détermination de la juste valeur..... | 117 |
| A.26 Gestion du risque financier | 118 |
| A.27 Évènements post clôture | 121 |
| B. Acquisitions et cessions de sociétés | 121 |
| C. Notes sur le bilan | 122 |
| C.1 Retraitement des comptes 2011 | 122 |
| C.2 Immobilisations incorporelles | 122 |
| C.3 Immobilisations corporelles | 125 |
| C.4 Stocks..... | 126 |
| C.5 Impôts différés | 126 |
| C.6 Clients et autres actifs courants | 127 |
| C.7 Capital social..... | 127 |
| C.8 Provisions..... | 128 |
| C.9 Endettement financier net..... | 131 |
| C.10 Fournisseurs et autres passifs courants | 134 |
| C.11 Instruments financiers | 134 |

| | |
|---|------------|
| D. Notes sur le compte de résultat | 137 |
| D.1 Incidence de l'effet de change | 137 |
| D.2 Autres produits de l'activité..... | 137 |
| D.3 Paiement fondé sur des actions | 137 |
| D.4 Autres produits et charges d'exploitation | 138 |
| D.5 Charges externes..... | 138 |
| D.6 Résultat financier | 138 |
| D.7 Charge d'impôts | 139 |
| D.8 Résultat par action | 139 |
| E. Information sectorielle..... | 140 |
| F. Engagements et autres obligations contractuelles..... | 141 |
| G. Litiges | 142 |
| H. Risques de conversion dans le cadre de la consolidation | 142 |
| I. Information relative aux parties liées | 143 |
| J. Devises étrangères | 143 |

Évènements de l'exercice 2012

Le groupe a négocié, au cours du 1^{er} semestre 2012, le renouvellement de sa ligne de crédit syndiqué qui porte sur un montant de 300 millions d'euros et qui arrivait à maturité le 31 janvier 2013. Les caractéristiques de cette nouvelle ligne de crédit sont plus amplement décrites en note A.26 *Gestion du risque financier*.

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 2012 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme *le groupe*.)

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 26 février 2013 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 30 mai 2013.

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 2012 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 et ses amendements.

Les amendements à IFRS 7 *Information à fournir : Transferts d'actifs financiers* n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du groupe.

Le groupe a opté pour une application anticipée des amendements à la norme IAS 19 *Avantages du personnel* qui seront d'application obligatoire en 2013.

En raison du caractère rétrospectif de la norme, les états financiers de l'exercice 2011 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison (cf. note C1 *Retraitement des comptes 2011*).

Les impacts de la première application de la norme IAS 19 révisée sur les comptes 2012 sont présentés dans la note C.8 *Provisions*.

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des autres normes et amendements applicables par anticipation, notamment les amendements à IFRS 7 *Informations à fournir sur la compensation des actifs et passifs financiers* ainsi que de la norme IFRS 13 *Évaluation à la juste valeur*. Ces normes et amendements seront d'application obligatoire en 2013.

Le groupe n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de leur adoption.

À l'exception de l'application des nouveaux amendements IAS 19, 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 2011.

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 bilanciels, 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**

Le cas échéant, 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 2012.

- **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 (TLScotcontact 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'IFRS IC 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 qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif. Les taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation conduit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles qui auraient été obtenues en utilisant des taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

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. 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.

À compter de 2012, suite à l'amendement à la norme IAS 19, le groupe comptabilise les écarts actuariels en « Autres éléments du résultat global », alors qu'ils étaient antérieurement constatés 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, 30 novembre 2011, 29 mai 2012 et 30 juillet 2012 ont accordé gratuitement des actions à des salariés et mandataires sociaux du groupe. Cet octroi est conditionné à la présence des personnes concernées à l'issue de la période d'acquisition de deux ans à compter de la date d'attribution 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 créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs 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 au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

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 au 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.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont présentés au bilan pour leur position nette par entité fiscale.

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 s'articule 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.

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. 6,3 % des produits du groupe se rattache à des ventes avec son principal client et 33,6 % 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 plusieurs années, le groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. En 2012, cette politique a été intensifiée de sorte que les sociétés faisant partie du cash pooling représentent près de 80 % 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.

La situation financière du groupe est très solide puisqu'au 31 décembre 2012, il disposait d'une trésorerie nette positive de 80 millions d'euros. Ce montant inclut 6,1 millions d'euros de trésorerie nette détenue par la filiale en Argentine, pays qui a récemment mis en place des réglementations restreignant les transferts de fonds à destination des autres pays.

En conséquence, le risque de liquidité est très faible.

Le groupe a par ailleurs négocié en 2012 auprès de 6 établissements financiers de premier plan une ligne de crédit syndiquée multidevises de 300 millions d'euros, prenant effet le 1^{er} juillet 2012 pour une durée de 5 ans remboursable in fine et qui était tirée à hauteur de 30 millions d'euros au 31 décembre 2012.

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, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, les dollars canadien et australien, les pesos philippin et colombien 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, des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité des pays en dehors de la zone euro.

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 H *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 2012, 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 2012 est de 61,6 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV classifiées « monétaires euro » selon l'AMF.

Le groupe détient par ailleurs, au 31 décembre 2012, 1 221 977 titres d'autocontrôle dont 31 516 acquis dans le cadre du contrat de liquidité dont la valeur comptable est de 0,9 million d'euros, 58 500 acquis en vue d'être annulés dont la valeur comptable est de 1,0 million d'euros et 1 131 961 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'€ | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|---------------------|------------|------------|
| Trésorerie nette | 79 998 | 25 069 |
| Capitaux propres | 1 382 427 | 1 277 577 |
| Ratio d'endettement | -0,06 | -0,02 |

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 2012.

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 généralement 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, soit par une garantie bancaire à première demande.

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 mise en jeu de garantie significative n'a été engagée par le groupe au titre des acquisitions au cours de l'exercice 2012.

Garanties de passif données dans le cadre des cessions d'actions

Au 31 décembre 2012, 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 Retraitement des comptes 2011

Comme indiqué dans la note A.2 *Base de préparation*, le groupe a opté pour une application anticipée de la norme IAS 19 révisée au 1^{er} janvier 2012. De ce fait, les états financiers de l'exercice 2011 ont été retraités de façon rétrospective en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison. Les amendements à cette norme ont conduit la société à modifier l'état du résultat 2011 en constatant une charge nette de 0,4 million d'euros.

| Etat du résultat 2011 | avant retraitement | retraitement | après retraitement |
|--|--------------------|--------------|--------------------|
| Charges de personnel | -1 486 954 | -576 | -1 487 530 |
| Résultat opérationnel | 152 911 | -576 | 152 335 |
| Résultat avant impôt | 147 265 | -576 | 146 689 |
| Charge d'impôt | -51 849 | 198 | -51 651 |
| Résultat net après impôt | 95 416 | -378 | 95 038 |
| Résultat net après impôt - Part du groupe | 92 274 | -378 | 91 896 |
| Résultat de base et dilué par action (en€) | 1,64 | | 1,63 |

C.2 Immobilisations incorporelles

| Valeurs brutes | Goodwill | Logiciels | Incorporels liés aux acquisitions | Autres | Total |
|---|----------------|----------------|-----------------------------------|---------------|-----------------|
| 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 |
| Reclassement | | -643 | | | -643 |
| Augmentation | | 12 235 | | 11 | 12 246 |
| Diminution | | -9 431 | | | -9 431 |
| Conversion | 1 274 | -1 067 | 655 | -125 | 737 |
| au 31 décembre 2012 | 734 639 | 107 998 | 100 305 | 2 969 | 945 911 |
| Dépréciations & amortissements | Goodwill | Logiciels | Incorporels liés aux acquisitions | Autres | Total |
| 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 |
| Conversion | 332 | 622 | -1 082 | 73 | -55 |
| au 31 décembre 2011 | -23 093 | -81 329 | -28 107 | -2 229 | -134 758 |
| Reclassement | | 22 | | | 22 |
| Dotation | -6 | -12 454 | -8 884 | -94 | -21 438 |
| Diminution | | 9 431 | | | 9 431 |
| Conversion | 378 | 482 | 199 | 114 | 1 173 |
| au 31 décembre 2012 | -22 721 | -83 848 | -36 792 | -2 209 | -145 570 |
| Montant net | Goodwill | Logiciels | Incorporels liés aux acquisitions | Autres | Total |
| 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 |
| au 31 décembre 2012 | 711 918 | 24 150 | 63 513 | 760 | 800 341 |

Au 31 décembre 2012, les incorporels liés aux acquisitions concernent des marques pour 2,6 millions d'euros et des « relations clients » pour 60,9 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 2012, 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 contacts 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 à la somme brute de 282,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 285,9 millions d'euros au 31 décembre 2011. Le montant cumulé des dépréciations s'élève à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 31 décembre 2011.

UGT Nearshore :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contacts situées au Mexique, au Costa Rica et en Colombie.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève à la somme brute et nette de 162,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 158,1 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 à la somme brute de 97,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 97,5 millions d'euros au 31 décembre 2011. Le montant cumulé des dépréciations s'élève à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

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 à la somme brute et nette de 59,7 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 58,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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 à la somme brute et nette de 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 31 décembre 2011.

Autres UGT :

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 6,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le tableau ci-après récapitule les goodwill et taux d'actualisation relatifs à chaque UGT ou groupe d'UGT significatifs.

| | Goodwill (en millions d'€) | | Taux d'actualisation | |
|------------------|----------------------------|----------------|----------------------|--------|
| | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 |
| Amérique du nord | 266 348 | 270 100 | 7,61% | 7,82% |
| Nearshore | 162 093 | 158 135 | 10,30% | 12,42% |
| Europe centrale | 97 015 | 97 354 | 6,69% | 6,67% |
| Royaume-Uni | 59 695 | 58 337 | 7,30% | 6,82% |
| France | 53 100 | 53 100 | 7,86% | 8,64% |
| autres | 73 667 | 73 246 | | |
| Total | 711 918 | 710 272 | | |

Le groupe a mené les travaux suivants, afin de tester la valeur des goodwill au 31 décembre 2012 :

- **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 d'amélioration de la rentabilité nulles et actualisées en prenant en compte le WACC tel que déterminé pour chaque zone géographique.

Un contrôle est effectué pour s'assurer de la cohérence entre le ROCE et le WACC.

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.

Le groupe n'a pas utilisé d'autre méthode de valorisation, notamment la juste valeur diminuée des coûts de cession.

La valeur recouvrable des principaux UGT ou groupe d'UGT au 31 décembre 2012 se détaille comme suit :

| | valeur recouvrable (en milliers d'€) |
|-------------------------|--|
| | 2012 |
| Amérique du nord | 808 578 |
| Nearshore | 510 148 |
| Europe centrale | 174 740 |

- **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 en valeur terminale. Suite à ces travaux, il ressort que trois UGT/groupes d'UGT (Europe centrale, Espagne et Argentine) auraient une valeur recouvrable qui pourrait être inférieure à leur valeur comptable.

Les goodwill attachés aux UGT/groupes d'UGT sensibles sont détaillés ci-après :

| | Goodwill (en milliers d'€) | |
|------------------------|----------------------------|---------------|
| | 2012 | 2011 |
| Europe centrale | 97 015 | 97 354 |
| Espagne | 7 939 | 7 939 |
| Argentine | 6 178 | 6 531 |

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 trois UGT/groupes d'UGT.

Le taux de rentabilité retenu en valeur terminale des UGT/groupes d'UGT Espagne, Europe Centrale et Argentine est le reflet de l'expérience passée sur ces UGT et qui apparaît raisonnable par rapport aux prévisions dont dispose le groupe à la date de clôture.

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 | Taux rentabilité valeur terminale | | | |
|------------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| | WACC | Retenu | -100 pt | -200 pt |
| Retenu | 3 655 | 80 | -3 494 | |
| +100 pt | 956 | -2 131 | -5 219 | |
| +200 pt | -1 268 | -3 961 | -6 654 | |
| Europe centrale | Taux rentabilité valeur terminale | | | |
| | WACC | Retenu | -100 pt | -200 pt |
| Retenu | 45 712 | 22 211 | -704 | |
| +100 pt | 14 608 | -3 898 | -21 944 | |
| +200 pt | -7 056 | -22 117 | -36 804 | |
| Argentine | Taux rentabilité valeur terminale | | | |
| | WACC | Retenu | -100 pt | -200 pt |
| Retenu | 3 699 | 1 125 | -1 436 | |
| +100 pt | 2 781 | 478 | -1 813 | |
| +200 pt | 1 983 | -88 | -2 148 | |

C.3 Immobilisations corporelles

| Valeurs brutes | Terrains & constructions | Matériel informatique téléphonique | Autres | En cours | Total |
|-------------------------|-------------------------------------|---|----------------|-----------------|----------------|
| 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 |
| Reclassement | 5 169 | 2 267 | -152 | -6 641 | 643 |
| Augmentation | 27 811 | 44 652 | 20 660 | 10 207 | 103 330 |
| Diminution | -13 317 | -25 812 | -12 718 | -864 | -52 711 |
| Conversion | -1 097 | -2 214 | -1 726 | -45 | -5 082 |
| 31 décembre 2012 | 231 625 | 391 407 | 149 752 | 9 100 | 781 883 |

| Amortissements | Terrains & constructions | Matériel informatique téléphonique | Autres | En cours | Total |
|-------------------------|-------------------------------------|---|----------------|-----------------|-----------------|
| 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 |
| Reclassement | 39 | 654 | -475 | | 218 |
| Dotation | -22 772 | -41 298 | -15 586 | | -79 656 |
| Diminution | 13 330 | 24 955 | 12 777 | | 51 062 |
| Conversion | 227 | 1 399 | 364 | | 1 990 |
| 31 décembre 2012 | -116 174 | -300 348 | -90 398 | | -506 920 |

| Montant net | Terrains & constructions | Matériel informatique téléphonique | Autres | En cours | Total |
|-------------------------|-------------------------------------|---|---------------|-----------------|----------------|
| 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 |
| 31 décembre 2012 | 115 451 | 91 059 | 59 354 | 9 100 | 274 964 |

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 :

| | 31/12/12 | | 31/12/11 | |
|--------------------------------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
| | brut | amortiss. | net | net |
| Installations techniques | 1 398 | -1 266 | 132 | 200 |
| Matériel informatique & téléphonique | 29 211 | -25 126 | 4 085 | 7 198 |
| Autres | 7 777 | -5 729 | 2 048 | 2 907 |
| Total | 38 386 | -32 121 | 6 265 | 10 305 |

Échéancier des paiements minimaux futurs au titre des contrats de location financement :

| exercice 2012 | inférieur à 1 an | de 1 à 5 ans | plus de 5 ans | Total |
|-----------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|
| | | | | |
| Paiement des intérêts | 121 | 73 | 0 | 194 |
| Paiement du principal | 2 375 | 1 216 | 0 | 3 591 |
| Total | 2 496 | 1 289 | 0 | 3 785 |

| exercice 2011 | inférieur à 1 an | de 1 à 5 ans | plus de 5 ans | Total |
|-----------------------|------------------|--------------|---------------|--------------|
| | | | | |
| 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 |

C.4 Stocks

| | 31/12/12 | 31/12/11 |
|-------------|----------|----------|
| Montant net | 61 | 621 |

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 31/12/2010 | 29 666 | 46 349 | -16 683 | 19 374 |
| Résultat | 3 088 | 1 449 | 1 639 | |
| Conversion | -1 292 | 98 | -1 390 | |
| Autre | 83 | | 83 | |
| Compensation IDA/IDP | 461 | 461 | 0 | |
| au 31/12/2011 | 32 006 | 48 357 | -16 351 | 23 694 |
| Résultat | 5 335 | -1 802 | 7 137 | |
| Capitaux propres | -145 | -275 | 130 | |
| Conversion | -599 | 1 323 | -1 922 | |
| Compensation IDA/IDP | -293 | -293 | 0 | |
| au 31/12/2012 | 36 304 | 47 310 | -11 006 | 24 565 |

Les impôts différés passifs liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 20,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 (22,8 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Les impôts différés actifs se montent à 36,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 32,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 et concernent des pertes fiscales reportables pour 24,6 millions d'euros.

Des actifs d'impôts différés sur des déficits fiscaux reportables n'ont pas été reconnus, à hauteur de 12,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 (10,4 millions d'euros au 31 décembre 2011), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Le groupe dispose d'environ 110 millions de déficits fiscaux reportables dont 81 millions d'euros sur une durée illimitée et 12 millions d'euros sur une durée de 18 ans.

C.6 Clients et autres actifs courants

| | 31/12/2012 | | 31/12/2011 | |
|---|----------------|---------------|----------------|----------------|
| | Brut | Dépréc. | Net | Net |
| Créances clients et comptes rattachés | 488 273 | -8 645 | 479 628 | 450 503 |
| Autres créances | 19 638 | -1 023 | 18 615 | 19 887 |
| État, impôts et taxes | 35 512 | | 35 512 | 49 134 |
| Avances et créances sur immobilisations | 1 454 | | 1 454 | 771 |
| Charges constatées d'avance | 27 416 | | 27 416 | 23 312 |
| Total | 572 293 | -9 668 | 562 625 | 543 607 |

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique :

| | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|------------------|----------------|----------------|
| Anglophone APAC | 192 832 | 159 507 |
| Ibérico-LATAM | 118 728 | 118 049 |
| Europ cont.& MEA | 168 371 | 172 993 |
| Holdings | -303 | -46 |
| Total | 479 628 | 450 503 |

Échéancier des créances et comptes rattachés :

| | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|--------------|----------------|----------------|
| non échues | 385 731 | 370 468 |
| < 30 jours | 61 538 | 53 428 |
| < 60 jours | 15 884 | 9 998 |
| < 90 jours | 6 530 | 5 709 |
| < 120 jours | 3 110 | 1 796 |
| > 120 jours | 6 835 | 9 104 |
| Total | 479 628 | 450 503 |

Affacturation :

Certaines de nos filiales ont mis en place des contrats d'affacturation qui répondent aux critères de déconsolidation. Ces contrats portent sur un montant de 11,6 millions d'euros au 31 décembre 2012 (13,3 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Par ailleurs, afin de diversifier son financement, le groupe a mis en place, mi-décembre 2012, un contrat d'affacturation (contrat de rachat de balance sans recours avec délégation de police d'assurance) lui permettant de céder des créances clients détenues par certaines de ses filiales européennes. Ces créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Après analyse, il a été considéré que les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie ont été transférés au factor. Les créances ainsi transférées portent sur un montant de 12,8 millions d'euros au 31 décembre 2012 et ont été déconsolidées. Aucun effet résultat n'a été constaté au titre de ces opérations et le risque maximum encouru, en cas de non-respect des conditions évoquées ci-dessus, porte sur le montant total des créances soit 12,8 millions d'euros.

Il est à noter que le groupe conserve l'activité de relance et d'encaissement des créances cédées, pour le compte du factor.

C.7 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2012 est de 141 495 120 euros, divisé en 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 €, entièrement libérées.

| | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|---|------------|------------|
| Nombre d'actions émises et entièrement libérées | 56 598 048 | 56 598 048 |
| dont actions détenues par la société | 1 221 977 | 1 198 961 |
| Dividende distribué au titre de l'exercice* | 38 487 ** | 26 035 |
| Dividende par action (en €) | 0,68 ** | 0,46 |

*sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2012.

**tel que proposé à l'AG du 30 mai 2013.

La société Teleperformance n'a pas procédé, au cours de l'exercice 2012, à des mouvements sur le capital.

C.8 Provisions

| | 31/12/2010 | Périmètre | Dotations | Reprises | | Écart de | Autres 31/12/2011 | |
|------------------------------------|---------------|------------|--------------|----------------|------------------|-------------|-------------------|---------------|
| | | | | utilisées | non utilisées | conversion | | |
| Non courant | | | | | | | | |
| Provisions pour risques | 485 | | 62 | -94 | -6 | -20 | 73 | 500 |
| - social | 343 | | 62 | | -6 | -20 | 73 | 452 |
| - fiscal | 142 | | | -94 | | | | 48 |
| Provisions pour charges - autres | 494 | | 234 | | | -49 | | 679 |
| Provisions engagements de retraite | 4 486 | -35 | 552 | -133 | -8 | 4 | -290 | 4 576 |
| Total | 5 465 | -35 | 848 | -227 | -14 | -65 | -217 | 5 755 |
| Courant | | | | | | | | |
| Provisions pour risques | 13 518 | | 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 | 4 211 | -40 993 | -925 | -450 | 1 137 | 31 653 |

| | 31/12/2011 | Dotations | Reprises | | Écart de | Autres 31/12/2012 | |
|------------------------------------|---------------|--------------|----------------|------------------|-------------|-------------------|---------------|
| | | | utilisées | non utilisées | conversion | | |
| Non courant | | | | | | | |
| Provisions pour risques | 500 | 238 | -34 | 0 | 1 | -165 | 540 |
| - social | 452 | 167 | -19 | 0 | 9 | -165 | 444 |
| - fiscal | 48 | 71 | -15 | 0 | -8 | 0 | 96 |
| Provisions pour charges - autres | 679 | 8 | 0 | 0 | -17 | 0 | 670 |
| Provisions engagements de retraite | 4 576 | 646 | -19 | 0 | 25 | 201 | 5 429 |
| Total | 5 755 | 892 | -53 | 0 | 9 | 36 | 6 639 |
| Courant | | | | | | | |
| Provisions pour risques | 13 892 | 4 593 | -5 095 | -748 | -679 | 57 | 12 020 |
| - commercial | 256 | 0 | 0 | 0 | 0 | -256 | 0 |
| - social | 12 067 | 1 993 | -5 025 | -374 | -678 | 148 | 8 131 |
| - autres | 1 569 | 2 600 | -70 | -374 | -1 | 165 | 3 889 |
| Provisions pour charges - autres | 12 006 | 398 | -9 750 | -276 | 0 | 416 | 2 794 |
| Total | 25 898 | 4 991 | -14 845 | -1 024 | -679 | 473 | 14 814 |
| TOTAL | 31 653 | 5 883 | -14 898 | -1 024 | -670 | 509 | 21 453 |

Les provisions pour risques sociaux couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine et en France.

Les autres provisions pour charges, au 31 décembre 2012, intègrent pour 2 millions d'euros le reliquat de la provision pour restructuration de 47 millions d'euros dotée en 2010 sur la France. Celle-ci a été consommée à hauteur de 35 millions d'euros en 2011 et 10 millions d'euros 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.

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, le management a utilisé les informations à sa disposition à la date d'arrêt 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 :

| | 2012 | 2011 |
|----------------------------------|---------|---------|
| Taux d'actualisation | 2,8% | 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 31/12/2010 | 2 389 | 2 096 | 4 485 |
| Résultat 2011 | 472 | -61 | 411 |
| Autres éléments du résultat global | -539 | 261 | -278 |
| Ecarts de conversion | | 4 | 4 |
| Autres | -35 | -11 | -46 |
| Dette au 31/12/2011 | 2 287 | 2 289 | 4 576 |
| Résultat 2012 | 436 | 192 | 628 |
| Autres éléments du résultat global | 1047 | -761 | 286 |
| Ecarts de conversion | | 25 | 25 |
| Autres | | -86 | -86 |
| Dette au 31/12/2012 | 3 770 | 1 659 | 5 429 |

La dette au 31 décembre 2012 présentée en « Autres » concerne principalement nos filiales en Grèce et en Norvège pour respectivement 994 K€ et 421 K€.

L'évolution des taux d'actualisation utilisés par le groupe a généré une hausse des passifs de l'ordre de 286 K€. La provision pour engagement de retraite a été ajustée en conséquence par contrepartie des « autres éléments du résultat global », conformément aux dispositions des amendements à la norme IAS 19.

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 2008
- 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2009
- 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2010
- 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2011
- 5,4 millions d'euros au 31 décembre 2012

Répartition par nature des actifs en couverture

| | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|---------------------------------|------------|------------|
| Engagement (M€) | 9,8 | 8,2 |
| Equities | 9,2% | 10,4% |
| Bonds | 15,6% | 15,2% |
| Money market | 18,3% | 21,7% |
| Hold to maturity bonds | 36,8% | 33,4% |
| Real estate | 18,3% | 18,0% |
| Autres | 1,9% | 1,3% |
| Actif de couverture (M€) | 4,4 | 3,6 |
| Dette actuarielle (M€) | 5,4 | 4,6 |

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à la somme de 82 K€ au 31 décembre 2012 contre 40 K€ au 31 décembre 2011.

C.9 Endettement financier net

Répartition courant/non courant :

| | Total 2012 | courant | non courant (1) | Total 2011 | courant | non courant |
|---|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|
| Emprunt auprès des établissements de crédit | 60 323 | 49 227 | 11 096 | 93 917 | 80 339 | 13 578 |
| Concours bancaires | 9 982 | 9 982 | | 12 540 | 12 540 | |
| Dettes de crédit bail | 3 591 | 2 375 | 1 216 | 6 698 | 4 157 | 2 541 |
| Autres emprunts et dettes financières | 3 968 | 2 366 | 1 602 | 9 455 | 7 703 | 1 752 |
| Dettes auprès des actionnaires minoritaires | 12 500 | 12 500 | | 11 933 | 4 118 | 7 815 |
| Total des dettes | 90 364 | 76 450 | 13 914 | 134 543 | 108 857 | 25 686 |
| Valeurs mobilières de placement | 61 564 | 61 564 | | 39 052 | 39 052 | |
| Disponibilités | 108 798 | 108 798 | | 120 560 | 120 560 | |
| Total des disponibilités | 170 362 | 170 362 | | 159 612 | 159 612 | - |
| Endettement net | -79 998 | -93 912 | 13 914 | -25 069 | -50 755 | 25 686 |

(1) la partie à plus de cinq ans s'élève à 172 K€

Les dettes auprès des actionnaires minoritaires correspondent aux engagements de rachat de leurs titres par le groupe et se montent à 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie :

| | Total 2012 | Total 2011 |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Concours bancaires | -9 983 | -12 540 |
| Valeurs mobilières de placement | 61 564 | 39 052 |
| Disponibilités | 108 798 | 120 560 |
| Trésorerie nette | 160 379 | 147 072 |

Détail des emprunts auprès des établissements de crédit :

Ventilation par nature de taux et principales devises (en millions d'€)

| | Total | € | CNY | CAD | BRL | COP | ARS | Autre |
|----------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| Ventilation par taux | | | | | | | | |
| - taux fixe | 6,1 | 0,6 | | | 1,8 | | 1,7 | 2,0 |
| - taux variable | 54,2 | 30,6 | 2,9 | 5,3 | | 15,4 | | |
| Total 2012 | 60,3 | 31,2 | 2,9 | 5,3 | 1,8 | 15,4 | 1,7 | 2,0 |
| | Total | € | ARS | CAD | BRL | COP | PHP | Autre |
| Ventilation par taux | | | | | | | | |
| - taux fixe | 10,1 | 0,6 | 2,8 | | 3,8 | | 1,1 | 1,8 |
| - taux variable | 83,8 | 60,9 | | 6,8 | | 15,7 | | 0,4 |
| Total 2011 | 93,9 | 61,5 | 2,8 | 6,8 | 3,8 | 15,7 | 1,1 | 2,2 |

Ventilation par types d'emprunt

| | 31/12/2012 | Disponible | Total ligne de crédit | Montant en devises au 31/12/2012 | Taux | Échéance | Covenant |
|-------------------------------------|---------------|----------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------|----------|
| Ligne de crédit | | | | | | | |
| Teleperformance SA | 30 000 | 270 000 | 300 000 | 30 000 | € Euribor | 2017.06 | (a) |
| | | | | | USD Libor | | |
| MMCC Solutions Canada | 5 327 | 1 579 | 6 906 | 7 000 | CAD Bank's prime rate + 0,50 | 2013.02 | (a) |
| TP CRM | 1 782 | 3 469 | 5 251 | 4 818 | BRL 12,40% | 2013.07 | non |
| TGI | | 9 098 | 9 098 | | USD Libor \$ + 0,5 | 2013.02 | oui |
| TP Chine | | 973 | 973 | | CNY PBOC + 15% | 2013.06 | oui |
| Total | 37 109 | 285 119 | 322 228 | | | | |
| Prêts bancaires garantis | | | | | | | |
| Teledatos | 2 359 | | | 5 497 000 | COP DTF + 3% | 2014.03 | non |
| TP Chine | 945 | | | 7 769 | CNY PBOC + 20% | 2016.12 | oui |
| TLS Contact Chine | 1 963 | | | 6 562 | CNY 115% de PBOC | 2013.10 | non |
| | | | | 9 578 | CNY 120% de PBOC | 2014.10 | non |
| Citytech | 1 720 | | | 11 157 | ARP 9,90% | 2016.10 | non |
| Divers | 245 | | | | | | |
| Total | 7 232 | | | | | | |
| Prêts bancaires non garantis | | | | | | | |
| TP Chili | 1 746 | | | 733 738 | CLP 5,26% à 9% | 2013.06 | non |
| | | | | 584 | EUR 4,06% | 2013.01 | non |
| Teledatos | 12 991 | | | 30 268 000 | COP DTF + 1,60% à 4,25% | 2015.08 | non |
| Divers | 1 245 | | | | | | |
| Total | 15 982 | | | | | | |
| Total | 60 323 | 285 119 | 322 228 | | | | |

Covenants

(a) États financiers concernés : comptes consolidés de Teleperformance SA

| société | au 31/12 | Ratios 2012 | | 2011 |
|---|----------|-------------|-----|------|
| 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

| | 31/12/12 | 31/12/11 |
|------------------------------|--------------|---------------|
| Immobilisations | 2 802 | 4 375 |
| Créances clients et diverses | 871 | 6 808 |
| Total | 3 673 | 11 183 |

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 | CLP | GB£ | Autre |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventilation par taux | | | | | | | |
| - taux fixe | 2,7 | 1,6 | | | 0,3 | 0,7 | 0,1 |
| - taux variable | 0,9 | 0,5 | | 0,4 | | | |
| Total 2012 | 3,6 | 2,1 | 0,0 | 0,4 | 0,3 | 0,7 | 0,1 |

| | 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 |

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 :

| | 31/12/12 | 31/12/11 |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Trésorerie et équivalents | 170 362 | 159 612 |
| Emprunt et dettes courants | -76 450 | -108 857 |
| Trésorerie nette courante | 93 912 | 50 755 |
| Impact 1% taux d'intérêts | 939 | 508 |

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 30 millions d'euros de la ligne de crédit syndiqué de 300 millions d'euros mise en place le 29 juin 2012 pour une durée de 5 ans.

C.10 Fournisseurs et autres passifs courants

| | 31/12/12 | 31/12/11 |
|------------------------------|----------------|----------------|
| Fournisseurs | 80,483 | 83,345 |
| Autres créiteurs | 103,448 | 102,522 |
| Etat impôts et taxes | 61,249 | 81,984 |
| Charges à payer | 79,332 | 69,570 |
| Autres dettes d'exploitation | 24,544 | 15,030 |
| Total | 349,056 | 352,451 |

C.11 Instruments financiers**Actifs financiers**

| | courant | non courant | Total 31/12/12 | Total 31/12/11 |
|---------------------------------------|---------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Titres de participations | | 51 | 51 | 52 |
| Prêts | 5 537 | | 5 537 | 1 802 |
| Instruments financiers dérivés | 3 334 | | 3 334 | 1 865 |
| Dépôts et cautionnements | 4 989 | 26 930 | 31 919 | 28 524 |
| Montant brut actifs financiers | 13 860 | 26 981 | 40 841 | 32 243 |
| Provisions | -1 183 | | -1 183 | -1 183 |
| Montant net actifs financiers | 12 677 | 26 981 | 39 658 | 31 060 |

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,
- les dollars australien et 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 :

| 31/12/12 | (en milliers) | Montant notionnel en devises | Montant notionnel en € au 31/12/12 | Juste valeur en € au 31/12/12 | Capitaux propres | Résultat 2012 |
|---|---------------|------------------------------------|--|----------------------------------|---------------------|------------------|
| Couverture de change budgétaire USD/MXN 2013 | | | | | | |
| | | 13 300 | 10 083 | 523 | 463 | 60 |
| | | 28 000 | 21 228 | 798 | 616 | 182 |
| | | 9 150 | 6 937 | 174 | | 174 |
| Couverture de change budgétaire COP/EUR 2013 | | | | | | |
| | | 20 000 | 20 000 | 450 | 165 | 285 |
| Couverture de change budgétaire COP/USD 2013 | | | | | | |
| | | 16 000 | 12 130 | 463 | 300 | 163 |
| Couverture de change budgétaire AUD/USD 2013 | | | | | | |
| | | 10 900 | 8 576 | -6 | 20 | -27 |
| | | 15 750 | 12 392 | -11 | 80 | -91 |
| | | 7 950 | 6 255 | 46 | | 46 |
| Couverture de change budgétaire PHP/USD 2012 | | | | | | |
| | | 445 000 | 8 388 | 59 | | 59 |
| Couverture de change budgétaire USD/MXN 2012 | | | | | | |
| | | 16 000 | 12 130 | 138 | | 138 |
| Couverture de change budgétaire AUD/USD 2012 | | | | | | |
| | | 9 545 | 7 510 | -8 | | -8 |
| Couverture Prêt intragroupe | | | | | | |
| | | 24 205 | 8 952 | 111 | | 111 |
| | | 40 480 | 49 608 | 704 | | 704 |
| | | 11 902 | 9 024 | 198 | | 198 |
| Couverture cash pooling | | | | | | |
| | | 7 000 | 8 578 | 58 | | 58 |
| | | 1 240 000 | 72 156 | -985 | | -985 |
| | | 56 950 | 43 177 | -469 | | -469 |

* Opérations non éligibles à la comptabilité de couverture.

| 31/12/11 | (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 |

* Opérations non éligibles à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2012, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à 1,9 million d'euros (contre - 4,4 millions d'euros au 31 décembre 2011) dont 3,3 millions d'euros sont présentés en actifs financiers et 1,4 million d'euros en passifs financiers.

D. Notes sur le compte de résultat (exprimées en milliers d'euros : K€)

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 :

| | 2012 | 2011 à taux 2012 | 2011 |
|------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| Chiffre d'affaires | 2 347 093 | 2 198 085 | 2 126 222 |
| Résultat opérationnel | 193 161 | 161 501 | 152 335 |
| Résultat financier | -7 274 | -4 476 | -5 646 |
| Résultat net | 129 318 | 102 583 | 95 038 |
| Résultat net, part du groupe | 127 464 | 99 409 | 91 896 |

D.2 Autres produits de l'activité

| | 2012 | 2011 |
|--|--------------|--------------|
| Produits nets sur cessions immobilisations | -650 | -40 |
| Produits nets sur cessions de titres | -12 | -30 |
| Production immobilisée | 5 | 116 |
| Subventions | 10 288 | 6 895 |
| Autres | 349 | 407 |
| Total | 9 980 | 7 348 |

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, 30 novembre 2011, 29 mai 2012 et 30 juillet 2012 ont attribué gratuitement un total de 1 131 500 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe dont les caractéristiques sont les suivantes :

| | Plan 27/07/11 | Plan 30/11/11 | Plan 29/05/12 | Plan 30/07/12 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Date de l'assemblée ayant autorisé les plans | 31/05/2011 | 31/05/2011 | 31/05/2011 | 31/05/2011 |
| Date du conseil ayant attribué les actions | 27/07/2011 | 30/11/2011 | 29/05/2012 | 30/07/2012 |
| Période d'acquisition des droits | 28/07/2011 au 27/07/2013 | 01/12/2011 au 30/11/2013 | 01/06/2012 au 31/05/2014 | 30/07/2012 au 30/07/2014 |
| Date d'octroi | 09/09/2011 | 01/12/2011 | 01/06/2012 | 30/07/2012 |
| Nombre d'actions attribuées* | 1 099 000 | 30 500 | 2 000 | 2 000 |
| Nombre d'actions annulées sur 2012 | -18 000 | -7 500 | 0 | 0 |
| Nombre d'actions attribuées au 31/12/2012 | 1 081 000 | 23 000 | 2 000 | 2 000 |
| Juste valeur d'une action attribuée gratuitement à la date d'octroi | 15,1 € | 13,2 € | 17,0 € | 17,4 € |
| *dont mandataires sociaux | 170 000 | 0 | 0 | 0 |

L'attribution gratuite de ces actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires à la fin de la période d'acquisition des droits ainsi qu'à la réalisation de certains critères de performance qui portaient sur les exercices 2011 et 2012 et qui sont :

- une 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 supérieure ou égale à 6 %

et

- une 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, supérieure ou égale à 8 %.

Au 31 décembre 2012, ces deux critères de performance sont atteints et conduisent donc à considérer que la totalité des actions gratuites, sur la base de l'estimation au 31 décembre 2012 du respect du critère de présence, seront attribuées.

Au 31 décembre 2011, il avait été estimé que seulement 50 % des actions gratuites seraient octroyées, l'atteinte de l'un des critères n'ayant pas été jugée probable.

En conséquence la charge relative à ces plans au titre de 2012 s'élève à 10,3 millions d'euros dont 1,8 million d'euros liés au « rattrapage » 2011.

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 1 131 960 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.

D.4. Autres produits et charges d'exploitation

| | 2012 | 2011 |
|---------------------------------------|---------------|----------------|
| Autres produits d'exploitation | 6 586 | 5 587 |
| Autres charges d'exploitation | -9 644 | -22 095 |
| - coûts | -19 930 | -56 923 |
| - provisions (nettes) | 10 286 | 34 828 |

La ligne « autres charges d'exploitation » 2012 comprend principalement des coûts de restructuration (départ de personnel) en Italie à hauteur de 2,8 millions d'euros, une provision de 1,4 millions d'euros liée à la mise en œuvre de clauses de non concurrence concernant un ancien dirigeant, ainsi qu'une provision de 2 millions d'euros liée à la

liquidation de l'Autriche (1,5 million d'euros) et du Vietnam (0,5 million d'euros).

Au cours de l'année 2012, un montant de 9,7 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 » 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.

D.5 Charges externes

| | 2012 | 2011 |
|---|----------------|----------------|
| Loyers et charges locatives immobilier | 128 788 | 113 918 |
| Frais de télécommunication | 65 534 | 64 535 |
| Location et entretien de matériel | 44 478 | 39 411 |
| Honoraires | 23 742 | 21 903 |
| Frais de déplacement, missions & réceptions | 32 546 | 29 440 |
| Consommables | 11 183 | 12 386 |
| Autres | 79 667 | 84 388 |
| Total | 385 938 | 365 981 |

D.6 Résultat financier

| | 2012 | 2011 |
|---|----------------|---------------|
| Produits de trésorerie et équivalents | 1 619 | 869 |
| Autres intérêts financiers | -12 397 | -7 600 |
| Location financement | -398 | -711 |
| Coût de l'endettement brut | -12 795 | -8 311 |
| Différences de change | 8 641 | 8 468 |
| Variations de la juste valeur des instruments dérivés | -4 739 | -6 292 |
| Autres | 0 | -380 |
| Résultat financier | -7 274 | -5 646 |

D.7 Charge d'impôts

Elle s'élève à 57 millions d'euros en 2012 contre 52 millions d'euros en 2011.

| | 2012 | 2011 |
|--|----------------|----------------|
| Résultat net consolidé | 129 318 | 95 038 |
| Charge d'impôt courant | 63 706 | 53 290 |
| Charge d'impôt différé | -7 137 | -1 639 |
| Résultat avant impôt | 185 887 | 146 689 |
| Taux d'impôt en vigueur en France | 34,43% | 34,43% |
| Charge d'impôt théorique | -64 001 | -50 505 |
| CVAE | -1 095 | -3 034 |
| IRES/IRAP | -1 439 | -1 174 |
| Différentiel de taux | 12 427 | 7 534 |
| Autres différences permanentes et divers | 6 326 | 1 327 |
| Actifs d'impôt différé non reconnus | -8 787 | -5 799 |
| Total | -56 569 | -51 651 |

D.8 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.

| | 2012 | 2011 |
|--|----------------|---------------|
| Résultat net, part du groupe | 127 464 | 91 896 |
| Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action | 55 395 561 | 56 315 719 |
| Effet dilutif des actions gratuites | 768 652 | |
| Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action | 56 164 213 | 56 315 719 |
| Résultat de base par action (en €) | 2,30 | 1,63 |
| Résultat dilué par action (en €) | 2,27 | 1,63 |

Il est à noter que les plans d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2011 et 2012 sont pris en compte dans le calcul du résultat dilué, les critères de performance qui conditionnent leur octroi définitif étant atteints au 31 décembre 2012.

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

| | 2012 | 2011 |
|--|-------------------|-------------------|
| Actions ordinaires émises au 1er janvier | 56 598 048 | 56 598 048 |
| Actions auto détenues | -1 202 487 | -282 329 |
| Emission actions gratuites | 0 | 0 |
| Total | 55 395 561 | 56 315 719 |

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.

| 2012 | <i>Anglophone APAC</i> | <i>Ibérico- LATAM</i> | <i>Europe cont.& MEA</i> | <i>Holdings</i> | <i>Total</i> |
|--|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------|
| Chiffre d'affaires | 910 383 | 737 581 | 699 129 | | 2 347 093 |
| Résultat opérationnel | 98 066 | 88 406 | 2 525 | 4 164 | 193 161 |
| Investissements | 30 289 | 51 180 | 27 639 | 813 | 109 921 |
| Amortissements des actifs corporels et incorporels | 41 321 | 36 854 | 22 084 | 835 | 101 094 |
| | | | | | |
| 2011 | <i>Anglophone APAC</i> | <i>Ibérico- LATAM</i> | <i>Europe cont.& MEA</i> | <i>Holdings</i> | <i>Total</i> |
| Chiffre d'affaires | 819 581 | 628 140 | 678 501 | 0 | 2 126 222 |
| Résultat opérationnel | 79 501 | 57 215 | -1 300 | 16 919 | 152 335 |
| 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 |

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.

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 millions 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.

En juin 2012, Teleperformance a octroyé une lettre de confort à ENEL (portant sur un montant maximum estimé à 1,5 million d'euros) dans le cadre de la réalisation d'un contrat de prestations de services par sa filiale italienne In & Out S.p.A. Cette lettre de confort expirera au plus tard le 31 mars 2013.

Ventilation des obligations contractuelles au 31 décembre 2012 par échéance

| | Total 31.12.2012 | < 6 mois | de 6 à 12 mois | Total 2013 | 2014 à 2017 | au-delà |
|--|------------------|----------|----------------|------------|-------------|---------|
| Comptabilisées | | | | | | |
| Emprunts auprès des établissements de crédit | 60 323 | 16 312 | 32 915 * | 49 227 | 11 096 | |
| Concours bancaires | 9 982 | 9 982 | | 9 982 | | |
| Dettes de crédit bail | 3 591 | 787 | 1 588 | 2 375 | 1 176 | 40 |
| Autres emprunts et dettes financières | 3 968 | 2 186 | 180 | 2 366 | 1 470 | 132 |
| Rachat de minoritaires | 12 500 | 12 500 | | 12 500 | | |
| Non comptabilisées | | | | | | |
| Contrats de location simple | 353 946 | 43 640 | 49 115 | 92 755 | 211 639 | 49 552 |

* inclut le tirage à hauteur de 30 millions d'euros de la ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros à échéance 29 juin 2017.

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.

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 €) | 2012 | | 2011 | |
|-----------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| | montant | % | montant | % |
| Euro | 634,0 | 27,0% | 612,2 | 28,8% |
| US dollar | 772,5 | 32,9% | 652,7 | 30,7% |
| Real brésilien | 224,2 | 9,6% | 183,0 | 8,6% |
| Peso mexicain | 115,2 | 4,9% | 110,7 | 5,2% |
| Livre sterling | 173,5 | 7,4% | 136,2 | 6,4% |
| Peso colombien | 89,1 | 3,8% | 69,7 | 3,3% |
| Peso argentin | 62,0 | 2,6% | 57,5 | 2,7% |
| Autres | 276,6 | 11,8% | 304,2 | 14,3% |
| Total | 2 347,1 | 100% | 2 126,2 | 100% |

Sensibilité d'une variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises :

Le groupe estime qu'une hausse ou une baisse générale de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises impacterait son résultat avant impôt 2012 d'environ 1,8 million d'euros et ses capitaux propres d'environ 5,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

| en millions d'€ | Actifs | Passifs | Position nette avant couverture | Position nette après couverture |
|-------------------|----------------|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 31/12/2012 | | | | |
| Euro | 579,1 | 245,0 | 334,1 | 334,2 |
| USD | 582,8 | 93,3 | 489,5 | 489,2 |
| BRL | 102,7 | 28,2 | 74,5 | 74,6 |
| MXN | 123,7 | 26,0 | 97,7 | 98,3 |
| GBP | 135,7 | 20,2 | 115,5 | 116,1 |
| COP | 117,0 | 30,5 | 86,5 | 87,4 |
| Autres | 278,3 | 95,7 | 182,6 | 182,6 |
| Total | 1 919,3 | 538,9 | 1 380,4 | 1 382,4 |
| 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 |

I. Information relative aux parties liées

Nature des transactions entre la société mère et 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 avec les parties liées

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.

Rémunération des dirigeants

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2012 et 2011 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

| Rémunérations allouées | 2012 | 2011 |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Avantages à court terme | 10 029 | 7 131 |
| Paiements en actions | | 5 964 |
| Total | 10 029 | 13 095 |

Par ailleurs, une filiale du groupe a accordé, au cours de l'année 2012, un prêt de 5 millions de dollars US à un dirigeant du groupe et ce, à des conditions de marché. Ce prêt est remboursable en 2014.

Le groupe a signé des clauses de non-concurrence avec ses principaux dirigeants.

J. Devises étrangères

| Principales devises | Pays | 31/12/2012 | | 31/12/2011 | |
|---------------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
| | | cours moyen | cours de clôture | cours moyen | cours de clôture |
| Europe | | | | | |
| Livre sterling | Grande-Bretagne | 0,811 | 0,816 | 0,868 | 0,835 |
| Amériques | | | | | |
| Réal brésilien | Brésil | 2,510 | 2,704 | 2,326 | 2,416 |
| Dollar canadien | Canada | 1,285 | 1,314 | 1,376 | 1,322 |
| Dollar US | États-Unis | 1,286 | 1,319 | 1,392 | 1,294 |
| Peso mexicain | Mexique | 16,911 | 17,185 | 17,279 | 18,051 |
| Peso colombien | Colombie | 2 310 | 2 330 | 2 569 | 2 505 |

6.7 Périmètre de consolidation

| sociétés consolidées | | Intérêts% | Contrôle% |
|--------------------------------------|---|-----------|-----------|
| 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 | 67 | 100 |
| 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 | 86 | 86 |
| Finlande | Teleperformance Finland | 100 | 100 |
| France | Teleperformance France | 100 | 100 |
| | GN Research France | 64 | 95 |
| | Teleperformance Europe Middle East and Africa | 100 | 100 |
| | TP Intermédiation | 100 | 100 |
| | Synerfil | 100 | 100 |
| Grèce | Service 800 Teleperformance | 100 | 100 |
| | Direct Response Service | 100 | 100 |
| | Mantel | 100 | 100 |
| | Teleperformance Debtors Information Services | 100 | 100 |
| Italie | In & Out | 100 | 100 |
| | GN Research | 67 | 100 |

6. Comptes consolidés
6.7 Périmètre de consolidation

| <i>sociétés consolidées</i> | | <i>Intérêts%</i> | <i>Contrôle%</i> |
|-----------------------------|---|------------------|------------------|
| 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 |
| 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 |
| | TLScontact Lebanon | 50 | 100 |
| | TLScontact Maroc | 50 | 100 |

6. Comptes consolidés
6.7 Périmètre de consolidation

| <i>sociétés consolidées</i> | | <i>Intérêts%</i> | <i>Contrôle%</i> |
|--|--|------------------|------------------|
| <i>TLS Contact</i> | TLScotact UK | 50 | 100 |
| | TLScotact International Co Thaïlande | 50 | 100 |
| | TLScotact Enterprises Co Thaïlande | 50 | 100 |
| | Telesmart Technologie Égypte | 50 | 100 |
| | TLS Tunisie | 50 | 100 |
| Anglophone & Asie Pacifique | | | |
| <i>Afrique du sud</i> | MMTP South Africa Trading | 100 | 100 |
| <i>Canada</i> | MMCC Solutions | 100 | 100 |
| | AllianceOne Limited | 100 | 100 |
| | Nova Information Technologies Ltd | 100 | 100 |
| <i>Chine</i> | North Asia United CRM Technologies (Beijing) | 84 | 100 |
| <i>Hong-Kong</i> | Hong Kong Asia CRM | 84 | 84 |
| <i>Inde</i> | CRM Services India | 100 | 100 |
| <i>Indonésie</i> | P.T. Telemarketing Indonesia | 99 | 99 |
| <i>Jamaïque</i> | Outsourcing Management International | 100 | 100 |
| <i>Philippines</i> | Telephilippines | 100 | 100 |
| <i>Royaume-Uni</i> | BPS Contact Centre Services | 100 | 100 |
| | MM Teleperformance Holdings Ltd | 100 | 100 |
| | MM Teleperformance UK | 100 | 100 |
| | Improved Financial Solutions | 100 | 100 |
| | MM Group Ireland Ltd | 100 | 100 |
| <i>Singapour</i> | Telemarketing Asia Singapore | 100 | 100 |
| <i>USA</i> | 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 |
| <i>Vietnam</i> | TeleServices Vietnam | 100 | 100 |

6. Comptes consolidés
6.7 Périmètre de consolidation

| <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 | Teledatos | 100 | 100 |
| | Teledatos Zona Franca | 100 | 100 |
| Costa Rica | Costa Rica Contact Center | 92 | 92 |
| Espagne | Iberphone | 100 | 100 |
| | CEE Iberphone SL | 100 | 100 |
| | Fonomerk | 100 | 100 |
| | twenty4Help Knowledge Service S.L. | 100 | 100 |
| | Teleperformance Mediacion Agencia | 100 | 100 |
| Maurice | Mauricius Contact Center | 100 | 100 |
| Mexique | Teleperformance Nearshore North | 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 | 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.

6.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012 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 A.14 *Dépréciation* et C.2 *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 A.14 *Dépréciation* et C.2 *Immobilisations incorporelles* de l'annexe donnent une information appropriée.

- Comme indiqué dans les notes annexes aux états financiers consolidés A.16 *Avantages du personnel*, A.17 *Provisions* et C.8 *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 A.16 *Avantages du personnel*, A.17 *Provisions* et C.8 *Provisions*, donnent une information appropriée.

Comme indiqué dans la note annexe aux états financiers consolidés A.2 *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 27 février 2013

KPMG Audit IS

Éric Junières
Associé

Neuilly sur seine
le 27 février 2013

Deloitte & Associés

Laurent Odobez
Associé

7. Comptes sociaux

| | |
|---|-----|
| 7.1 BILAN..... | 150 |
| 7.2 COMPTE DE RÉSULTAT..... | 152 |
| 7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE..... | 153 |
| 7.4 NOTES ANNEXES..... | 154 |
| 7.5 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS..... | 166 |
| 7.6 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES..... | 168 |
| 7.7 RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES..... | 169 |
| 7.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS..... | 170 |

7.1 Bilan

| ACTIF (en euros) | Note à l'annexe | 2012 | 2011 |
|--|-----------------|----------------------|----------------------|
| Immobilisations incorporelles nettes | 1, 2, 3 | 268 905 | 1 495 218 |
| Immobilisations corporelles nettes | 1, 2, 3 | 3 110 906 | 1 936 999 |
| Immobilisations financières nettes | | | |
| Titres de participation | 1, 2, 3 | 883 419 051 | 886 454 507 |
| Créances rattachées à des participations | 1, 2, 3 | 85 216 221 | 86 040 024 |
| Autres | 1, 2, 3 | 521 352 | 525 689 |
| Total des immobilisations financières | 1, 2, 3 | 969 156 624 | 973 020 220 |
| Total actif immobilisé | | 972 536 435 | 976 452 437 |
| Actif circulant | | | |
| Avances et acomptes versés sur commandes | | | 9 300 |
| Clients et comptes rattachés | | 14 152 352 | 25 570 732 |
| Autres créances | | 73 261 249 | 73 936 591 |
| Valeurs mobilières de placement | 4 | 60 683 842 | 46 262 665 |
| Disponibilités | 5 | 25 722 483 | 33 679 337 |
| Charges constatées d'avance | 5 | 509 150 | 129 847 |
| Total actif circulant | 5 | 174 329 076 | 179 588 472 |
| Écarts de conversion actif | 18 | 395 136 | 222 325 |
| Total actif | | 1 147 260 647 | 1 156 263 234 |

| PASSIF (en euros) | Note à l'annexe | 2012 | 2011 |
|--|-----------------|----------------------|----------------------|
| Capital | | 141 495 120 | 141 495 120 |
| Primes d'émission, fusion, apport | | 556 180 699 | 556 180 699 |
| Réserve légale | | 14 149 512 | 14 149 512 |
| Autres réserves | | 106 145 803 | 161 405 889 |
| Report à nouveau | | 546 692 | 21 020 547 |
| Résultat de l'exercice | | 34 174 466 | -50 245 530 |
| Provisions réglementées | | | 230 060 |
| Total capitaux propres | 6 | 852 692 292 | 844 236 297 |
| Provisions pour risques et charges | 8 | 19 037 932 | 14 579 956 |
| Dettes | | | |
| Dettes financières | | 219 302 249 | 227 780 187 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | | 7 005 398 | 4 496 947 |
| Dettes fiscales et sociales | | 3 060 180 | 1 771 100 |
| Autres dettes | | 46 115 681 | 63 053 258 |
| Produits constatés d'avance | | | |
| Total dettes * | 9 | 275 483 508 | 297 101 492 |
| Écarts de conversion passif | 18 | 46 915 | 345 489 |
| Total passif | | 1 147 260 647 | 1 156 263 234 |
| * dont à plus d'un an | | 44 915 954 | 59 898 424 |

7.2 Compte de résultat

| (en euros) | Note à l'annexe | 2012 | 2011 |
|---|-----------------|-------------------|--------------------|
| Chiffre d'affaires | 10 | 46 919 577 | 44 461 497 |
| Subventions d'exploitation | | | 0 |
| Reprises sur amortissements et provisions | | | 18 506 |
| Autres produits | | 145 649 | 111 878 |
| Total Produits d'exploitation | | 47 065 226 | 44 591 881 |
| Achats et charges externes | | 25 590 328 | 19 860 321 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | 947 660 | 997 945 |
| Salaires et charges sociales | | 14 493 172 | 13 346 576 |
| Dotations aux amortissements et provisions | | 1 335 530 | 1 788 837 |
| Autres charges | | 256 747 | 351 899 |
| Total Charges d'exploitation | | 42 623 437 | 36 345 578 |
| Résultat d'exploitation | 10 | 4 441 789 | 8 246 303 |
| Produits nets des titres de participation | | 38 321 597 | 20 506 226 |
| Produits des créances de l'actif immobilisé | | 4 733 473 | 5 100 552 |
| Autres intérêts et produits assimilés | | 43 801 569 | 51 247 534 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | | 12 222 355 | 397 228 |
| Total Produits financiers * | | 99 078 994 | 77 251 540 |
| Dotations aux amortissements et provisions | | 17 893 836 | 76 222 325 |
| Intérêts et charges assimilées | | 46 814 582 | 51 838 726 |
| Total Charges financières ** | | 64 708 419 | 128 061 051 |
| Résultat financier | 11 | 34 370 575 | -50 809 511 |
| Résultat courant avant impôt | | 38 812 364 | -42 563 208 |
| Montant net | | | |
| - des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés | | -138 283 | |
| - des autres produits et charges exceptionnels | | 485 837 | -188 056 |
| - des reprises sur amortissements et provisions | | 230 061 | -41 636 |
| Résultat exceptionnel | 12 | 577 615 | -229 692 |
| Impôts sur les bénéfices | 13 | 5 215 513 | 7 452 630 |
| Résultat net | | 34 174 466 | -50 245 530 |
| * dont produits concernant les entreprises liées | | 11 878 651 | 26 014 513 |
| ** dont charges concernant les entreprises liées | | 21 125 002 | 78 957 663 |

7.3 Tableau des flux de trésorerie

| (en milliers d'euros) | 2012 | 2011 |
|--|----------------|----------------|
| I Flux de trésorerie liés à l'activité | | |
| Résultat net | 34 174 | -50 246 |
| Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés | 944 | 1 528 |
| Variations des autres provisions | 5 683 | 76 110 |
| Plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés et de titres | -357 | |
| Marge brute d'autofinancement | 40 444 | 27 392 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | 18 256 | 22 818 |
| Flux net de trésorerie, généré par l'activité | 58 700 | 50 210 |
| II Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement | | |
| Acquisitions d'immobilisations | | |
| Incorporelles et corporelles | -1 479 | -234 |
| Titres de participation | -6 629 | -18 553 |
| Autres immobilisations financières | -55 052 | -111 826 |
| Cessions et réductions d'immobilisations | | |
| Incorporelles et corporelles | | |
| Titres de participation | 12 200 | |
| Autres immobilisations financières | 39 654 | 65 081 |
| Flux net de trésorerie, lié aux opérations d'investissement | -11 306 | -65 532 |
| III Flux de trésorerie liés aux opérations de financement | | |
| Augmentation des capitaux propres | | |
| Acquisition de titres d'autocontrôle | -268 | -18 015 |
| Dividendes versés | -25 488 | -18 654 |
| Remboursement des dettes financières | -280 091 | -18 877 |
| Augmentation des dettes financières | 250 091 | 30 000 |
| Flux net de trésorerie, lié aux opérations de financement | -55 756 | -25 546 |
| Variation de la trésorerie | -8 362 | -40 868 |
| Trésorerie d'ouverture | -52 318 | -11 450 |
| Trésorerie de clôture | -60 680 | -52 318 |

7.4 Notes annexes

Sommaire détaillé des notes annexes aux comptes sociaux

| | |
|--|------------|
| A. Faits caractéristiques de l'exercice | 155 |
| A.1 Opérations réalisées sur les titres de participation | 155 |
| A.2 Opérations financières | 155 |
| A.3 Actions gratuites | 155 |
| B. Principes, règles et méthodes comptables | 156 |
| B.1 Titres de participation | 156 |
| B.2 Créances rattachées..... | 156 |
| B.3 Intégration fiscale | 156 |
| B.4 Gestion des risques de taux et de change..... | 156 |
| B.5 Gestion centralisée de trésorerie | 156 |
| Note 1 – Détail de l'actif immobilisé..... | 157 |
| Note 2 – Variations des immobilisations corporelles et incorporelles | 157 |
| Note 3 – Variation des immobilisations financières..... | 158 |
| Note 4 – Valeurs mobilières de placement | 159 |
| Note 5 – Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie | 159 |
| Note 6 – Échéance de l'actif circulant au 31 décembre 2012 | 160 |
| Note 7 – Variation des capitaux propres | 160 |
| Note 8 – Provisions pour risques et charges | 160 |
| Note 9 – Échéances des dettes | 161 |
| Note 10 – Résultat d'exploitation..... | 161 |
| Note 11 – Résultat financier | 161 |
| Note 12 – Résultat exceptionnel | 161 |
| Note 13 – Répartition du montant global des impôts sur les bénéfices et situation fiscale différée ou latente..... | 162 |
| Note 14 – Relations avec les entreprises liées | 162 |
| Note 15 – Note concernant les dirigeants | 162 |
| Note 16 – État des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts | 163 |
| Note 17 – État des positions de la société face aux risques de change | 163 |
| Note 18 – État des écarts de conversion sur dettes et créances libellées en monnaies étrangères | 163 |
| Note 19 – Note concernant les engagements financiers | 164 |
| Note 20 – Honoraires des commissaires aux comptes..... | 164 |

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 2012 aux opérations suivantes :

- acquisition de 100 % du capital de la société Compania Salvadorena de Teleservices SA pour un montant de 6 millions d'euros à sa filiale MCC
- souscription à l'augmentation de capital de la société Teleperformance EMEA à hauteur de 6,1 millions d'euros par incorporation de créances
- souscription à l'augmentation du capital de la société italienne In & Out pour un montant de 7 millions d'euros par incorporation de créances
- cession de la filiale suisse SCMG pour un montant de 8,2 millions d'euros à sa filiale LCC
- cession de la filiale polonaise Centrum Tele-Marketingowe pour un montant de 4 millions d'€ à sa filiale LCC.

A.2 Opérations financières

A2/a Ligne de crédit syndiqué

La société a renouvelé, en date du 29 juin 2012 et pour une durée de 5 ans, sa ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros qui arrivait à échéance le 31 janvier 2013.

Cette ligne de crédit permet des tirages en euros et en USD et est remboursable in fine.

Le montant tiré au 31 décembre 2012 est de 30 millions d'euros contre 60 millions d'euros au 31 décembre 2011.

A2/b Prêts accordés en 2012

Dans le cadre de la gestion financière de ses filiales, la société Teleperformance a accordé un certain nombre de prêts à ses filiales au cours de l'exercice 2012, pour un montant total de 54,2 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- sa filiale luxembourgeoise LCC pour 12,2 millions d'euros et 4,2 millions de francs suisses (3,5 millions d'euros)
- sa filiale italienne In & Out pour 11 millions d'€
- sa filiale Teleperformance Europe Middle East and Africa pour 6,1 millions d'euros
- sa filiale anglaise MM Teleperformance pour 9,6 millions de livres sterling (11,8 millions d'euros)
- sa filiale brésilienne SPCC pour 12,5 millions de réels brésiliens (4,6 millions d'euros)

A.3 Actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation qui avait été donnée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 portant sur un montant maximum de 1 131 960 actions (soit 2 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale), les conseils d'administration des 27 juillet et 30 novembre 2011 avaient attribué un total de 1 129 500 actions gratuites à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

En 2012, les conseils d'administration des 29 mai et 30 juillet 2012 ont attribué chacun 2 000 actions à des salariés du groupe. Au 31 décembre 2012, un solde de 37 960 actions gratuites reste disponible.

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 portant sur les exercices 2011 et 2012.

Les critères de performance ayant été atteints, la totalité des actions gratuites octroyées sera attribuée, sous réserve de la présence des salariés concernés à la date mentionnée ci-avant.

Au 31 décembre 2012, il est estimé que la totalité des actions seront effectivement attribuées.

Afin de servir ces plans, la société avait procédé au cours du 2^{ème} semestre 2011 à l'acquisition sur le marché de 1 131 960 actions Teleperformance pour un montant total de 17,3 millions d'euros.

En conséquence, les 1 131 960 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 16,8 millions d'euros a été comptabilisée afin de prendre en compte l'hypothèse que 1 094 000 actions seraient attribuées gratuitement, dont 118 000 à des salariés de la société Teleperformance SA.

La provision est déterminée en prenant en compte la période d'acquisition des droits pour les salariés de la société Teleperformance alors qu'elle correspond à la totalité de la valeur des actions pour les bénéficiaires des filiales.

Au 31 décembre 2011, il avait été estimé probable que seulement 50 % des actions seraient attribuées gratuitement, ce qui avait conduit la société à ne provisionner que 50 % de leur valeur. En conséquence, une provision de 9,0 millions d'euros a été dotée en charges de personnel sur l'exercice 2012 (7,8 millions d'euros sur 2011).

B. Principes, règles et méthodes comptables

(K€ : en milliers d'euros)

Les comptes sociaux 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. Concernant plus particulièrement l'évaluation des titres de la filiale Teleperformance France, il est à noter que le CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité des entreprises) a été pris en compte dans les flux de trésorerie attendus de cette filiale.

Cet exercice a conduit à reconnaître, en 2012, une provision pour dépréciation de 7 millions d'euros sur les titres de participation de la filiale italienne In & out et 2,5 millions d'euros sur les titres de participation de la société Teleperformance Intermediation. Une reprise de 7 millions d'euros a été comptabilisée sur les titres de la filiale espagnole Iberphone.

Par ailleurs, une provision de 6,3 millions d'euros sur les titres de la société Teleperformance EMEA a été comptabilisée en 2012 afin de ramener la valeur des titres à zéro, sachant que la provision pour risques dotée sur cette société en 2011 pour 6 millions d'euros a été reprise pour un montant de 5 millions d'euros.

Les taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

| | |
|--------------------|---------|
| - Grande-Bretagne | 7,30 % |
| - Europe centrale | 6,69 % |
| - France | 7,86 % |
| - Amérique du nord | 7,61 % |
| - Nearshore | 10,30 % |

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 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€)

| | | 2012 | | 2011 |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
| | <i>brut</i> | <i>amortissements et provisions</i> | <i>net</i> | <i>net</i> |
| Immobilisations incorporelles | 3 580 | 3 311 | 269 | 1 495 |
| Immobilisations corporelles | 6 376 | 3 265 | 3 111 | 1 937 |
| * terrains | 305 | | 305 | 305 |
| * constructions | 3 316 | 2 106 | 1 210 | 794 |
| * autres | 2 755 | 1 159 | 1 596 | 254 |
| * immobilisations en cours | | | | 134 |
| * avances et acomptes | | | | 450 |
| Immobilisations financières | 1 173 398 | 204 242 | 969 156 | 973 021 |
| * participations | 1 085 149 | 201 730 | 883 419 | 886 455 |
| * créances rattachées | 87 728 | 2 512 | 85 216 | 86 040 |
| * autres | 521 | | 521 | 526 |
| Total | 1 183 354 | 210 818 | 972 536 | 976 453 |

Note 2 – Variations des immobilisations corporelles et incorporelles (en K€)

Valeurs brutes

| <i>variations</i> | <i>01/01/2012</i> | <i>augmentation</i> | <i>diminution</i> | <i>reclassement</i> | <i>31/12/2012</i> |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | 4 980 | 42 | | - 1 442 | 3 580 |
| Immobilisations corporelles | 6 337 | 1 585 | 2 988 | 1 442 | 6 376 |
| * terrains | 305 | | | | 305 |
| * constructions | 2 996 | 605 | 285 | | 3 316 |
| * autres | 2 452 | 980 | 2 119 | 1 442 | 2 755 |
| * immobilisations en cours | 134 | | 134 | | |
| * avances et acomptes | 450 | | 450 | | |
| Total | 11 317 | 1 627 | 2 988 | - 9 956 | |

Amortissements et provisions

| <i>variations</i> | <i>01/01/2012</i> | <i>augmentation</i> | <i>diminution</i> | <i>reclassement</i> | <i>31/12/2012</i> |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | 3 485 | 235 | | - 409 | 3 311 |
| Immobilisations corporelles | 4 402 | 710 | 2 256 | 409 | 3 265 |
| * constructions | 2 202 | 189 | 285 | | 2 106 |
| * autres | 2 200 | 521 | 1 971 | 409 | 1 159 |
| * immobilisations en cours | | | | | |
| * avances et acomptes | | | | | |
| Total | 7 887 | 945 | 2 256 | - 6 576 | |

Note 3 – Variation des immobilisations financières (en K€)

Ce poste enregistre les opérations suivantes (en K€)

| | <i>Total</i> |
|--|------------------|
| Valeur brute au 1^{er} janvier 2012 | 1 079 039 |
| Acquisitions, augmentations de prix et souscriptions aux augmentations de capital : | 19 736 |
| In & Out | 7 000 |
| Teleperformance EMEA | 6 109 |
| Compania Salvadorena de Teleservices SA (Salvador) | 6 000 |
| Teleperformance Singapour | 407 |
| Teleperformance Poland | 217 |
| Autres | 3 |
| Cessions ou réductions de capital réalisées au cours de l'exercice : | 13 626 |
| SCMG (Suisse) | 8 290 |
| Centrum TeleMarketingowe | 4 048 |
| Teleperformance Singapour | 1 288 |
| Valeur brute au 31 décembre 2012 | 1 085 149 |

Le tableau des filiales et participations est joint à la présente annexe.

Créances rattachées à des participations (valeurs brutes)

Elles s'élèvent à 87 728 K euros et concernent les sociétés suivantes (en K euros) :

| | 01/01/2012 | augmentation | diminution | 31/12/2012 | dont à plus d'un an |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Fonomerk (Espagne) | 329 | | | 329 | 329 |
| Luxembourg Contact Centers | 8 662 | 15 679 | 18 837 | 5 504 | |
| MM Teleperformance (UK) | 36 054 | 13 872 | 1 190 | 48 736 | 28 465 |
| IMC Corée | 980 | | | 980 | 980 |
| Service 800 Egypt | 10 135 | 45 | 1 539 | 8 641 | 4 497 |
| Service 800 Roumanie | 2 205 | 250 | 5 | 2 450 | |
| Teleperformance Italie | 2 510 | 11 000 | 7 010 | 6 500 | |
| Teleperformance Grèce | 4 016 | | 2 016 | 2 000 | |
| Teleperformance Autriche | 552 | 713 | 62 | 1 203 | 1 203 |
| Teleperformance Suisse | 3 067 | | 3 067 | | |
| Teleperformance Danemark | 203 | | 203 | | |
| SPCC (Brésil) | 7 911 | 4 623 | 4 249 | 8 285 | 4 392 |
| Perfect call | 2 624 | | 1 024 | 1 600 | |
| Teleperformance Finlande | | 197 | 197 | | |
| Teleperformance Intermédiation | 100 | 150 | | 250 | |
| GN Research Italy | 1 003 | | 153 | 850 | |
| GN Research Germany | 503 | 12 | 515 | | |
| TP Nordik | 3 934 | | 3 934 | | |
| Iberphone (Espagne) | 1 011 | 1 137 | 2 148 | | |
| Teleperformance EMEA | 1 550 | 6 109 | 7 659 | | |
| ICIS | | 400 | | 400 | |
| Total | 87 349 | 54 187 | 53 808 | 87 728 | 39 866 |

Amortissements et provisions (en K€)

| Variations | 01/01/2012 | augmentation | diminution | 31/12/2012 |
|-----------------------------|----------------|---------------|--------------|----------------|
| Immobilisations financières | | | | |
| - participations | 192 584 | 16 146 | 7 000 | 201 730 |
| - créances rattachées | 1 309 | 1 203 | | 2 512 |
| Total | 193 893 | 17 349 | 7 000 | 204 242 |

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

Immobilisations financières – Titres de participation

Dotations de l'exercice

La dotation aux provisions sur titres de participation s'élève à 16,2 millions d'euros et concerne les filiales :

- In & Out pour 7 millions d'euros
- Teleperformance Intermediation pour 2,5 millions d'€
- Teleperformance EMEA pour 6,4 millions d'euros
- Teleperformance Autriche pour 0,3 million d'euros

Note 4 – Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 60,7 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 12,7 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2012 de même montant, pour 27,9 millions d'euros d'un certificat de dépôt en dollars US, et pour 0,9 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 2012, 1 221 977 actions propres pour une valeur de 19,2 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 précédent, ont été achetées à un cours moyen unitaire de 15,3236 €, soit 17,3 millions d'euros.
- 58 500 actions ont été acquises au mois de juillet 2012 en vue d'être annulées.
- 31 516 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-dessous :

| | |
|---|---------|
| Nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2011 | 67 000 |
| Nombre de titres achetés en 2012 au titre du programme de rachat ayant débuté le 31 mai 2011 | 738 536 |
| Nombre de titres vendus en 2012 au titre du programme de rachat ayant débuté le 31 mai 2011 | 788 036 |
| Nombre de titres achetés en 2012 au titre du programme de rachat ayant débuté le 4 octobre 2012 | 520 012 |
| Nombre de titres vendus en 2012 au titre du programme de rachat ayant débuté le 4 octobre 2012 | 505 996 |
| Nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2012 | 31 516 |
| Valeur comptable des actions détenues au 31 décembre 2012 | 860 521 |

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 2012 | Total 2011 |
|------------------------------------|------------|------------|
| - Concours bancaires | -85 | -10 131 |
| - Valeurs mobilières de placement* | 40 591 | 24 965 |
| - Disponibilités | 25 726 | 33 679 |
| - Comptes courants cash pooling | -126 912 | -100 831 |
| - Trésorerie nette | -60 680 | -52 318 |

*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 2012 (en K€)

| Montant brut | Total | dont à un an au plus |
|--|----------------|-----------------------------|
| - Clients et comptes rattachés (1) (2) | 15 665 | 14 151 |
| - Autres créances (3) * | 72 099 | 50 607 |
| - Avances et acomptes versés | | |
| - Valeurs mobilières de placement | 60 684 | 60 684 |
| - Disponibilités | 25 721 | 25 721 |
| - Charges constatées d'avance | 509 | 509 |
| Total | 174 678 | 151 672 |
| (1) dont factures à établir | 1 030 | 1 030 |
| (2) dont créances douteuses | 1 514 | - |
| (3) dont produits à recevoir | 18 253 | 74 |

* Les soldes débiteurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 52 540 K euros.

La variation des provisions pour dépréciation des créances s'analyse comme suit :

| | 01.01.2012 | augmentation | diminution | 31.12.2012 |
|------------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| clients et comptes rattachés | 1 411 | 103 | | 1 514 |
| autres créances | 4 103 | 150 | | 4 253 |
| Total | 5 514 | 253 | | 5 767 |

Note 7 – Variation des capitaux propres (en K€)

| | Totaux |
|---|----------------|
| Solde au 1^{er} janvier 2012 | 844 236 |
| - dividende versé au titre de l'exercice 2011 | -26 035 |
| - annulation dividende sur actions propres | 547 |
| - résultat de l'exercice | 34 174 |
| - amortissements dérogatoires | -230 |
| Solde au 31 décembre 2012 | 852 692 |

Le capital social au 31 décembre 2012 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 :

| | 01/01/12 | Augmentations | | Diminutions | | 31/12/12 |
|--|---------------|---------------|--------------|-------------|---|---------------|
| | | A | B | A | B | |
| Risque de change | 222 | 395 | | 222 | | 395 |
| Indemnités de fin de carrière | 336 | 288 | | | | 624 |
| Remise en état des locaux | 200 | | | | | 200 |
| Affectation aux plans d'actions gratuites des actions propres rachetées par la société | 7 822 | 8 997 | | | | 16 819 |
| Risques filiales* | 6 000 | | 5 000 | | | 1 000 |
| Total | 14 580 | 9 680 | 5 222 | | | 19 038 |

* La provision pour risques de 6 millions d'euros qui avait été dotée au cours de l'exercice précédent pour prendre en compte la situation nette négative de la filiale Teleperformance EMEA a été reprise à hauteur de 5 millions d'euros.

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 : | * 2,80 % |
| Taux de progression des salaires : | 2,50 % |
| Taux de charges sociales : | 45 % |

* moyenne des taux Bloomberg et Iboxxx

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période et font l'objet d'un retraitement en capitaux propres dans les comptes consolidés.

Ils sont détaillés dans le tableau suivant :

| variations des postes | |
|-------------------------------------|------------|
| Engagement à l'ouverture | 335 |
| + coût des services rendus | 66 |
| + coût financier | 15 |
| + gains et pertes actuariels | 208 |
| <i>dont variations actuarielles</i> | <i>210</i> |
| <i>dont nouvelles entrées</i> | <i>2</i> |
| <i>dont sorties de l'exercice</i> | <i>-5</i> |
| Engagement à la clôture | 624 |

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 2012 respecte l'ensemble des ratios financiers.

| | montant brut | à un an au plus | à plus d'un an et moins de 5 ans | à plus de 5 ans |
|---|----------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| emprunts auprès des établissements de crédit (1) | 30 091 | 30 091 | | |
| autres dettes financières * | 189 122 | 189 122 | | |
| sous total dettes financières | 219 302 | 219 302 | | |
| dettes d'exploitation (2) | 9 900 | 9 900 | | |
| autres dettes (3) | 46 115 | 1 199 | 44 916 | |
| produits constatés d'avance | - | - | | |
| Total | 275 317 | 230 401 | 44 916 | - |
| (1) dont concours bancaires | 85 | 85 | | |
| (2) dont factures non parvenues | 2 046 | 2 046 | | |
| (3) dont charges à payer | 277 | 277 | | |
| (3) dont impôts sur déficits des filiales intégrées | 44 916 | | 44 916 | |

* Les soldes créditeurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 179 452 K euros.

Note 12 – Résultat exceptionnel (en K€)

Le résultat exceptionnel dégagé au cours de l'exercice 2012 fait ressortir un bénéfice de 0,6 million d'euros.

Le détail des charges et produits exceptionnels est le suivant :

| | 2012 | | | 2011 |
|---|---------------|---------------|------------|-------------|
| | produits | charges | net | net |
| Opérations en capital | | | | |
| - immobilisations incorporelles | - | - | - | - |
| - immobilisations corporelles | 2 | - | 2 | - |
| - immobilisations financières | 12 200 | 12 338 | -138 | - |
| - autres opérations en capital | 759 | 264 | 495 | -590 |
| Opérations de gestion | - | 10 | -10 | 402 |
| Reprises/Dotations sur amortissements et provisions | 230 | - | 230 | -42 |
| Total | 13 191 | 12 612 | 579 | -230 |

Note 10 – Résultat d'exploitation (en K€)

| Ventilation du chiffre d'affaires | 2012 | 2011 |
|--|---------------|---------------|
| - redevances et prestations de services filiales | 45 360 | 41 968 |
| - loyers et charges locatives | 457 | 454 |
| - autres | 1 103 | 2 039 |
| Total | 46 920 | 44 461 |

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2012 fait ressortir un bénéfice de 4,4 millions d'euros.

L'effectif moyen est de 43 personnes, dont 38 cadres et agents de maîtrise et 5 employés.

Note 11 – Résultat financier (en K€)

| | 2012 | 2011 |
|--|---------------|----------------|
| Dividendes | 38 322 | 20 506 |
| Provisions sur titres de participation (net) | -9 145 | -70 000 |
| Autres provisions pour dépréciation (net) | 3 647 | -6 000 |
| Provisions pour perte de change (net) | -173 | 175 |
| Différences de change | 2 706 | 3 122 |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières | 43 | 71 |
| Produit net d'intérêts sur placements financiers | -1 030 | 1 317 |
| Total | 34 370 | -50 809 |

Les intérêts financiers en 2012 intègrent la commission de mise en place du crédit syndiqué qui a été totalement prise en charge sur l'exercice et ce, pour un montant de 4 millions d'euros.

Note 13 – Répartition du montant global des impôts sur les bénéficiaires et situation fiscale différée ou latente (en K€)

| | résultat avant | impôts | | | résultat après impôts |
|-------------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|-----------------------|
| | | (A) théorique | (B) | dû | |
| Résultat courant | 38 812 | 15 986 | -10 939 | 5 047 | 33 765 |
| - court terme (33,83 %) | 47 958 | 15 986 | -10 939 | 5 047 | 42 911 |
| - long terme (0 %) | -9 146 | - | - | - | -9 146 |
| Résultat exceptionnel | 577 | 168 | - | 168 | 409 |
| - court terme (33,83 %) | 504 | 168 | - | 168 | 336 |
| - long terme (0 %) | 73 | - | - | - | 73 |
| Total | 39 389 | 16 154 | -10 939 | 5 215 | 34 174 |

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 44,9 millions d'euros. Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par une perte de 6,4 millions d'euros en 2012, qui a été reportée en avant, portant ainsi le montant des déficits reportables à 47,9 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 au plus tard le 31 décembre 2015.

| | montant brut | impôt |
|--|--------------|------------|
| Accroissements et allègements futurs de la dette d'impôt | | |
| Nature des accroissements | | |
| Nature des allègements | | |
| • Provisions taxées et déductibles ultérieurement | | |
| - Organic | 90 | 30 |
| - Participation construction | 16 | 5 |
| - Indemnités de départ en retraite | 624 | 208 |
| Total | 730 | 243 |

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2012 sont les suivantes :

Teleperformance, Teleperformance EMEA, Teleperformance Intermédiation, Teleperformance France et Synerfil.

Selon la convention d'intégration fiscale, la charge d'impôt supportée par les filiales est égale à celle qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration.

Il est à noter qu'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 et 2011 est en cours au 31 décembre 2012.

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 | montant net | Compte de résultat | montant net |
|--|-------------|------------------------------|-------------|
| Actif | | Produits | |
| - titres de participation | 883 416 | - chiffre d'affaires | 46 855 |
| - créances rattachées à des participations | 85 216 | - produits de participations | 38 321 |
| - créances clients et comptes rattachés | 13 831 | - autres produits financiers | 4 879 |
| - autres créances | 52 540 | - reprises de provisions | 13 000 |
| Passif | | Charges | |
| - provisions pour risques | - | - autres charges externes | 10 940 |
| - dettes financières | 188 548 | - charges financières | 3 776 |
| - dettes fournisseurs et comptes rattachés | 3 296 | - dotations aux provisions | 17 093 |
| - autres dettes | 44 916 | | |

Note 15 – Note concernant les dirigeants

Le montant global des rémunérations de toute nature allouées pour l'exercice 2012 se monte à 900 K€ contre 1 210 K€ en 2011.

Le montant des jetons de présence versés en 2012 aux administrateurs au titre de l'exercice 2012 s'élève à 226 K euros contre 212 K euros versés en 2011.

Note 16 – État des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts (en K€)

Au 31 décembre 2012, l'exposition de la société au risque de taux se résume ainsi :

| | montant brut | à un an au plus | à plus d'un an et à 5 ans au plus | à plus de 5 ans |
|--|--------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------|
| Actifs financiers | | | | |
| - Prêts et avances groupe | 87 728 | 47 862 | 38 557 | 1 309 |
| - Comptes courants cash pooling dont : | 52 538 | 52 538 | | |
| - taux fixe | | | | |
| - taux variable (*) | 140 266 | 100 400 | 38 557 | 1 309 |
| Dettes financières | | | | |
| - Emprunts auprès des établissements de crédit | 30 091 | 30 091 | | |
| - Emprunts et dettes financières divers | 189 125 | 189 125 | | |
| Total dettes financières dont : | 219 216 | 219 216 | | |
| - sans taux d'intérêt | 100 | 100 | | |
| - taux fixe | | | | |
| - taux variable (*) | 219 116 | 219 116 | | |

(*) 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 2012, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

| | montant en devises au 31 décembre 2012 | dont prêts couverts |
|----------------------------------|---|------------------------|
| Actifs financiers | | |
| - prêts et avances groupe | | |
| US\$ | (a) 11 400 | 11 400 |
| £ sterling | (b) 38 800 | 38 800 |
| Réals brésiliens | (c) 22 400 | 22 400 |
| Francs suisses | (d) 4 200 | 4 200 |
| Roupiés indiennes | 3 000 | 0 |

Dettes financières**- emprunts auprès des établissements de crédit**

(a) Les prêts en dollars US qui concernent la filiale Service 800 Egypt, sont couverts par des swaps de change.

(b) Il s'agit de plusieurs prêts octroyés à la filiale MM Teleperformance et qui sont couverts par des swaps de change. Par ailleurs, des intérêts pour un montant d'un million de livres sterling ont été capitalisés au cours de l'exercice.

(c) Trois prêts couverts par un swap de change ont été accordés à la filiale brésilienne SPCC. Deux d'entre eux ont fait l'objet d'un remboursement partiel au cours de l'exercice.

(d) Il s'agit d'un prêt en francs suisses octroyé à Luxembourg Contact Center, la filiale luxembourgeoise, qui est couvert par un swap de change.

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) | |
| Créances d'exploitation | 272 | | 28 |
| Créances rattachées | 123 | | |
| Dettes d'exploitation | - | | 20 |
| Dettes financières | | | |
| Total | 395 | | 48 |

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 |
| Épargne foncière (Teleperformance France) | 418 | 418 | 31/12/2012 |
| Épargne foncière (Teleperformance France) | 419 | 419 | février 2014 |
| Total | 1 235 | 1 235 | |

| Filiales étrangères | Total | dont filiales | échéance |
|---|---------------|---------------|------------|
| Société Générale (In & Out) | 1 884 | 1 884 | mars 2013 |
| Citi Bank Colombia (Teledatos) | 7 200 | 7 200 | 01/06/2013 |
| HSBC (Teleperformance CRM) | 6 029 | 6 029 | 15/09/2013 |
| HSBC (Teleperformance CRM) | 740 | 740 | 31/05/2014 |
| Joao & Nelson Antonio Zogbi (Teleperformance CRM) | 1 590 | 1 590 | 30/06/2013 |
| Credit agricole (Service 800 Egypt) | 2 274 | 2 274 | 15/05/2013 |
| HSBC (North Asia CRM) | 2 800 | 2 800 | 22/06/2013 |
| BNP Paribas (Beijing TLS Contact) | 2 677 | 2 677 | 10/10/2014 |
| HSBC (Citytech Argentine) | 2 930 | 2 930 | 19/08/2016 |
| Total | 28 124 | 28 124 | |

- Garanties données

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale MMTP Ltd 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 Ltd pourrait lui être redevable au titre du contrat de prestations de services.

Teleperformance SA a également octroyé une lettre de confort à La Poste dans le cadre de l'attribution de marchés publics à sa filiale GNResearch 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, de 2 ans à compter de l'attribution du marché, s'est éteinte à la date du 20 octobre 2012.

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 15 millions d'euros et 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 contre-façon 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, en Grèce, en Espagne, en Autriche et en Tunisie pour un montant total de 26,4 millions d'euros.

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 2012.

Autres engagements

- Droits individuels de formation

172 heures de formation, dans le cadre de la loi du 4 mars 2004, ont été effectuées au cours de l'exercice 2012. Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2012 s'élève à 2 948 heures.

Note 20 – Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes se montent à 590 K€ en 2012 contre 577 K€ en 2011.

- 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 (en milliers) | engagements reçus | | | engagements donnés |
|--|-------------------------------------|---|--------------------------------------|--|
| | <i>montant notionnel en devises</i> | <i>montant notionnel en € au 31/12/12</i> | <i>juste valeur en € au 31/12/12</i> | |
| Couverture de change budgétaire US\$/MXN 2013 | | | | Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 50 000 K US\$ au taux fixe de 13,734 et dont la juste valeur au 31 décembre 2012 est de 20 137 K MXN |
| Put & Call MXN– options | 13 300 | 10 083 | 557 | |
| Ventes à terme MXN | 28 000 | 21 228 | 798 | |
| Ventes options MXN | 9 150 | 6 937 | 174 | |
| Couverture de change budgétaire AUD/US\$ 2013 | | | | Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 50 000 K AUD au taux fixe de 0,994 et dont la juste valeur au 31 décembre 2012 est de - 1 323 K US\$ |
| Put & Call AUD– options | 10 900 | 8 573 | - 6 | |
| Ventes à terme AUD | 15 750 | 12 392 | - 11 | |
| Ventes options AUD | 7 950 | 6 255 | 46 | |
| Couverture prêt intragroupe | | | | |
| - en BRL | 24 205 | 8 952 | 111 | |
| - en GB£ | 40 480 | 49 608 | 704 | |
| - en US\$ | 11 902 | 9 024 | 198 | |
| Couverture cash pooling | | | | |
| - en GB£ | 7 000 | 8 578 | 58 | |
| - en MXN | 1 240 000 | 72 156 | - 985 | |
| - en US\$ | 56 950 | 43 177 | - 469 | |

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 :
 - 5 015 KMXN pour la couverture de change budgétaire MXN/US\$,
 - 988 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

7.5 Tableau des filiales et participations

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 | | | 1 566 EUR | 100 |
| Teleperformance Europe Middle East and Africa 21-25 rue Balzac 75008 Paris | 250 EUR | | | -1 212 EUR | 100 |
| Teleperformance France 6-8, rue Firmin Gillot 75015 Paris | 85 736 EUR | | | -62 818 EUR | 100 |
| Compania Salvadorena de Telemarketing Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador - Salvador | 12 US\$ | 0,7778 | 0,7579 | 22 678 US\$ | 100 |
| Luxembourg Call Centers 4 bd Joseph II 1840 Luxembourg | 70 500 EUR | | | 172 417 EUR | 100 |
| MM Group Holdings 17-54 Hartfield Road SW 19 3SE Londres, Royaume-Uni | 15 750 GB£ | 1,2327 | 1,2253 | 6 602 GB£ | 100 |
| SPCC Rua Fl. de Abreu 623 01029 001 Sao Paulo, Brésil | 156 500 BRL | 0,3984 | 0,3699 | -16 000 BRL | 100 |
| Iberphone Avenida de Burgos 8A 28036 Madrid, Espagne | 14 442 EUR | | | -5 095 EUR | 100 |
| Teleperformance Belgique Rue de la Borne 14 - 1080 Bruxelles, Belgique | 769 EUR | | | -4 703 EUR | 100 |
| Service 800 Thisseos 330 176 75 Athènes, Grèce | 600 EUR | | | 18 459 EUR | 100 |
| Plurimarketing Rua Al. Braga 25B, 1150 003 Lisbonne, Portugal | 885 EUR | | | 18 207 EUR | 95 |
| Teleperformance Nordic St Eriksgratan 113 - 11384 Stockholm, Suède | 277 SEK | 0,1148 | 0,1165 | 177 301 SEK | 100 |
| Teleperformance Singapour 210 Middle Road Unit 188994 Singapour | 4 000 SGD | 0,6225 | 0,6207 | 432 SGD | 95 |
| In & Out Via Di Priscilla 101 00199 Rome Italy | 5 650 EUR | | | -187 EUR | 100 |
| Teleperformance Colombie Calle 70 A 4 41 Bogota DC Colombie | 108 300 COP | 0,0004 | 0,0004 | 113 675 COP | 100 |
| Citytech Av. Leandro N Alem 896 2 Piso 1001 Buenos Aires, Argentine | 8 220 ARS | 0,1709 | 0,1542 | 61 488 ARS | 88 |
| Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach FL 33139, USA | 328 US\$ | 0,7778 | 0,7579 | 637 795 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) | | | | | |

7. Comptes sociaux
7.5 Tableau des filiales et participations

| 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 2012 | Résultat social 2012 | 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 | 4 147 | 250 | | 515 EUR | 20 EUR | |
| Teleperformance Europe Middle East and Africa | 6 359 | 0 | | | 41 115 EUR | -1 198 EUR | |
| Teleperformance France | 269 276 | 89 276 | | | 193 028 EUR | -22 000 EUR | |
| Compania Salvadorena de Telemarketing | 6 000 | 6 000 | | | 40 968 US\$ | 11 585 US\$ | 9 694 |
| Luxembourg Call Centers | 72 696 | 72 696 | 5 504 | | 0 EUR | 15 024 EUR | |
| MM Group Holdings | 53 628 | 53 628 | 48 736 | | 0 GB£ | -2 115 GB£ | |
| SPCC | 62 365 | 62 365 | 8 285 | | 0 BRC | 28 963 BRC | |
| Iberphone | 26 280 | 23 280 | | | 64 893 EUR | 1 831 EUR | |
| Teleperformance Belgique | 2 152 | 2 | 2 938 | | 0 EUR | 0 EUR | |
| Service 800 | 5 572 | 5 572 | 2 000 | | 53 864 EUR | 7 894 EUR | 3 000 |
| Plurimarketing | 7 754 | 7 754 | | | 56 014 EUR | 6 369 EUR | |
| Teleperformance Nordic | 6 586 | 6 586 | | | 406 331 SEK | 24 700 SEK | |
| Teleperformance Singapour | 3 224 | 3 224 | | | 3 744 SGD | 825 SGD | |
| In & Out | 33 905 | 26 905 | 6 500 | 1 884 | 71 194 EUR | -7 208 EUR | |
| Teleperformance Colombie | 63 058 | 63 058 | | | 205 915 COP | 14 775 COP | |
| Citytech | 7 517 | 7 517 | | | 363 312 ARP | 8 441 ARP | |
| Teleperformance Group Inc. | 449 972 | 449 972 | | | 0 US\$ | 20 574 US\$ | 24 135 |
| 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) | néant | | | | | | |
| b. Filiales étrangères (ensemble) | 1 849 | 1 428 | 1 544 | | | | |
| B. Participations non reprises au paragraphe I | | | | | | | |
| a. Filiales françaises (ensemble) | néant | | | | | | |
| b. Filiales étrangères (ensemble) | néant | | | | | | |

7.6 Inventaire des valeurs mobilières

| (en euros) | | nombre de titres | valeur d'inventaire |
|-----------------------|--|------------------|---------------------|
| FRANCE | | | |
| | Teleperformance France | 85 736 | 89 276 100 |
| | Teleperformance Intermédiation | 250 000 | 4 146 739 |
| | Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros | | 2 624 |
| | Valeurs mobilières de placement | 1 222 705 | 31 915 798 |
| Total France | | | 125 341 261 |
| EUROPE | | | |
| Royaume-Uni | MM Teleperformance holdings | 22 694 800 | 53 628 327 |
| Benelux | Luxembourg contact centers | 1 249 | 72 695 877 |
| Espagne | Iberphone | 240 000 | 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 | 33 905 184 |
| Suède | Teleperformance Nordic | 2 775 | 6 586 198 |
| République tchèque | Lion Teleservices | 2 340 | 876 384 |
| | Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros | | 2 168 |
| 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 |
| Salvador | Teleperformance Salvador | 79 992 | 6 000 000 |
| Mexique | Impulsora | 99 999 | 326 477 |
| | Sistemas | 57 099 | 217 652 |
| Colombie | Colombia Multi Media Center | 390 | 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 | 6 200 000 | 3 223 286 |
| AFRIQUE | | | |
| | Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 euros | | 3 820 |
| Total étranger | | | 789 993 561 |
| Total général | | | 915 693 522 |

7.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| I Situation financière en fin d'exercice | | | | | |
| Capital social | 140 957 117 | 141 490 120 | 141 495 120 | 141 495 120 | 141 495 120 |
| Nombre d'actions émises | 56 382 847 | 56 596 048 | 56 598 048 | 56 598 048 | 56 598 048 |
| Nombre maximal d'actions futures à créer : | | | | | |
| - par exercice de droit de souscription | 201 218 (*) | | | | |
| - par attribution d'actions gratuites | 27 400 (**) | 3 000 (**) | | | |
| II Résultat global des opérations effectives | | | | | |
| Chiffre d'affaires hors taxes | 33 104 256 | 39 907 668 | 40 941 079 | 44 461 497 | 46 919 577 |
| Résultat avant impôt, amortissements et provisions | 71 025 196 | 32 833 991 | 52 799 348 | 34 802 526 | 46 166 929 |
| Impôt sur les bénéfices | -6 327 167 | -8 712 052 | 6 549 048 | 7 452 630 | 5 215 513 |
| Résultat après impôt, amortissements et provisions | 57 619 190 | -54 413 250 | 38 746 473 | -50 245 530 | 34 174 466 |
| Résultat distribué | 24 808 459 | 18 676 696 | 18 676 696 | 25 483 580 | 38 486 672 |
| III Résultat des opérations réduit à une seule action | | | | | |
| Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions | 1,37 | 0,73 | 0,82 | 0,48 | 0,72 |
| Résultat après impôt, amortissements et provisions | 1,02 | -0,96 | 0,68 | -0,89 | 0,60 |
| Dividende versé à chaque action | 0,44 | 0,33 | 0,33 | 0,46 | 0,68 (****) |
| IV Personnel | | | | | |
| Nombre de salariés | 33 | 40 | 39 | 41 | 43 |
| Montant de la masse salariale (***) | 11 708 210 | 3 394 931 | 7 083 390 | 13 346 576 | 12 864 321 |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales) | 3 402 558 | 1 396 343 | 1 560 927 | 1 788 837 | 1 628 851 |

(*) 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 30 mai 2013

7.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012 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 ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues 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 annuels

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

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

2. Justification des appréciations

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

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.1 *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.1 *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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense
le 27 février 2013

KPMG Audit IS
Éric Junières
Associé

Neuilly-sur-seine
le 27 février 2013

Deloitte & Associés
Laurent Odobez
Associé

8. Assemblée générale

| | |
|--|------------|
| 8.1 RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS | 172 |
| 8.1.1 Attribution par Teleperformance SA | 172 |
| 8.1.2 Attribution par des sociétés liées à Teleperformance | 172 |
| 8.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS À SOUMETTRE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 30 MAI 2013..... | 173 |
| 8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS RELATIVES AU CAPITAL | 181 |
| 8.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES RÉSERVÉES AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE | 183 |
| 8.5 TEXTE DES RÉOLUTIONS..... | 184 |

8.1 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.

8.1.1 Attribution par Teleperformance SA

En application de la 37^{ème} résolution votée par l'assemblée générale des actionnaires réunie le 31 mai 2011, la société Teleperformance a mis en œuvre quatre plans d'attribution gratuite d'actions dont deux au cours de l'exercice 2011 (plan n°1 et plan n°2 décrits au 4.2.2.3 *Actions attribuées gratuitement* du document de référence). Nous décrivons ci-dessous les deux plans (plan n°3 et plan n°4) qui ont été mis en place au cours de l'exercice écoulé.

Plan n°3 du 1^{er} juin 2012

Le 29 mai 2012, le conseil d'administration de votre société a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 2 000 actions Teleperformance au profit d'un salarié d'une filiale du groupe. L'attribution a pris effet au 1^{er} juin 2012, date d'entrée en vigueur du contrat de travail de l'attributaire.

L'attribution gratuite définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance liées à la réalisation du chiffre d'affaire budgété pour les exercices 2012 et 2013 de la filiale polonaise dont le bénéficiaire est salarié.

Si ces conditions de performance sont satisfaites et que le bénéficiaire de droits est toujours présent au sein de la société ou des filiales à l'issue d'un délai de deux ans (soit le 1^{er} juin 2014), ces actions gratuites lui seront alors définitivement attribuées. À compter de cette attribution, le bénéficiaire sera soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 1^{er} juin 2016).

Lors de cette attribution d'actions, la valeur unitaire par action a été établie à 16,96 €.

Aucune attribution n'a été effectuée au bénéfice d'un mandataire social de la société Teleperformance à l'occasion de ce plan n°3.

Plan n°4 du 30 juillet 2012

Le 30 juillet 2012, le conseil d'administration de votre société a décidé de mettre en œuvre un quatrième plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 2 000 actions Teleperformance attribuées au profit d'un salarié d'une filiale.

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 le bénéficiaire de droits mentionnés ci-dessous est toujours présent au sein du groupe à l'issue d'un délai de deux ans (soit le 30 juillet 2014), ces actions gratuites lui seront alors définitivement attribuées. À compter de cette attribution, ledit bénéficiaire sera soumis à une obligation de conservation pendant un délai de deux ans (soit jusqu'au 30 juillet 2016).

Lors de l'attribution des actions réalisées le 30 juillet 2012, la valeur unitaire par action a été établie à 17,43 €.

Aucune attribution n'a été effectuée au bénéfice d'un mandataire social de la société Teleperformance à l'occasion de ce plan n°4.

8.1.2 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

8.2 Rapport du conseil d'administration sur les résolutions à soumettre à l'assemblée générale mixte du 30 mai 2013

Mesdames, Messieurs,

Nous souhaitons soumettre à votre approbation, dans le cadre des résolutions ordinaires et extraordinaires qui sont soumises à votre assemblée, les décisions, délégations et autorisations ci-après.

Approbation des comptes annuels de l'exercice 2012 (1^{ère} et 2^{ème} résolutions)

Ces résolutions concernent l'approbation des comptes annuels sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 qui font ressortir respectivement un bénéfice de 34 174 466,14 euros et de 127,5 millions d'euros (part du groupe).

Le rapport sur la gestion au titre de l'exercice 2012 est inclus dans le document de référence 2012 de la société accessible sur le site Internet de la société (www.teleperformance.com, rubrique « relations investisseurs »). Les rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels sociaux et consolidés de l'exercice 2012 sont inclus dans le document de référence.

Affectation du résultat de l'exercice - fixation du dividende et de la date de mise en paiement (3^{ème} résolution)

Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2012 à 0,68 euros par action, étant rappelé que le dividende versé au titre de l'exercice 2011 s'élevait à 0,46 euros par action, ce qui correspond à un montant global de 38 486 672,64 euros calculé sur le fondement des 56 598 048 actions composant le capital social au 26 février 2013, Ce montant global pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.

Le dividende sera versé le 3 juillet 2013, avec détachement du coupon le jeudi 6 juin 2013 (ou le vendredi 7 juin 2013 avec un détachement du coupon le mardi 4 juin 2013 dans le cas où la 4^{ème} résolution concernant l'option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions et/ou la 27^{ème} résolution concernant l'introduction dans les statuts de la faculté d'offrir aux actionnaires une option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions ne seraient pas approuvées par votre assemblée).

Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions (4^{ème} résolution)

Sous réserve de la modification des statuts par votre assemblée au titre de la 27^{ème} résolution, nous vous proposons de choisir entre un paiement du dividende en numéraire ou en actions.

L'actionnaire qui choisit le paiement du dividende en action, bénéficierait d'actions nouvelles émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente assemblée générale diminué du montant du dividende faisant l'objet de la 3^{ème} résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 6 juin 2013 et le 21 juin 2013 inclus.

Ils devront adresser leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la société, à leur mandataire (BNP Paribas Securities Services – CTS – Les grands moulins de Pantin – 9, rue du débarcadère – 93761 Pantin Cedex, France).

- Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende sera versé en numéraire le 3 juillet 2013.
- Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, la livraison des actions interviendra à la même date.

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – Absence de convention nouvelle (5^{ème} résolution)

Aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2012. Nous vous soumettons le rapport spécial des commissaires aux comptes sur la convention réglementée.

Ratification de la nomination provisoire de Mme Emily Abrera en qualité d'administrateur (6^{ème} résolution)

Le conseil d'administration ayant nommé provisoirement Mme Emily Abrera le 27 novembre 2012 en remplacement de Mme Martine Dassault pour la durée restante du mandat de cette dernière expirant à l'issue de la présente assemblée générale, nous vous proposons de ratifier cette nomination.

Renouvellement du mandat de certains membres du conseil d'administration (7-12^{èmes} résolutions)

Nous vous rappelons que les mandats d'administrateurs de Mme Emily Abrera, MM. Alain Boulet, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca et Stephen Wunningham arrivent à échéance à l'issue de la présente assemblée.

En conséquence, nous vous proposons, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, de procéder au renouvellement du mandat de :

- MM. Alain Boulet, Bernard Canetti, Robert Paszczak, Mario Sciacca et Stephen Wunningham, pour une durée de trois ans, expirant à l'issue de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2016 en vue de statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, sous réserve de l'adoption par la présente assemblée de la 26^{ème} résolution ayant pour objet de réduire la durée du mandat des administrateurs ou, à défaut d'adoption de cette résolution, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2017 en vue de statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
- Mme Emily Abrera pour une période de deux ans expirant à l'issue de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2015 en vue de statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (afin d'assurer un renouvellement échelonné du conseil), sous réserve de l'adoption par la présente assemblée de la 26^{ème} résolution ou, à défaut d'adoption de cette résolution, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2017 en vue de statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Tous ces candidats à leur renouvellement sont des administrateurs indépendants conformément aux critères du code AFEP/MEDEF auquel la société se réfère.

La biographie des candidats au renouvellement figure dans le document de référence publié sur le site internet de la société.

Nomination d'un nouvel administrateur (13^{ème} résolution)

Nous vous suggérons de procéder à la nomination de M. Paulo César Salles Vasques en tant que nouvel administrateur, pour une période de trois ans expirant à l'issue de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2016, sous réserve de l'adoption par la présente assemblée de la 26^{ème} résolution relative à la réduction de la durée du mandat des administrateurs ou, à défaut d'adoption de cette résolution, pour une durée de 4 ans expirant à l'issue de l'assemblée générale à tenir en 2017.

À l'issue de ces renouvellements et de cette nomination, le conseil sera composé de douze membres dont une femme.

Fixation du montant des jetons de présence alloués aux administrateurs (14^{ème} résolution)

Le conseil d'administration tient compte, lors de la fixation du jeton de présence par administrateur, de l'éloignement géographique du domicile des administrateurs. Afin de tenir compte de la nomination de nouveaux membres internationaux du conseil et de l'éloignement de leur domicile du siège social de la société, nous vous proposons de porter le montant global des jetons de présence de 250 000 euros à 300 000 euros. Ce montant sera réparti en 2014 entre les administrateurs au titre de l'exercice 2013 et sera maintenu jusqu'à décision contraire.

Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond (15^{ème} résolution)

Il vous est demandé de reconduire pour une nouvelle période de 18 mois l'autorisation accordée à la société de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions propres.

Cette autorisation permettrait au conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, d'acheter des actions pour un prix maximum de 38 euros par actions (soit un prix maximum identique au prix prévu par l'autorisation en cours) et dans la limite d'un plafond fixé à 215 072 552 euros (exprimé en prix d'achat sur le marché).

Ce programme de rachat permettrait à la société d'opérer sur ses actions (y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés) à tout moment, sauf en période d'offre publique, dans le cadre des objectifs autorisés par la réglementation, notamment en vue :

- d'annuler les actions rachetées, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 16^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de donner mandat à un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante pour intervenir sur les actions de la société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'autorité des marchés financiers ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Conformément à la réglementation, la société ne pourra détenir, à quelque moment que ce soit, plus de 10 % des actions composant son capital social.

Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital social.

Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'annuler, dans la limite de 10 % par période de 24 mois, des actions propres détenues par la société (16^{ème} résolution)

Il vous est proposé d'autoriser le conseil d'administration, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la société acquises par elle au titre de la mise en œuvre de l'autorisation qui serait donnée à la 15^{ème} résolution de la présente assemblée générale ou déjà détenues par elle dans le cadre d'autorisations antérieures, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette autorisation sera de 26 mois, remplaçant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 31 mai 2011.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves et autres (17^{ème} résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir déléguer à votre conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations du capital social par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, sous forme d'attribution d'actions gratuites et/ou d'élévation du nominal des actions existantes, dans la limite d'un montant nominal de 142 millions d'euros, à laquelle s'ajoutera, le cas échéant, conformément à la loi, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette autorisation sera de 26 mois, privant d'effet pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 31 mai 2011.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (18^{ème} résolution)

Pour permettre à votre société de poursuivre la stratégie de développement du groupe et de faire face aux investissements technologiques indispensables, il vous est proposé de déléguer à votre conseil d'administration la compétence de décider de procéder à l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il appréciera.

L'augmentation du capital social pourra être réalisée par l'émission d'actions ordinaires de la société et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, au capital de la société ou d'une filiale du groupe dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, dans la limite d'un montant nominal maximal de 40 millions d'euros, correspondant à 28,27 % du capital social actuel de la société ; ce montant pourra être augmenté s'il y a lieu, conformément à la loi, du montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société. Sur ce montant s'imputera le montant nominal des augmentations de capital réalisées, le cas échéant en vertu de la 19^{ème} résolution.

La délégation qui vous est soumise ne permet pas l'émission de valeurs mobilières dont le titre primaire est un titre de créance.

Conformément à la loi, l'émission éventuelle de valeurs mobilières donnant accès au capital emportera de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles donnent droit les valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette délégation sera de 26 mois, privant d'effet pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 31 mai 2011 ayant le même objet.

Les actionnaires auront proportionnellement au montant de leurs actions un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation. Votre conseil d'administration pourra en outre conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible que ces derniers pourront exercer proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes.

Votre conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre cette délégation dans les conditions fixées par la loi, et modifier les statuts en conséquence. Si cette délégation est mise en œuvre, votre conseil d'administration mettra à la disposition des actionnaires un rapport complémentaire décrivant les modalités précises de l'émission.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires mais avec délai de priorité des actionnaires par offre au public (19^{ème} résolution)

L'intention de votre société est, en cas d'appel au marché financier, d'utiliser prioritairement la délégation de compétence avec maintien du droit préférentiel de souscription. Toutefois, l'évolution des marchés financiers et certaines situations particulières peuvent conduire, voire contraindre, votre société à ne pas pouvoir bénéficier d'opportunités suffisantes pour procéder à l'augmentation du capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

C'est pourquoi votre société vous propose de déléguer également à votre conseil d'administration la compétence de décider de procéder à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par offre au public, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il appréciera, par l'émission exclusive de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (filiale ou sous-filiale).

Il vous est proposé de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation, étant précisé que le conseil d'administration prévoira obligatoirement au profit des actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission d'une durée minimale de 3 jours de Bourse.

Il est proposé à votre assemblée :

- de fixer à 40 millions d'euros le montant nominal maximum du capital (correspondant à 28,27 % du capital social actuel de la société) susceptible d'être augmenté dans le cadre de cette délégation, lequel s'impute sur le montant nominal de l'augmentation de capital prévue à la 18^{ème} résolution ;
- de fixer à 300 millions d'euros le montant nominal maximum des titres de créance qui pourront être, le cas échéant, émis en vertu de la présente délégation.

Conformément à la loi, les valeurs mobilières émises en vertu de cette délégation emporteront de plein droit, au profit des titulaires de ces valeurs mobilières susceptibles d'être émises et donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels lesdites valeurs mobilières pourront donner droit.

Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes : limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum autorisé par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

Tous pouvoirs seraient donnés au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation conformément à la loi, à l'effet de mettre en œuvre la délégation, procéder à la réalisation des émissions et modifier les statuts en conséquence.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette délégation sera de 26 mois.

Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires (20^{ème} résolution)

Il vous est proposé, dans le cadre de la 19^{ème} résolution, d'autoriser le conseil d'administration, en cas de demandes excédentaires, à augmenter le nombre de titres dans la limite de 15 % de l'émission initiale, dans les conditions prévues par les dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce.

Autorisation au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit de salariés ou dirigeants de la société et du groupe (21^{ème} résolution)

Afin d'intéresser les salariés aux résultats de la société et du groupe, de les fidéliser et de les récompenser de leur implication dans la croissance de la société et du groupe, votre société souhaite pouvoir procéder à des attributions gratuites d'actions à leur profit, et le cas échéant à certains de ses dirigeants, soit de la société, soit de ses filiales.

À cet effet, nous vous proposons donc d'autoriser votre conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit (i) des membres du personnel salarié de la société ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, (ii) et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder deux pour cent (2 %) du capital à la date de la décision de leur attribution, sachant que l'attribution définitive d'actions en vertu de cette résolution sera conditionnée à la présence des bénéficiaires dans le groupe et l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance, de croissance et de rentabilité qui sont les suivants :

- la croissance du chiffre d'affaires consolidé du groupe (hors effet de change), mesurée sur la période allant du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2015 (la « croissance du chiffre d'affaires ») ;
- la croissance de l'EBITA (*Earnings Before Interest Taxes and Amortisation*) consolidé du groupe (hors éléments non récurrents), mesurée sur la période allant du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2015 (la « croissance de l'EBITA ») ;
- l'atteinte d'un ROCE au 31 décembre 2015 (tel que défini ci-dessous).

« ROCE » signifie le taux de *Return on Capital Employed* et est calculé selon la formule suivante : NOPAT 2015 / Capital Employed 31 décembre 2015.

« NOPAT » signifie le résultat opérationnel courant (avant éléments non récurrents) avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions et après application du taux effectif d'impôts 2015 et résultant du compte de résultat consolidé 2015.

« *Capital Employed* » signifie le goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles, comptes du BFR tel que défini par le groupe Teleperformance et résultant du bilan consolidé au 31 décembre 2015.

Sachant que :

- en cas d'acquisition d'une activité au cours de l'année 2015, le NOPAT devra être retraité pour prendre en compte le résultat de l'activité acquise sur toute l'année
- en cas de cession d'une activité au cours de l'année 2015, le NOPAT devra être retraité pour exclure le résultat de l'activité cédée

Tout changement de norme comptable ayant un impact significatif soit sur les capitaux employés soit sur le NOPAT devra être retraité.

Cas d'acquisition des actions gratuites :

Si le ROCE est supérieur ou égal à 12,5 % :

- chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir la totalité des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si les deux conditions (1) et (2) ci-après sont cumulativement remplies : (1) la croissance du chiffre d'affaires est supérieure ou égale à 16 % et (2) la croissance de l'EBITA est supérieure ou égale à 27 % ;
- chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 75 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si l'on se trouve dans l'une des deux situations suivantes : (1) soit (A) la croissance du chiffre d'affaires est supérieure ou égale à 14,4 % et inférieure à 16 % et (B) la croissance de l'EBITA est supérieure ou égale à 24,3 % ou (2) (A) la croissance du chiffre d'affaires est supérieure ou égale à 14,4 % et (B) la croissance de l'EBITA est supérieure ou égale à 24,3 % et inférieure à 27 % ;
- chaque bénéficiaire est en droit d'acquérir 50 % des actions qui lui ont été attribuées gratuitement si l'on se trouve dans l'une des deux situations suivantes: (1) soit (A) la croissance du chiffre d'affaires est supérieure ou égale à 12,8 % et inférieure à 14,4 % et (B) la croissance de l'EBITA est supérieure ou égale à 21,6 %, ou (2) (A) la croissance du chiffre d'affaires est supérieure ou égale à 12,8 % et (B) la croissance de l'EBITA est supérieure ou égale à 21,6 % et inférieure à 24,3 %.

Cas de non acquisition des actions gratuites :

Tous les bénéficiaires perdent entièrement le droit d'acquérir les actions qui leur ont été attribuées gratuitement si l'on se trouve dans l'un des 3 cas suivants : (i) la croissance du chiffre d'affaires est inférieure à 12,8 % ou (ii) la croissance de l'EBITA est inférieure à 21,6 % ou (iii) le ROCE est inférieur à 12,5 %.

Les actions ne peuvent pas légalement être attribuées à leurs bénéficiaires avant l'expiration d'une période dite « d'acquisition » ; en outre, sauf exception précisée ci-après, les actions attribuées ne peuvent pas non plus être cédées par leurs bénéficiaires avant l'expiration d'une période dite de « conservation ».

L'autorisation prévoit de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le conseil d'administration, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce (sauf en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire).

De même, il est prévu de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires ; durant la période de conservation, les actions seront toutefois librement cessibles en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire.

Il s'agit là des périodes légales minimum, votre conseil d'administration ayant toujours la possibilité, en fonction de l'intérêt de la société, de fixer des périodes d'acquisition et de conservation plus longues.

L'attribution serait faite au profit des principaux managers du groupe représentant une centaine de personnes. En cas d'attribution aux dirigeants de la société, votre conseil d'administration fixera impérativement des conditions de performance, afin de se conformer notamment aux recommandations du Code de gouvernance AFEP/MEDEF auquel la société a adhéré. Si des actions gratuites sont consenties aux dirigeants mandataires de la société, le conseil d'administration mettra en place un mécanisme compensatoire dans les conditions prévues par les dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce.

Un rapport spécial informera chaque année l'assemblée générale des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

La durée de cette délégation serait fixée à trente-huit (38) mois conformément à la loi.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (22^{ème} résolution)

Cette délégation vous est soumise afin de satisfaire aux dispositions légales (article L225-129-6 du Code de commerce) aux termes desquelles l'assemblée doit se prononcer sur une telle résolution lorsqu'il est soumis à son approbation une décision ou une délégation en vue de la réalisation d'une augmentation de capital en numéraire.

Il vous est proposé de déléguer à votre conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la limite d'un montant nominal maximum de deux millions d'euros (correspondant à 1,41 % du capital social actuel de la société), par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires en faveur de ces derniers.

En cas d'utilisation de cette délégation, le prix de souscription des actions à émettre sera, en application de l'article L. 3332-19 du Code du travail, fixé sur la base de la moyenne des cours cotés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette moyenne pouvant être diminuée d'une décote maximum de 20 % (ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans).

La durée de validité de cette résolution, si elle est votée favorablement, sera de 26 mois, annulant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 31 mai 2011 ayant le même objet.

Modification des statuts de la société (23^{ème} – 29^{ème} résolutions)

Il vous est ensuite proposé de modifier les statuts de la société concernant les points suivants :

Introduction dans les statuts de franchissements de seuils statutaires – Modification corrélative de l'article 11 des statuts de la société (23^{ème} résolution)

Par ailleurs, afin de permettre un meilleur suivi de l'actionnariat de la société, nous proposons d'introduire une obligation de déclaration de franchissement de seuil statutaire de 1 % le premier seuil légal étant de 5 % (modification de l'article 11.2 du projet des statuts) ;

Les actionnaires auraient l'obligation de déclarer à la société, dans le délai de 4 jours de Bourse tout franchissement à la hausse ou à la baisse du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote jusqu'à 50 % inclus. À défaut, un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 1 % du capital ou des droits de vote pourront demander la privation des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction non déclarée.

Réduction du nombre minimum d'administrateurs prévu par les statuts – Modification corrélative de l'article 14 des statuts de la société (24^{ème} résolution)

Nous vous proposons de modifier le 1^{er} alinéa de l'article 14 sur le nombre minimum de membres du conseil afin de le ramener de 8 à 3 conformément au minimum légal.

Modification des règles relatives à la limite d'âge applicable aux administrateurs – Modification corrélative de l'alinéa 5 et suppression de l'alinéa 7 de l'article 14 des statuts de la société (25^{ème} résolution)

Nous proposons de modifier l'alinéa 5 et de supprimer l'alinéa 7 de l'article 14 des statuts afin de revenir à la règle légale prévue par les dispositions de l'article L.225-19 alinéa 2 du Code de commerce selon laquelle le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

Modification de la durée du mandat des administrateurs – Modification corrélative de l'alinéa 3 de l'article 14 des statuts de la société (26^{ème} résolution)

Nous proposons de modifier les alinéas 3 et 4 de l'article 14 des statuts afin de ramener la durée du mandat des administrateurs de quatre ans à trois ans, étant précisé que cette réduction de la durée des mandats n'impactera pas les mandats en cours qui se poursuivront jusqu'à leur terme initialement fixé.

Introduction dans les statuts de la faculté d'offrir aux actionnaires une option pour le paiement du dividende en actions – Modification corrélative de l'article 32.5 des statuts de la société (27^{ème} résolution)

Nous vous proposons également d'instaurer la possibilité de payer le dividende en actions permettant à la société d'améliorer la gestion de ses fonds propres et permettant à l'actionnaire d'augmenter sa participation dans le capital social de la société (rajout du dernier alinéa à l'article 32.5 du projet des statuts). L'assemblée générale pourra ainsi proposer cette option aux actionnaires lors de sa réunion annuelle sur l'affectation du résultat et pourra à cette occasion accorder une décote de 10 % sur le prix de l'action.

Participation à l'assemblée générale par des moyens de visioconférence ou de télécommunication – Modification corrélative des articles 25 et 26.2 des statuts de la société (28^{ème} résolution)

Nous proposons d'instaurer la possibilité aux actionnaires de participer à l'assemblée générale par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. À cette fin, nous proposons de supprimer le dernier alinéa de l'article 26.2 et de modifier l'article 25 des statuts.

Mise en harmonie des statuts de la société (29^{ème} résolution)

Nous vous proposons les modifications suivantes pour des raisons de clarté ou suite à des réformes législatives ou réglementaires :

- Suppression du dernier alinéa de l'article 7 des statuts relatif à l'interdiction pour une société d'opérer sur ses propres titres. En effet, conformément aux dispositions de l'article L225-209 du Code de commerce, les sociétés cotées sont au contraire autorisées à racheter leurs propres actions dans les limites et conditions fixées par la réglementation en vigueur.
- Mise en harmonie des dispositions de l'article 13 des statuts relatif à l'identification des titulaires de titres au porteur avec l'article L228-2 du Code de commerce.
- Reformulation des dispositions statutaires (article 14 des statuts) concernant l'échelonnement des mandats des administrateurs.
- Suppression de la référence au délai précis de déclaration des opérations sur titres mentionné au dernier alinéa de l'article 14 des statuts afin d'anticiper la réduction de ce délai qui devrait intervenir dans le cadre de la réforme de la directive abus de marché.
- Mise en harmonie du deuxième alinéa de l'article 20 des statuts avec les dispositions de l'article L225-45 du Code de commerce concernant l'organe compétent afin de décider des modalités de répartition des jetons de présence.
- Mise en harmonie du dernier alinéa de l'article 21 des statuts concernant la procédure applicable aux conventions courantes avec les dispositions de l'article L225-39 du Code de commerce, tel que modifié par la loi du 17 mai 2011 qui a supprimé l'obligation de communication de ces conventions et l'établissement d'une liste desdites conventions par le président du conseil.
- Mise en harmonie du sixième alinéa de l'article 22 des statuts avec les dispositions de l'article L823-17 du Code de commerce concernant la convocation des commissaires aux comptes aux réunions du conseil d'administration.
- Mise en harmonie du premier paragraphe de l'article 23 des statuts avec les dispositions de l'article L225-103 IV du Code de commerce, tel que modifié par la loi du 22 mars 2012, concernant la

proportion du capital requise par les actionnaires pour pouvoir convoquer une assemblée spéciale.

- Mise en harmonie du délai de seconde convocation figurant au dernier alinéa de l'article 23 des statuts avec les dispositions de l'article R225-69 du Code de commerce tel que modifié par le décret du 23 juin 2010 qui a porté ce délai de 6 à 10 jours.
- Mention au second alinéa de l'article 24 des statuts de la faculté pour les actionnaires de déposer des points à l'ordre du jour qui leur a été reconnue par l'ordonnance du 9 décembre 2010 ayant modifié en ce sens l'article L225-105 du Code de commerce.
- Mise en harmonie des dispositions de l'article 25 des statuts relatif aux assemblées générales avec la réglementation en vigueur et notamment avec les dispositions suivantes :
 - o l'article R225-79 du Code de commerce tel que modifié par le décret du 23 juin 2010 concernant la notification et la révocation des mandataires par voie électronique ;
 - o l'article R225-77 du Code de commerce concernant les formulaires de vote par correspondance
- Précision à l'article 25 des statuts des cas dans lesquels le transfert des actions n'entraîne pas de perte du droit de vote double au regard des dispositions de l'article L225-124 du Code de commerce.
- Mise en harmonie des dispositions de l'article 27 des statuts afin de reformuler la compétence de l'assemblée générale ordinaire conformément aux dispositions de l'article L225-98 du Code de commerce.
- Mise en harmonie du dernier alinéa de l'article 31 des statuts avec la réglementation en vigueur. En effet, la loi du 17 mai 2011 a supprimé l'obligation de mentionner dans le rapport de gestion les changements de méthode comptable. Cette mention était précédemment requise par l'article L232-6 du Code de commerce qui a été abrogé par la loi susvisée.

Vous avez pu prendre connaissance du projet des statuts dans les conditions légales.

Nous vous proposons en conséquence d'adopter purement et simplement le texte des nouveaux statuts préparé par le conseil d'administration, lequel constituera le pacte social régissant la société.

8.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les opérations relatives au capital

Assemblée générale mixte du 30 mai 2013, résolutions n°16, 18 à 21

Aux actionnaires

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les opérations relatives au capital proposées à votre assemblée générale du 30 mai 2013, sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

1. Réduction du capital (résolution n°16)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.225-209 du Code de commerce en cas de réduction de capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer pour une période de 26 mois tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

2. Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription (résolutions n°18, 19 et 20)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L.225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégations au conseil d'administration de différentes émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société dont la société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution n°18),
- émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société dont la société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution n°19).

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 40 millions d'euros au titre des résolutions n°18 et 19. Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 300 millions d'euros au titre de la résolution n°19.

8.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les opérations relatives au capital

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée à la 19^{ème} résolution, dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la résolution n°21.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre de la résolution n°19.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la résolution n°18, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la résolution n°19.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et en cas d'émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

3. Autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (résolution n°21)

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux, de votre société et des sociétés qui lui sont liées, étant précisé que le nombre total d'actions gratuites ainsi attribuées ne pourra dépasser 2 % du capital social de la société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 38 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre. Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les commissaires aux comptes

| | |
|--------------------|---------------------|
| Paris La Défense | Neuilly-sur-seine |
| le 27 février 2012 | le 27 février 2013 |
| KPMG Audit IS | Deloitte & Associés |
| Éric Junières | Laurent Odobez |

8.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Assemblée générale du 30 mai 2013 (résolution n°22)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe pour un montant nominal maximal de 2 millions d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital et supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation de capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense
le 27 février 2012

KPMG Audit IS

Éric Junières

Neuilly-sur-seine
le 27 février 2013

Deloitte & Associés

Laurent Odobez

8.5 Texte des résolutions

présentées à l'assemblée générale du 30 mai 2013

De la compétence de l'assemblée générale ordinaire

1^{ère} résolution – Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2012

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur l'activité de la société, du rapport du président et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2012, approuve les comptes sociaux arrêtés le 31 décembre 2012 tels qu'ils lui ont été présentés, se soldant par un bénéfice de 34 174 466,14 euros.

Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

2^{ème} résolution – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur l'activité du groupe, du rapport du président et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012, approuve lesdits comptes faisant ressortir un bénéfice net global après impôt de 129,3 millions d'euros dont un bénéfice net part groupe de 127,5 millions d'euros.

3^{ème} résolution – Affectation du résultat de l'exercice - fixation du dividende et de la date de mise en paiement

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris acte que l'exercice clos le 31 décembre 2012 fait apparaître un bénéfice d'un montant de 34 174 466,14 euros, décide sur proposition du conseil d'administration, d'affecter ce

bénéfice conformément aux dispositions de l'article L. 232-11 du Code de commerce, ainsi qu'il suit :

| | |
|---|--------------------------|
| Bénéfice de l'exercice | 34 174 466,14 € |
| Augmenté du report à nouveau bénéficiaire | 546 692,06 € |
| Formant un bénéfice distribuable d'un montant de : | 34 721 158,20 € |
| Distribué en totalité aux actionnaires à titre de dividende, soit : | 34 721 158,20 € |
| Le compte « report à nouveau » étant ainsi ramené à : | 0 € |
| L'assemblée générale décide de distribuer aux actionnaires une somme complémentaire d'un montant de : | 3 765 514,44 € |
| prélevée sur le poste « autres réserves » d'un montant de : | 106 145 803,31 € |
| dont le montant sera ainsi ramené à : | 102 380 288,87 € |
| formant un dividende total d'un montant de : | * 38 486 672,64 € |

* Correspondant à un dividende de 0,68 € par action sur la base des 56 598 048 actions de la société existantes au 26 février 2013. Le bénéfice correspondant aux dividendes non versés en raison des actions que détiendrait la société sur elle-même à la date de détachement du coupon sera affecté au compte « report à nouveau »

Sous réserve de l'approbation des 4^{ème} et 27^{ème} résolutions soumises à la présente assemblée, le détachement du coupon interviendra le jeudi 6 juin 2013. En cas de rejet des 4^{ème} et/ou 27^{ème} résolution(s), le détachement du coupon interviendra le mardi 4 juin 2013.

Sous réserve de l'approbation des 4^{ème} et 27^{ème} résolutions soumises à la présente assemblée, la mise en paiement aura lieu le mercredi 3 juillet 2013. En cas de rejet des 4^{ème} et/ou 27^{ème} résolution(s), la mise en paiement aura lieu le vendredi 7 juin 2013.

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 :

| au titre de l'exercice | revenus éligibles à la raréfaction | | revenus non éligibles à la réfaction |
|------------------------|--|--|--------------------------------------|
| | dividendes | autres revenus éligibles à la réfaction distribués | |
| 2009 | 18 676 695,84 €* soit 0,33 € par action | - | - |
| 2010 | 18 677 355,84 €* soit 0,33 € par action | - | - |
| 2011 | 26 035 102,80 €* soit 0,46 € par action | - | - |

* incluant le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues non versé et affecté au compte report à nouveau

4^{ème} résolution – Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et constatant que le capital est entièrement libéré, décide, sous conditions suspensive de l'approbation de la 27^{ème} résolution de la présente assemblée générale, d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la société du dividende qui fait l'objet de la 3^{ème} résolution et auquel il a droit. Chaque actionnaire pourra opter pour le paiement du dividende en numéraire ou pour le paiement du dividende en actions, conformément à la présente. Cette option porte sur la totalité du dividende mis en distribution, soit 0,68 € par action.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'assemblée générale, diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la 3^{ème} résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance immédiate. Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 6 juin 2013 et le 21 juin 2013 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la société, à leur mandataire (BNP Paribas Securities Services – CTS – Les grands moulins de Pantin – 9, rue du débarcadère – 93761 Pantin Cedex, France). En conséquence, tout actionnaire qui n'aurait pas opté en faveur du paiement du dividende en actions au terme de ce délai percevra le paiement du dividende en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende sera versé en numéraire le 3 juillet 2013. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, la livraison des actions interviendra à la même date. Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soule en espèces.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise

en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et, plus généralement, faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

5^{ème} résolution – Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – Absence de convention nouvelle

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes mentionnant l'absence de nouvelle convention de la nature de celles visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, en prend acte purement et simplement.

6^{ème} résolution – Ratification de la nomination provisoire de Mme Emily Abrera en qualité d'administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, ratifie la nomination, faite à titre provisoire par le conseil d'administration lors de sa réunion du 27 novembre 2012, aux fonctions d'administrateur de Mme Emily Abrera, domiciliée au 2234 Narra St., United Hills Village, Paranaque City, 1713 Philippines, en remplacement de Mme Martine Dassault, démissionnaire.

En conséquence, Emily Abrera exercera ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de la présente assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

7^{ème} résolution – Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Emily Abrera

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration et après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Mme Emily Abrera pour une période de deux ans, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 26^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue

dans l'année 2015 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (ou en cas de rejet de la 26^{ème} résolution pour une période de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé).

8^{ème} résolution – Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Alain Boulet

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration et après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Alain Boulet pour une période de trois ans, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 26^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (ou en cas de rejet de la 26^{ème} résolution pour une période de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé).

9^{ème} résolution – Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bernard Canetti

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration et après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Bernard Canetti pour une période de trois ans, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 26^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (ou en cas de rejet de la 26^{ème} résolution pour une période de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé).

10^{ème} résolution – Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Robert Paszczak

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration et après consultation du comité des nominations et

des rémunérations, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Robert Paszczak pour une période de trois ans, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 26^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (ou en cas de rejet de la 26^{ème} résolution pour une période de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé).

11^{ème} résolution – Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Mario Sciacca

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration et après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Mario Sciacca pour une période de trois ans, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 26^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (ou en cas de rejet de la 26^{ème} résolution pour une période de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé).

12^{ème} résolution – Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Stephen Wingham

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration et après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Stephen Wingham pour une période de trois ans, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 26^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (ou en cas de rejet de la 26^{ème} résolution pour une période de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé).

13^{ème} résolution – Nomination de Paulo César Salles Vasques en tant que nouvel administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration et après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décide de nommer en qualité d'administrateur M. Paulo César Salles Vasques, domicilié 2323 Lake Av, Miami Beach, FL – USA, pour une période de trois ans, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 26^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (ou en cas de rejet de la 26^{ème} résolution pour une période de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue dans l'année 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé).

14^{ème} résolution – Fixation du montant des jetons de présence alloués aux administrateurs

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, décide de fixer, au titre de l'exercice 2013, à la somme de 300 000 euros le montant global des jetons de présence à répartir entre les administrateurs, montant qui sera reconduit pour chaque exercice social ultérieur jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision de l'assemblée générale.

15^{ème} résolution – Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement (CE) n° 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003 :

Décide que la société pourra acheter ou faire racheter ses propres actions en vertu de la présente résolution, dans le respect des dispositions législatives et

réglementaires applicables en conformité avec le droit positif, en vue :

- d'annuler les actions rachetées, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 16^{ème} résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de donner mandat à un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante pour intervenir sur les actions de la société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'autorité des marchés financiers ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Décide que :

- le prix maximal d'achat par action est fixé à 38€, hors frais ; en cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).
- le montant des fonds que la société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 215 072 552 € ;
- le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la société dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder la limite de 10% du nombre total des actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme, étant précisé que le nombre d'actions que la société pourra acheter pendant la durée du programme de rachat en vue de leur

conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, ne pourra excéder 5 % des actions composant le capital de la société ; les acquisitions, cessions, échanges ou transferts de ces actions pourront être effectués à tout moment, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, dans les limites et selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur. Ces opérations pourront être effectuées, le cas échéant, de gré à gré, par cessions de blocs, ou par mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente. La part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

Fixe à 18 mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de cette autorisation qui annulera pour la période non écoulée et remplacera, à compter de la date de sa mise en œuvre par le conseil d'administration, l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 4 octobre 2012 dans sa résolution unique.

Donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour réaliser ces opérations, effectuer toutes formalités et déclarations, procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

De la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

16^{ème} résolution – Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'annuler, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, des actions propres détenues par la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, notamment à l'article L. 225-209 du Code de commerce :

- autorise le conseil d'administration, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de la présente autorisation qui annule pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 dans sa 32^{ème} résolution ayant le même objet ;
- donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires.

17^{ème} résolution – Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, sort des rompus

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions légales, notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-5 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider de procéder, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.
- décide que le montant nominal des augmentations de capital qui peuvent être réalisées dans le cadre de la présente délégation est fixé à 142 millions d'euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la société. Ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente assemblée.

- en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide, en cas d'augmentation de capital sous forme d'attributions gratuites et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai fixé par la réglementation en vigueur.
- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 dans sa 33^{ème} résolution sur le même objet.
- donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi, en constater la réalisation, prélever toutes sommes nécessaires à l'effet de reconstituer la réserve légale au dixième du capital et modifier les statuts en conséquence.

18^{ème} résolution – Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dont le titre primaire n'est pas un titre de créance (de la société ou d'une filiale) avec maintien du droit préférentiel de souscription, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, faculté d'offrir au public les titres non souscrits

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-93 et suivants :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider de procéder, tant en France qu'à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions ordinaires

de la société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « filiale ») ;

- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 40 millions d'euros, compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux obligations contractuelles souscrites par la société, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions. Sur ce montant s'imputera le montant nominal des augmentations de capital réalisées, le cas échéant, en vertu de la 19^{ème} résolution de la présente assemblée générale ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation ne pourront pas être des valeurs mobilières donnant accès au capital dont le titre primaire est un titre de créance ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, conformément aux dispositions légales en vigueur, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente résolution et que le conseil d'administration pourra en outre conférer aux actionnaires un droit préférentiel de souscription à titre réductible que ces derniers pourront exercer proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes ;
- décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières, le conseil d'administration pourra, à son choix et dans l'ordre qu'il déterminera, limiter l'émission au montant des souscriptions reçues à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée, répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ou offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, en France ou à l'étranger ;

- prend acte que la présente résolution emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles pourront donner droit les valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ;
 - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions existantes, étant précisé que le conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
 - donne, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour :
 - o déterminer la forme, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital à créer (dans les limites mentionnées au paragraphe 3 ci-dessus) et fixer les conditions d'émission, notamment les dates, délais et modalités d'émission,
 - o fixer les prix d'émission, les montants à émettre, la date de jouissance, même rétroactive, des actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,
 - o déterminer le mode de libération des actions ordinaires ou, selon le cas, des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,
 - o fixer, le cas échéant, les modalités selon lesquelles la société aura la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse ou hors bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les actions ordinaires ou les valeurs mobilières donnant accès au capital, émises ou à émettre,
 - o prendre, le cas échéant, en conséquence de l'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les obligations contractuelles souscrites par la société, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, dans le respect des dispositions légales et réglementaires,
 - o sur sa seule décision, et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - o faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,
 - o et, généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater les réalisations des augmentations de capital qui en résulteront et modifier corrélativement les statuts ;
 - Fixe à 26 mois à compter de la date de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation qui se substitue à celle conférée par la 34^{ème} résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2011 en la privant d'effet pour la partie non utilisée à ce jour.
- 19^{ème} résolution – Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital (de la société ou d'une filiale) avec suppression de droit préférentiel de souscription et délai de priorité obligatoire par offre au public, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits**
- L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-93 et suivants :
- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider de procéder, tant en France qu'à l'étranger, dans la proportion et aux

époques qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois, par l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « filiale ») ;

- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 40 millions d'euros étant précisé qu'il s'impute sur le plafond nominal d'augmentation de capital prévu à la 18^{ème} résolution, compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux obligations contractuelles souscrites par la société, les droits des porteurs des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation pourront notamment consister en des titres de créances, être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires ; elles pourront être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 300 millions d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières donnant accès au capital qui pourront être émises en vertu de la présente délégation et de proposer ces titres dans le cadre d'une offre au public dans les conditions prévues par les lois et règlements, étant entendu que le conseil d'administration instituera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, au profit des actionnaires un délai de priorité sur tout ou partie de l'émission ;
- décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le conseil

d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes : limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée et/ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

- prend acte que la présente résolution emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles pourront donner droit les valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que :
 - o le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant défini ci-dessous après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
 - o le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au montant minimum autorisé par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance
- donne, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour :
 - o déterminer la forme, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital à créer et fixer les conditions d'émission, notamment les dates, délais et modalités d'émission,
 - o fixer les prix d'émission, les montants à émettre et la date de jouissance, même rétroactive des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,
 - o déterminer le mode de libération des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,

- fixer, le cas échéant, les modalités selon lesquelles la société aura la faculté d'acheter ou d'échanger, en bourse ou hors bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital émises,
- prendre, le cas échéant, en conséquence de l'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les obligations contractuelles souscrites par la société, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, dans le respect des dispositions légales et réglementaires,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- en cas d'émission de titres de créance, décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée déterminée ou non, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires,
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,
- et, généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater les réalisations des augmentations de capital qui en résulteront et modifier corrélativement les statuts,
- fixe à 26 mois à compter de la date de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation qui annule pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 dans sa 35^{ème} résolution sur le même objet.

20^{ème} résolution – Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires

Pour chacune des émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital décidées en application de la 19^{ème} résolution, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté dans les conditions prévues par l'article L. 225-135-1 du Code de commerce et dans la limite des plafonds fixés par l'assemblée, lorsque le conseil d'administration constate une demande excédentaire.

21^{ème} résolution – Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition notamment en cas d'invalidité et de conservation

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la société, existantes ou à émettre, au profit :

- des membres du personnel salarié de la société ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce,
- et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Le nombre total d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra dépasser 2 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration.

L'assemblée générale décide de subordonner l'attribution définitive d'actions en vertu de cette résolution à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance, de croissance et de rentabilité que le conseil d'administration déterminera.

L'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à trois ans, les bénéficiaires devant conserver ces actions pendant une durée fixée par le conseil d'administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions.

Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

Tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration à l'effet de :

- Fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- Déterminer l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- Déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires, des opérations modifiant le capital ou susceptibles d'affecter la valeur des actions attribuées et réalisées pendant les périodes d'acquisition et de conservation et, en conséquence, modifier ou ajuster, si nécessaire, le nombre des actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires selon les modalités prévues par les dispositions de l'article L. 228-99 du Code de commerce ;
- Le cas échéant :
 - o constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer,
 - o décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles attribuées gratuitement,
 - o procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution,
 - o prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires,

- o En cas d'attribution aux dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :
 - de veiller à ce que la société remplisse une ou plusieurs des conditions prévues à l'article L. 225-197-6 dudit code, et de prendre toute mesure à cet effet,
 - de décider que les actions attribuées ne pourront être cédées avant la cessation de leurs fonctions, ou de fixer une quantité de ces actions que ces derniers devront conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
- o et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

La présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises par incorporation de réserves, primes et bénéfices.

Elle est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

22^{ème} résolution – Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, le cas échéant, par tranches distinctes, d'un montant nominal maximal de

2 millions d'euros par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe à mettre préalablement en place ; ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital.

- décide que la présente autorisation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne entreprise ou de groupe, aux titres de capital et valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution et renonciation à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application de l'article L. 3332-19 du Code du travail, que le prix des actions à émettre, en application de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de bourse précédant la décision du conseil d'administration relative à l'augmentation de capital et à l'émission d'actions correspondante, ni supérieur à cette moyenne. Toutefois, l'assemblée générale autorise le conseil d'administration à substituer tout ou partie de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, réduire ou ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires.
- décide que le conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société au titre de l'abondement ;
- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation, privant d'effet pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée générale du 31 mai 2011 dans sa 38^{ème} résolution ;

- donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de délégation, à l'effet notamment :
 - o d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :
 - fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de groupe,
 - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
 - sur ces seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;
 - o d'accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.

23^{ème} résolution – Introduction dans les statuts de franchissements de seuils statutaires – Modification corrélative de l'article 11 des statuts de la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide d'introduire dans les statuts, l'obligation de déclarer à la société, dans le délai de 4 jours de Bourse tout franchissement à la hausse ou à la baisse du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote jusqu'à 50 % inclus, étant précisé qu'à défaut un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 1 % du capital ou des droits de vote pourront demander la privation des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction non déclarée.

En conséquence, le paragraphe 11.2 de l'article 11 des statuts est désormais rédigé comme suit, le reste de l'article demeurant inchangé :

« 11.2 – FRANCHISSEMENT DE SEUIL

Outre l'obligation légale d'informer la société et l'Autorité des marchés financiers de la détention de certaines fractions du capital ou droits de vote, toute personne physique ou morale qui vient à détenir directement ou indirectement, seule ou de concert au sens des articles L.233-10 et suivants du code de commerce un nombre d'actions ou de droits de vote de la société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou des droits de vote doit, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil de participation, en informer la société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi jusqu'à 50 % inclus.

L'information mentionnée à l'alinéa précédent est également donnée dans le même délai lorsque la participation en capital et/ou en droits de vote devient inférieure aux seuils ci-dessus mentionnés.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

Dans chaque déclaration visée ci-dessus, le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa précédent. Il devra également préciser : son identité ainsi que celle des personnes physiques ou morales agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date et l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote pendant deux ans à compter de la régularisation de la notification afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 1 %.

Les actions sont représentées par des inscriptions en compte au nom de leur propriétaire sur les livres de la société ou auprès d'un intermédiaire habilité. »

24^{ème} résolution – Réduction du nombre minimum d'administrateurs prévu par les statuts – Modification corrélative de l'article 14 des statuts de la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide de réduire de huit à trois, le nombre minimum d'administrateurs prévu par les statuts.

En conséquence, l'assemblée générale, décide de modifier comme suit le premier alinéa de l'article 14 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé ;

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

25^{ème} résolution – Modification des règles de limite d'âge applicables aux administrateurs – Modification corrélative de l'alinéa 5 de l'article 14 des statuts de la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide de revenir à la règle légale prévue par les dispositions de l'article L225-19 alinéa 2 du Code de commerce selon laquelle le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

En conséquence, l'assemblée générale, décide :

- de modifier comme suit le cinquième alinéa de l'article 14 des statuts :
« *Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut dépasser un tiers des administrateurs en fonction.* »
- de supprimer le septième alinéa de l'article 14.

26^{ème} résolution – Modification de la durée du mandat des administrateurs – Modification corrélative de l'alinéa 3 de l'article 14 des statuts de la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide de ramener la durée du mandat des

administrateurs de quatre à trois ans, étant précisé que cette réduction de la durée des mandats n'impactera pas les mandats en cours qui se poursuivront jusqu'à leur terme initialement fixé.

En conséquence, l'assemblée générale, décide de modifier comme suit les troisième et quatrième alinéas de l'article 14 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé ;

« La durée des fonctions des administrateurs est de trois (3) ans ; elle prend fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. »

Par exception et afin de permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien de l'échelonnement des mandats d'administrateurs, l'assemblée générale ordinaire pourra nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux (2) ans. »

27^{ème} résolution – Introduction dans les statuts de la faculté d'offrir aux actionnaires une option pour le paiement du dividende en actions – Modification corrélative de l'article 32 des statuts de la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide de prévoir dans les statuts, conformément aux dispositions de l'article L. 232-18 du Code de commerce, que l'assemblée a la faculté d'accorder aux actionnaires une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions.

En conséquence, l'assemblée générale, décide d'introduire l'alinéa mentionné ci-après à la fin de l'article 32 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé ;

« L'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions. »

28^{ème} résolution – Introduction dans les statuts de la faculté de voter par des moyens de visioconférence ou de télécommunication – Modification corrélative de l'article 25 et 26.2 des statuts de la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées

générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide de prévoir dans les statuts, conformément aux dispositions de l'article L.225-107 II du Code de commerce, que les actionnaires ont la faculté de voter par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

En conséquence, l'assemblée générale, décide de supprimer le dernier alinéa de l'article 26.2 et d'introduire l'alinéa mentionné ci-après à la fin de l'article 25.1 des statuts :

« Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et conformes à la réglementation en vigueur lorsque le conseil d'administration décide l'utilisation de tels moyens de participation, antérieurement à la convocation de l'assemblée générale. »

Les votes s'expriment : soit à main levée, soit par tous moyens techniques appropriés décidés par le bureau de l'assemblée.»

29^{ème} résolution – Mise en harmonie des statuts de la société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et après avoir pris connaissance du texte des nouveaux statuts de la société mis en harmonie avec la réglementation en vigueur, proposés par le conseil d'administration, décide :

- d'adopter purement et simplement le texte des nouveaux statuts qui lui a été présenté par le conseil d'administration lequel constituera le pacte social régissant la société ;
- qu'un exemplaire de ces nouveaux statuts, signés par les membres du bureau restera annexé au procès-verbal de la présente assemblée.

30^{ème} résolution : Pouvoirs

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire 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.

9. Informations complémentaires

| | | |
|-------|---|-----|
| 9.1 | RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE | 198 |
| 9.2 | CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES | 199 |
| 9.2.1 | Commissaires aux comptes..... | 199 |
| 9.2.2 | Honoraires des commissaires aux comptes | 199 |
| 9.3 | REMARQUES GÉNÉRALES | 200 |
| 9.4 | TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE | 201 |
| 9.5 | TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.. | 203 |
| 9.6 | TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL..... | 204 |
| 9.7 | TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION..... | 205 |
| 9.8 | TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS RSE..... | 207 |

9.1 Responsable du document de référence

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 dont le détail est répertorié dans la table de concordance au paragraphe 9.7, pages 205 et 206 du présent document de référence, 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 donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 27 février 2013

Daniel Julien
président-directeur général

9.2 Contrôleurs légaux des comptes

9.2.1 Commissaires aux comptes

| titulaires | suppléants | date de première nomination | date d'échéance du mandat en cours |
|--|--|-----------------------------|------------------------------------|
| 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 |

9.2.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux au titre des exercices 2011 et 2012 se décompose comme suit (en milliers d'euros) :

| | KPMG | | | | Deloitte & Associés | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|------------|--------------|--------------|
| | Montant (HT) | | % | | Montant (HT) | | % | |
| | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 |
| Audit : | | | | | | | | |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | | | | | | | | |
| - émetteur (société mère) | 337 | 340 | 23 % | 25 % | 226 | 237 | 20 % | 28 % |
| - filiales intégrées globalement | 995 | 915 | 68 % | 68 % | 621 | 502 | 55 % | 58 % |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes | | | | | | | | |
| - émetteur (société mère) | | | | | | | | |
| - filiales intégrées globalement | 33 | | 2 % | | | | | |
| Sous-total I | 1 365 | 1 255 | 93 % | 93 % | 847 | 739 | 75 % | 86 % |
| Autres prestations, le cas échéant : | | | | | | | | |
| - juridique, social, fiscal | 69 | 95 | 5 % | 7 % | 122 | 100 | 11 % | 12 % |
| - autres | 30 | - | 2 % | | 167 | 20 | 15 % | 2 % |
| Sous-total II | 99 | 95 | 7 % | 7 % | 289 | 120 | 25 % | 14 % |
| Total | 1 464 | 1 350 | 100 % | 100 % | 1 136 | 859 | 100 % | 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 2012 s'est élevé à 740 milliers d'euros (contre 586 milliers d'euros en 2011) et ceux versés à BDO pour l'exercice 2011 à 87 milliers d'euros (contre 182 milliers d'euros en 2011).

9.3 Remarques générales

Dans le présent document de référence, 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 document de référence contient des indications sur les objectifs et prévisions du groupe, notamment à son paragraphe 5.5 *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 1.6 *Facteurs de risque* du présent document de référence 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 document de référence 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 1.6 *Facteurs de risque* du présent document de référence.

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

Les investisseurs sont invités à examiner attentivement chacun des facteurs de risque décrits au paragraphe 1.6 du présent document de référence 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.

9.4 Table de concordance du document de référence

selon le règlement européen n°809/2004

| | N° de pages | N° de chapitre |
|---|------------------------|--------------------------|
| 1/ personnes responsables | | |
| 1.1. Identité | 198 | 9.1 |
| 1.2. Attestation | 198 | 9.1 |
| 2/ contrôleurs légaux des comptes | | |
| 2.1. Identité | 199 | 9.2.1 |
| 2.2. Changement éventuel | | N/A |
| 3/ informations financières sélectionnées | | |
| 3.1. Informations financières historiques | 8 | 1.1 |
| 3.2. Informations financières intermédiaires | | N/A |
| 4/ facteurs de risques | 17 | 1.6 |
| 5/ informations concernant l'émetteur | | |
| 5.1. Histoire et évolution de la société | 11 | 2.2 |
| 5.2. Investissements | 13 + 14 | 1.3.3.3 |
| 6/ aperçu des activités | | |
| 6.1. Principales activités | 12 + 13 + 14 | 1.3.1 + 1.3.5 |
| 6.2. Principaux marchés | 12 | 1.3.2 |
| 6.3. Evénements exceptionnels | | N/A |
| 6.4. Dépendance de l'émetteur | 19 | 1.6.2.3 |
| 6.5. Position concurrentielle | 14 + 15 | 1.3.5 |
| 7/ Organigramme | | |
| 7.1. Description sommaire du groupe | 16 | 1.5 |
| 7.2. Liste des filiales importantes | 166 | 7.5 |
| 8/ propriétés immobilières, usines et équipements | | |
| 8.1. Immobilisations corporelles importantes | 15 | 1.4 |
| 8.2. Questions environnementales | 88 | 4.4 |
| 9/ examen de la situation financière et du résultat | | |
| 9.1. Situation financière | 94 | 5 |
| 9.2. Résultat d'exploitation | 7 + 94 | 1 + 5 |
| 10/ trésorerie et capitaux | | |
| 10.1. Informations sur les capitaux | 26 + 31 + 101 + 149 | 2.2 + 2.4 + 5 + 6 + 7 |
| 10.2. Flux de trésorerie | 93 + 101 + 149 | 5 + 6 + 7 |
| 10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement | 93 + 101 + 149 | 5 + 6 + 7 |
| 10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux | 93 + 101 + 149 | 5 + 6 + 7 |
| 10.5. Sources de financement attendues | 93 + 101 + 149 | 5 + 6 + 7 |
| 11/ recherche et développement, brevets et licences | | N/A |
| 12/ informations sur les tendances | | |
| 12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice | 100 | 5.5 |
| 12.2. Evénement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives | 100 | 5.5 |
| 13/ prévisions ou estimations du bénéfice | 100 | N/A |

| | N° de pages | N° de chapitre |
|--|-------------|-----------------|
| 14/ organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale | | |
| 14.1. Informations concernant les membres | 38 + 42 | 3.1.1 + 3.1.1.7 |
| 14.2. Conflits d'intérêts | 43 + 70 | 3.1.1.7 + 3.6.3 |
| 15/ rémunérations et avantages | | |
| 15.1. Rémunération versée et avantages en nature | 51 | 3.3 |
| 15.2. Provisions pour pensions et retraites | 54 | 3.3.1.2 |
| 16/ fonctionnement des organes d'administration et de direction | | |
| 16.1. Date d'expiration des mandats | 38 | 3.1.1 |
| 16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance | 70 | 3.6.3.1 |
| 16.3. Informations sur les comités d'audit et de rémunération | 48 | 3.1.2.6 |
| 16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur | 44 | 3.1.2.1 |
| 17/ salariés | | |
| 17.1. Nombre de salariés | 75 | 4.2 |
| 17.2. Participations et stock-options | 27 | 2.2.3 |
| 17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital | 76 | 4.2.3 |
| 18/ principaux actionnaires | | |
| 18.1. Répartition du capital social | 31 | 2.4.1 |
| 18.2. Existence de droits de vote différents | 25 | 2.1.2.4 |
| 18.3. Contrôle direct ou indirect | 31 | 2.4 |
| 18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle | 32 | 2.3.4 |
| 19/ opérations avec des apparentés | 70 | 3.6.3.1 |
| 20/ informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur | | |
| 20.1. Informations financières historique | 101 + 149 | 6 + 7 |
| 20.2. Informations financières pro forma | | N/A |
| 20.3. États financiers | 101 + 149 | 6 + 7 |
| 20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles | 148 + 170 | 6.8 + 7.8 |
| 20.5. Date des dernières informations financières (31 décembre 2012) | 101 + 149 | 6 + 7 |
| 20.6. Informations financières intermédiaires et autres | | N/A |
| 20.7. Politique de distribution de dividendes | 35 | 2.6 |
| 20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage | 100 | 5.4 |
| 20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale | | N/A |
| 21/ informations complémentaires | | |
| 21.1. Capital social | 26 + 27 | 2.2 + 2.3 |
| 21.2. Actes constitutifs et statuts | 24 | 2.1.2 |
| 22/ contrats importants | | N/A |
| 23/ informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts | | N/A |
| 23.1. Déclaration d'expert | | N/A |
| 23.2. Attestation | | N/A |
| 24/ documents accessibles au public | 24 | 2.1.1 |
| 25/ informations sur les participations | 166 | 7.5 |

9.5 Table de concordance du rapport du président du conseil d'administration

Le rapport du président du conseil d'administration requis en application de l'article L.225-37 du code de commerce et rendant compte des éléments mentionnés ci-après est inclus dans le présent document de référence.

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 a été soumis au comité d'audit puis approuvé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2013.

| | N° de pages | N° de chapitre |
|---|-------------|--|
| Code de gouvernement d'entreprise | 44 | 3.1.2.1 |
| Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration | 45 | 3.1.2.4 |
| Limitation des pouvoirs du président-directeur général | 50 | 3.2.1 |
| Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale | 24 | 2.1.2.4 |
| Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société | 57 | 3.4 |
| Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et pour les comptes consolidés | 64 | 3.4.5 |
| Principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux | 51 | 3.3 |
| Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique | 205 | cf. table de concordance du rapport de gestion 9.7 |
| Composition du conseil et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein | 38 | 3.1.1 |

9.6 Table de concordance du rapport financier annuel

selon l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier

| | N° de pages | N° de chapitre |
|--|-------------|--|
| 1/ rapport de gestion (voir détail au 9.6) | | |
| analyse de l'évolution du chiffre d'affaires | 93 | 5 |
| analyse des résultats | 93 | 5 |
| analyse de la situation financière | 93 | 5 |
| principaux risques et incertitudes | 17 | 1.6 |
| Table des délégations en matière d'augmentation de capital | 26 | 2.2.2 |
| Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique | 205 | cf. table de concordance du rapport de gestion 9.7 |
| rachats par la société de ses propres actions | 27 | 2.3 |
| 2/ comptes consolidés | | |
| 3/ comptes sociaux | | |
| 4/ rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés | | |
| 5/ honoraires des contrôleurs légaux des comptes | | |
| 6/ déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel | | |

9.7 Table de concordance du rapport de gestion

| <i>Textes de référence</i> | | <i>Commentaires sur l'exercice</i> | N° de chapitre |
|-----------------------------|--|--|----------------|
| Code de commerce | L.225-100, L.225-100-2, L.232-1, L.233-6 et L.233-26 | Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe | 5 |
| Code de commerce | L.225-100 et L.225-100-2 | Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société | 4.2.4 |
| Code de commerce | L.233-6 | Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français | 1.3.3.4 |
| Code de commerce | L.232-1 et L.233-26 | Événements importants importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport | N/A |
| Code de commerce | L.232-1 et L.233-26 | Évolution prévisible de la situation de la société et du groupe | 5.5 |
| Code général des impôts | 243 bis | Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 % | 2.6 |
| <i>Textes de référence</i> | | <i>Éléments de présentation du groupe</i> | |
| Code de commerce | L.225-100 et L.225-100-2 | Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée | 1.6 |
| Code de commerce | L.225-100 et L.225-100-2 | Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers | 1.6.1 |
| Code de commerce | L.225-100 et L.225-100-2 | Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie | 1.6.1 |
| Code de commerce | L.225-102-1, L.225-102-2 et R.225-104 | Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations "Seveso") | 4.2 + 4.4 |
| Code de commerce | L.232-1 | Activités en matière de recherche et développement | N/A |
| <i>Textes de référence</i> | | <i>Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise</i> | |
| Code de commerce | L.225-102-1 | Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice | 3.1.1 |
| Code de commerce | L.225-102-1 | Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social | 3.3 |
| Code de commerce | L.225-102-1 | Engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci | 3.3.1.2 |
| Code de commerce | L.225-184 | Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie | N/A |
| Code de commerce | L.225-185 | Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux | N/A |
| Code de commerce | L. 225-197-1 | Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux | 3.3.1.2 + 8.1 |
| Code monétaire et financier | L.621-18-2 | Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société | 3.3.3.1 |

| <i>Textes de référence</i> | | Informations sur la société et le capital | |
|----------------------------|-------------------------|--|-----------------|
| Code de commerce | L.225-211 | Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice | 2.3.1 |
| Code de commerce | R.228-90 | Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières | N/A |
| Code de commerce | L.225-100 | Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital | 2.2.2 |
| Code de commerce | L.225-102 | État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise | 2.4.1.1 |
| Code de commerce | L.464-2 | Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles | N/A |
| <i>Textes de référence</i> | | Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique | |
| Code de commerce | L.225-100-3 et L.233-13 | Structure et évolution du capital de la société | 2.4.1 |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société | N/A |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance | 2.4.1 |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci | N/A |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier | N/A |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote | 2.4.2 |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts | 2.4.3 |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique | N/A |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ou du directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société | 2.1.2.7 + 3.1.1 |
| Code de commerce | L.225-100-3 | Pouvoirs du conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions | 2.2.2 + 2.3 |
| <i>Textes de référence</i> | | Eléments relatifs aux états financiers | |
| Code de commerce | R.225-102 | Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices | 7.7 |

9.8 Table de concordance des informations RSE

Selon le décret n°2012-557 du 24 avril 2012 pour l'application de l'article 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 et de l'article 12 de la loi n°2012-387 du 22 mars 2012

| INFORMATIONS SOCIALES | N° de pages | N° de chapitre |
|---|-------------|----------------|
| Emploi | | |
| Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique) | 75 | 4.2.1 |
| Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement) | 75 | 4.2.2 |
| Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement) | 75 | 4.2.2 |
| Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salarial) | 76 | 4.2.3 |
| Organisation du travail | | |
| Organisation du temps de travail (durée du temps de travail pour les salariés à temps plein et à temps partiel, heures supplémentaires, main d'œuvre extérieure à la société) | 79 | 4.2.4 |
| Absentéisme (motifs) | 79 | 4.2.4 |
| Relations sociales | | |
| Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel) | 79 | 4.2.5 |
| Bilan des accords collectifs | 80 | 4.2.5 |
| Santé et sécurité | | |
| Conditions de santé et de sécurité au travail | 80 | 4.2.6 |
| Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail | | N/A |
| Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles | 80 | 4.2.6 |
| Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT | 73 | 4.1.2 |
| Formation | | |
| Politiques mises en œuvre en matière de formation | 81 | 4.2.7 |
| Nombre total d'heures de formation | 81 | 4.2.7 |
| Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés | 81 | 4.2.7 |
| Egalité de traitement | | |
| Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes | 82 | 4.2.8 |
| Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées | 83 | 4.2.8 |
| Politique de lutte contre les discriminations | 83 | 4.2.8 |

| INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES | N° de pages | N° de chapitre |
|--|-------------|-------------------|
| Politique générale en matière environnementale | | |
| Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification | 88 | 4.4.1 |
| Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement | 88 | 4.4.3 |
| Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions | | N/A |
| Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement | | N/A |
| Pollution et gestion des déchets | | |
| Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement | | N/A |
| Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets | 88 | 4.4 |
| Prise en compte des nuisances sonores | 89 | 4.4.2 |
| Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité | | NA |
| Utilisation durable des ressources | | |
| Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales | 89 | 4.4.3.5 |
| Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation | 89 | 4.4.3 |
| Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables | 88 | 4.4 |
| Utilisation des sols | 89 | 4.4.3.4 |
| Changement climatique | | |
| Rejets de gaz à effet de serre | 90 | 4.4.4 |
| Adaptation aux conséquences du changement climatique | 90 | 4.4.4 |
| Protection de la biodiversité | | |
| Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité | 89 | 4.4.3.4 |
| INFORMATIONS SOCIÉTALES | | |
| Impact territorial, économique et social de l'activité | | |
| Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional | 84 | 4.3.1 |
| Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales | 84 | 4.3.1 |
| Relations avec les parties prenantes | | |
| Conditions du dialogue avec les parties prenantes (associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs et populations riveraines) | 84 | 4.3.1 |
| Actions de partenariat ou de mécénat | 85 | 4.3.2 |
| Sous-traitance et fournisseurs | | |
| Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | 86 | 4.3.3 |
| Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale | 86 | 4.3.3 |
| Loyauté des pratiques | | |
| Actions engagées pour prévenir la corruption | 87 | 4.3.4.3 / 4.3.4.4 |
| Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs | 86 | 4.3.3 |
| Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme | | |
| | 87 | 4.3.5 |