

— 2016 DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant le rapport financier annuel

altran

01	Personnes responsables	3	16	Fonctionnement des organes sociaux	91
02	Contrôleurs légaux des comptes	5	17	Salariés	93
03	Informations financières sélectionnées	7	17.1	Données sur les salariés	93
04	Facteurs de risques	11	17.2	Participations et actionnariat salarié	95
4.1	Risques particuliers liés à l'activité	11	18	Principaux actionnaires	97
4.2	Risque de liquidité	14	18.1	Actionnaires et droits de vote	98
4.3	Risque de taux	15	18.2	État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice	100
4.4	Risque de change	16	18.3	Rachat par la Société de ses propres actions	101
4.5	Risque sur les actifs incorporels	16	18.4	Marché des instruments financiers d'Altran Technologies	102
4.6	Risque environnemental	17	18.5	Information sur les éléments de calcul et sur les résultats des ajustements des conditions de souscription ou d'exercice des droits et valeurs mobilières donnant accès au capital social	103
4.7	Risques juridiques et fiscaux	17	18.6	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	103
4.8	Risque sur placements	17	18.7	Accords entre les actionnaires dont la Société aurait connaissance et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote	104
4.9	Risques liés au Brexit	18	18.8	Engagement de rachat auprès des minoritaires	104
05	Informations concernant Altran	19	19	Opérations avec des apparentés	105
5.1	Historique et évolution de la Société	19	20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	107
5.2	Principaux investissements	20	20.1	Informations financières historiques	107
06	Informations concernant l'activité du Groupe	21	20.2	Informations pro forma	107
6.1	Principales activités	21	20.3	États financiers au 31 décembre 2016	108
6.2	Le marché des services d'ingénierie et de R&D	22	20.4	Vérifications de l'information financière	182
6.3	Concurrence	24	20.5	Dernières informations financières	182
6.4	Altran sur ses marchés	25	20.6	Informations financières intermédiaires et autres	182
07	Organigramme	27	20.7	Politique de distribution des dividendes	187
08	Propriétés immobilières, usines et équipements	29	20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	187
8.1	Immobilisations corporelles importantes	29	20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	189
8.2	Environnement	29	21	Informations complémentaires	191
8.3	Marques et brevets	29	21.1	Capital social	191
09	Examen de la situation financière et du résultat du Groupe – Rapport de gestion	31	21.2	Acte constitutif et statuts	196
9.1	Faits marquants	31	22	Contrats importants	199
9.2	Perspectives	32	23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	201
9.3	Événements postérieurs à la clôture	33	24	Documents accessibles au public	203
9.4	Performance du Groupe	34	25	Informations sur les participations	205
9.5	Performances sectorielles	38	A1	Annexe 1	
9.6	Présentation des comptes annuels d'Altran Technologies et proposition d'affectation du résultat	40		Rapport du président du conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	207
9.7	Filiales et participations	41	A2	Annexe 2	
9.8	Autres informations	42		Rapports des commissaires aux comptes	215
9.9	Informations sociales, environnementales et sociétales	43	A3	Annexe 3	
10	Trésorerie et capitaux	57		Montant des honoraires des commissaires aux comptes	223
10.1	Informations sur les capitaux de l'emprunteur	57	A4	Annexe 4	
10.2	Conditions d'emprunts	57		Annexe 4.1 - Table de correspondance du document de référence	225
10.3	Restriction à l'utilisation des capitaux	57		Annexe 4.2 - Table de concordance du rapport financier annuel	226
10.4	Financement de l'activité	57		Annexe 4.3 - Tableau récapitulatif du suivi des recommandations du Code AFEP-MEDEF	227
11	Recherche et développement	59		Annexe 4.4 - Informations incorporées par référence	228
12	Informations sur les tendances	61			
12.1	Principales tendances	61			
12.2	Événements post-clôture	61			
13	Prévisions	63			
14	Organes d'administration et de direction	65			
14.1	Composition des organes sociaux	65			
14.2	Condamnation pour fraude, procédure de liquidation, sanctions à l'encontre des mandataires sociaux	81			
14.3	Conflits d'intérêts éventuels concernant les mandataires sociaux	81			
14.4	Injonctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par le conseil de la concurrence	81			
15	Rémunération et avantages	83			
15.1	Rémunération des mandataires sociaux	83			
15.2	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux	89			
15.3	Tableau synthétique des stock-options consenties aux mandataires sociaux	89			

Document de référence 2016

Document de référence 2016 déposé auprès de l'AMF le 24 mars 2017, incluant le rapport financier annuel.



« Le présent document de référence 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2017 conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété d'une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. »

Le présent document de référence peut être consulté sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) et sur le site de l'émetteur (www.altran.com).

Personnes responsables

Attestation du responsable du document de référence 2016

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 que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (à la section 9) 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 de ce document. Cette lettre de fin de travaux ne contient pas d'observation.

Dominique CERUTTI
Président-directeur général

Responsable de l'information financière

Albin JACQUEMONT

Directeur général adjoint en charge des finances

e-mail : comfi@altran.com

Contrôleurs légaux des comptes

02

Commissaires aux comptes titulaires

Les commissaires aux comptes titulaires sont membres de la Compagnie régionale de Versailles.

Deloitte & Associés

Représenté par M. Philippe Battisti

185, avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2004.

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2021.

Mazars

Représenté par M. Jean-Luc Barlet

Tour Exaltis – 61, rue Henri Régnauld
92075 La Défense Cedex

Date de première nomination : 29 juin 2005.

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2019.

Commissaires aux comptes suppléants

Les commissaires aux comptes suppléants sont membres de la Compagnie régionale de Versailles.

BEAS

195 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2004.

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2021.

M. Olivier Thireau

Tour Exaltis – 61, rue Henri Régnauld
92075 La Défense Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2013.

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2019.

Résultats annuels 2016

Excellents résultats 2016, résultat net + 22 % vs. 2015, Altran sur la bonne trajectoire pour Altran 2020. Ignition

- **Chiffre d'affaires consolidé** : 2,120 milliards d'euros (+ 9,0 % vs. 2015 et + 5,9 % de croissance organique⁽¹⁾) ;
- **Résultat opérationnel courant** : 220 millions d'euros, soit 10,4 % du chiffre d'affaires (+ 18,2 % vs. 2015) ;
- **Résultat net** : 122 millions d'euros (+ 21,9 % vs. 2015) ;
- **Free Cash Flow⁽²⁾** : 84 millions d'euros (4,0 % du chiffre d'affaires) ; 119 millions d'euros (5,6 % du chiffre d'affaires) pro-forma⁽³⁾ ;
- **BNPA** : 0,71 euro par action (+ 22,4 % vs. 2015) ;
- **Proposition de dividende⁽⁴⁾** : 0,24 euro par action (+ 26,3 % vs. 2015).

« Altran a affiché d'excellents résultats en 2016, avec une croissance de 9 %, un chiffre d'affaires consolidé supérieur

à 2,1 milliards d'euros et un résultat net en hausse de 22 %. Cette performance résulte de la combinaison du succès d'Altran dans l'ensemble de ses zones géographiques, du redressement encourageant de nos activités en Allemagne, et d'un portefeuille d'activités équilibré reflétant un positionnement à plus forte valeur ajoutée. Avec cinq acquisitions annoncées en 2016, le Groupe bénéficie en outre de nouveaux atouts stratégiques pour soutenir la croissance à venir. La performance record du Groupe, qui s'ajoute aux tendances positives du marché, est de très bon augure pour la mise en œuvre de notre plan stratégique Altran 2020. Ignition » commente Dominique Cerutti, président-directeur général d'Altran.

En millions d'euros	2016	2015	%
Chiffre d'affaires	2 120,1	1 945,1	+ 9,0 %
Marge brute ^(a)	616,4	558,1	+ 10,4 %
En % du chiffre d'affaires	29,1 %	28,7 %	
Coûts indirects	(396,7)	(372,2)	+ 6,6 %
Résultat opérationnel courant	219,7	185,9	+ 18,2 %
En % du chiffre d'affaires	10,4 %	9,6 %	
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(22,4)	(25,5)	
Dépréciation du goodwill et amortissement des actifs incorporels	(2,6)	-	
Amortissements relation clients	(4,3)	(5,4)	
Résultat opérationnel	190,4	155,0	+ 22,8 %
Coût de la dette financière nette	(13,4)	(10,7)	
Autres (charges)/produits financiers	(2,0)	(0,4)	
(Charges)/Produits d'impôts	(52,4)	(43,3)	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-	0,1	
Résultat net d'impôt	122,6	100,7	+ 21,7 %
Intérêts minoritaires	(0,1)	(0,2)	
Résultat net part du Groupe	122,5	100,5	+ 21,9 %
BNPA (en euros)	0,71	0,58	+ 22,4 %

(a) La marge brute est constituée de la différence entre le produit des activités ordinaires (chiffre d'affaires et produits de l'activité) et les coûts des consultants et des projets.

(1) La croissance organique correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants.

(2) FCF = (EBIT + D&A + éléments hors trésorerie) - éléments non récurrents +/- variation du BFR - impôts payés - investissements non financiers (Capex).

(3) Pro-forma excluant l'impact non récurrent d'un décalage de facturation lié à un projet ERP en France.

(4) Distribution par prélèvement sur le compte « prime d'émission ».

2016 : une dynamique de croissance et des performances solides dans toutes les industries et sur l'ensemble des zones géographiques

Altran continue de bénéficier de la confiance de ses grands clients et de renforcer ses liens avec eux : le nombre de clients avec lesquels le Groupe réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions d'euros a augmenté de 16 % en 2016 et le nombre de contrats supérieurs à 1 million d'euros a progressé de 25 %.

2016 a également marqué le retour à la croissance organique des activités d'Altran en Allemagne au second semestre. Le plan de redressement a été renforcé par des acquisitions permettant à Altran d'asseoir sa position concurrentielle avec des savoir-faire complémentaires.

En outre, Altran a annoncé cinq acquisitions stratégiques au cours de la période :

- **Aux États-Unis**, avec Synapse, Lohika et Pricol Technologies, les opérations d'Altran dépassent 230 millions d'euros en année pleine :

- Synapse donne un accès à la Côte Ouest à Cambridge Consultants, filiale d'Altran spécialisée dans le développement de produits innovants ;

- Avec Lohika, Altran accède aux leaders de l'écosystème high-tech de la Silicon Valley, accroît son expertise en matière de développement de produits logiciels en mode agile et renforce son réseau Industrialized GlobalShore® ;

- Enfin, Pricol Technologies donne une véritable présence à Altran dans le centre du pays (Midwest), et enrichit son savoir-faire avec de nouvelles expertises reconnues et intégrées en Inde au service de l'industrie automobile.

- **En Allemagne**, avec Swell et Benteler Engineering, Altran renforce sa position de marché dans l'automobile, et dispose désormais de capacités de design, test et prototypage dédiées en République Tchèque. L'Allemagne est un marché prioritaire du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* avec un objectif de chiffre d'affaires de plus de 400 millions d'euros en 2020.

2016 : une nouvelle année de croissance rentable marquée par d'excellents résultats

Les comptes au 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le conseil d'administration réuni le 8 mars 2017.

Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels est une certification sans réserve ni observation.

Le **chiffre d'affaires consolidé** de 2016 s'élève à 2 120 millions d'euros. Cela représente une croissance de 9,0 % au niveau du Groupe, avec un chiffre d'affaires en hausse de + 7,4 % en France, + 8,3 % en Europe du Nord, + 8,2 % en Europe du Sud et + 25,2 % pour la zone Amériques/Asie. Le Groupe a généré une croissance organique de 5,9 %, contre 4,5 % de taux de croissance organique annuel moyen prévu dans le plan stratégique *Altran 2020. Ignition*, et 4,2 % de croissance externe.

La **marge brute** est en progression à 29,1 %, avec un taux de facturation à 87,3 %, en croissance de 10 points de base par rapport aux niveaux de 2015.

Les **coûts indirects (SG&A)** exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ont diminué pour s'établir à 18,7 % contre 19,1 % en 2015, grâce à une maîtrise des coûts rigoureuse et soutenue sur l'ensemble de la période. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle intègre l'impact SG&A des acquisitions réalisées en 2016.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit à 219,7 millions d'euros, en hausse de 18,2 %, et représente 10,4 % du chiffre d'affaires contre 9,6 % en 2015.

Le **résultat opérationnel** a augmenté de près de 22,8 % par rapport aux niveaux de 2015. Il intègre des coûts non récurrents de 22,4 millions d'euros enregistrés sur la période.

Au total, le **résultat net** s'établit à 122,6 millions d'euros, en hausse de + 21,7 % par rapport à 2015. Le bénéfice net par action (BNPA) est passé de 0,58 euro en 2015 à 0,71 euro en 2016.

Maintien des marges de manœuvre financières

La **génération de trésorerie** (*Free Cash Flow*⁽¹⁾) s'élève à 84 millions d'euros, soit 4,0 % du chiffre d'affaires. Cette performance reflète l'impact non récurrent d'un projet ERP en France fin 2016 dont la mise en œuvre a dégradé les délais moyens de paiement client du Groupe à 83,7 jours contre 77,5 en 2015.

Sans cet élément qui crée un décalage ponctuel de facturation, le *Free Cash Flow* pro forma s'élève à 119 millions d'euros, soit 5,6 % du chiffre d'affaires. De plus, la direction a immédiatement pris les mesures nécessaires et a eu davantage recours à l'affacturage déconsolidant afin d'éviter tout impact sur sa génération de trésorerie.

(1) FCF = (EBIT + D&A + éléments hors trésorerie) - éléments non récurrents +/- variation du BFR - impôts payés - investissements non financiers (Capex).

Cette volatilité observée sur le *Free Cash Flow* sera résorbée progressivement en 2017 et n'impacte pas l'objectif 2020 du Groupe de 7 % du chiffre d'affaires, soit un taux de conversion de plus de 50 % du résultat opérationnel courant.

À fin 2016, Altran affiche une dette financière nette de 210 millions d'euros (contre 144 millions d'euros à fin 2015), correspondant à un ratio de *leverage* de 0,94, bien en deçà de ses *covenants* à 2,5 fois

l'EBITDA, après avoir assuré le financement de 139 millions d'euros d'acquisitions (Synapse, Lohika, Swell et Benteler Engineering⁽¹⁾), le paiement de dividendes⁽²⁾ de 33 millions d'euros et le rachat de 7 millions d'euros d'actions propres.

Ceci place Altran dans une position favorable pour poursuivre la mise en œuvre de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition*.

Proposition de distribution aux actionnaires

Le conseil d'administration d'Altran Technologies proposera à l'assemblée générale du 28 avril 2017 **le versement d'une somme de 24 centimes d'euros par action** par prélèvement

sur le compte « prime d'émission », en augmentation de 26 % par rapport à l'année dernière (19 centimes d'euros).

Altran 2020. Ignition « in motion »

Valeur ajoutée accrue

En 2016, Altran a œuvré à accroître **la valeur ajoutée** apportée à ses clients. Sept « World Class Centers » sont ainsi d'ores et déjà opérationnels, dont deux ont été lancés à la fin de l'année dans les expertises « Production Avancée » et « Innovation & Design ».

Témoignent également du succès des réalisations d'Altran, les revenus générés par VueForge® IoT Solutions, le déploiement et l'extension à un écosystème plus large de la plateforme logicielle **CoherenSE**® développée avec Jaguar Land Rover, et les investissements minoritaires dans les *start-up* Divergent 3D et H2Scan qui servent nos grands clients comme PSA ou ABB.

Enfin, Altran a créé cette année Altran Consulting, structuré autour de trois *practices* et récemment choisi par ENGIE pour sa transformation digitale industrielle.

Industrialized GlobalShore®

En 2016, le Groupe a continué de déployer **son modèle Industrialized GlobalShore®** à grande échelle avec 4 500 experts dans ses quatre centres de services en Inde, au Maroc, au Portugal et en Ukraine. Le Groupe a également étendu son implantation avec de nouveaux établissements à Chennai et Pune en Inde, et au Portugal avec Porto.

Altran a déjà remporté de premiers succès dans l'automobile et l'aérospatiale au Maroc où le Groupe a dépassé la barre symbolique des 1 000 ingénieurs, en Inde dans les semi-conducteurs, ou au Portugal dans les télécommunications et les services financiers.

Perspectives 2017

Au vu des informations actuellement à sa disposition, la direction d'Altran estime que **2017 devrait être un nouvel exercice de croissance rentable** pour le Groupe.

(1) Pricol Technologies non inclus, l'acquisition ayant été finalisée en février 2017.

(2) Distribution par prélèvement sur le compte « prime d'émission ».

Facteurs de risques

4.1	Risques particuliers liés à l'activité	11	4.6	Risque environnemental	17
4.2	Risque de liquidité	14	4.7	Risques juridiques et fiscaux	17
4.3	Risque de taux	15	4.8	Risque sur placements	17
4.4	Risque de change	16	4.9	Risques liés au <i>Brexit</i>	18
4.5	Risque sur les actifs incorporels	16			

Le Groupe a procédé à une revue des principaux risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. Ces risques sont exposés ci-dessous.

4.1 Risques particuliers liés à l'activité

Risque lié au marché des services en ingénierie et R&D

Les clients du groupe Altran sont principalement des grands comptes privés ou publics européens. La liste détaillée des clients du Groupe constitue une information stratégique et n'est donc pas communiquée.

L'évolution de la part des principaux clients dans le chiffre d'affaires du Groupe (en pourcentage du chiffre d'affaires total) est la suivante depuis 2014 :

	2014	2015	2016
Trois premiers clients	18,4 %	17,9 %	19,7 %
Cinq premiers clients	23,4 %	22,9 %	25,3 %
Dix premiers clients	33,2 %	32,5 %	33,7 %
Cinquante premiers clients	63,6 %	62,9 %	64,5 %

Le Groupe estime que la dispersion, aussi bien géographique que sectorielle, de ses clients et la segmentation de son offre constituent des facteurs d'atténuation de l'impact d'une dégradation de l'environnement dans un pays, sur un marché ou encore chez un client.

Néanmoins, le marché des services en ingénierie et R&D est soumis à des évolutions rapides, notamment sous l'effet des innovations technologiques, des fluctuations des demandes des clients, de l'internationalisation croissante des grands groupes industriels, de l'évolution des modes de facturation et des engagements contractuels. En conséquence, la performance du Groupe dépend de sa capacité à s'adapter aux changements fréquents du secteur, à maîtriser les outils technologiques et à fournir des services satisfaisants à ses clients.

De plus, le secteur des services en ingénierie et R&D repose sur les dépenses externalisées en R&D des donneurs d'ordres. Celles-ci sont sensibles aux variations économiques, essentiellement corrélées à l'évolution du PIB d'une zone géographique mais

également aux variations de la production industrielle, qui peuvent, dans les années de forte compression économique, provoquer un repli supérieur à celui du PIB. Elles dépendent également du taux d'externalisation décidé par les donneurs d'ordres qui varie pour des raisons culturelles, de modèle économique ou de maturité d'une zone géographique à l'autre et d'un secteur industriel à l'autre.

Le marché des services en ingénierie et R&D a connu ces dix dernières années une évolution forte des modes de contractualisation avec les grands donneurs d'ordre. En particulier, ceux-ci ont développé des politiques de référencement volontaristes pour réduire le nombre de leurs partenaires et fournisseurs de services. Ces démarches représentent une opportunité pour les sociétés capables de développer une offre globale et internationale. À ce titre, Altran a significativement renforcé sa position chez de nombreux clients.

À l'inverse, la perte éventuelle d'un référencement chez un client important peut potentiellement avoir un impact plus important et plus durable que dans les modes contractuels antérieurs.

Le marché des services en ingénierie et R&D demeure fragmenté aujourd'hui mais tend à se concentrer. Certains concurrents du Groupe pourraient ainsi, à l'avenir, disposer de ressources financières, commerciales ou humaines supérieures à celles du Groupe et nouer des relations stratégiques ou contractuelles durables avec des clients actuels ou potentiels sur les marchés dans lesquels le Groupe est présent ou souhaite se développer. Une intensification de la concurrence, tout comme une dégradation accrue des perspectives des marchés sur lesquels intervient le Groupe, pourrait ainsi affecter ses parts de marché et ses perspectives de développement.

Risque sur les créances clients

Le risque sur les créances clients est traditionnellement faible dans le Groupe, qui enregistre un taux non significatif de créances douteuses. Les facturations sont établies généralement après acceptation des clients. Une procédure de suivi et de relance des créances clients est mise en œuvre au niveau du Groupe pour accélérer le recouvrement. Deux facteurs limitent le risque sur les créances clients : d'une part, la nature des clients du Groupe, essentiellement de grandes entreprises à la signature reconnue, et, d'autre part, leur nombre important, qui permet une dispersion des risques éventuels.

Il ne peut être exclu que certaines activités des clients du Groupe puissent être impactées par l'environnement économique, ce qui pourrait entraîner, dans cette hypothèse, une hausse du risque.

Risque de responsabilité éventuelle envers les clients et de résiliation des contrats

Une partie importante des prestations du Groupe est réalisée sur les bases d'une obligation de moyens. Les activités associées sont facturées au temps passé et ne présentent que peu de risque pour le Groupe. Les relations du Groupe avec ses clients sur ces prestations peuvent n'être formalisées que par l'émission de commandes à durée limitée. Comme il est d'usage dans ces activités, ces commandes peuvent être muettes quant aux conditions de renouvellement, ou même prévoir une possibilité de résiliation à bref préavis. Cela peut constituer un facteur d'incertitude de nature à affecter l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Dans le cas où des contrats à engagement sont conclus, la politique comptable de reconnaissance des revenus impose une évaluation du risque à terminaison et ne permet la reconnaissance de la marge que dès lors qu'il existe des éléments permettant de s'assurer que celle-ci n'est pas susceptible d'être remise en cause du fait d'une obligation de résultat.

Les offres et contrats présentant un certain niveau de risques, soit quantitatifs (par leur chiffre d'affaires), soit qualitatifs (par leur nature, notamment en termes d'engagements ou de contraintes particulières), font l'objet d'une revue hebdomadaire par un comité dit *Project Appraisal Committee* (PAC). Ce comité est composé de représentants des directions financière, juridique, transformation & programmes et des directeurs exécutifs concernés par les dossiers

présentés et agit sur délégation du comité exécutif. L'existence de règles d'engagement au niveau de l'ensemble des entités du Groupe responsabilise les acteurs et clarifie l'ensemble de leurs responsabilités et de leurs limites. Ces règles permettent une mise sous contrôle des risques notamment contractuels et leur application est auditée régulièrement par la direction de l'audit interne.

La note 5.2 de la section 20.3.1 « Comptes consolidés » du présent document de référence relative au chiffre d'affaires fournit des précisions complémentaires sur les contrats en mode projet. Ces derniers peuvent couvrir des contrats à prix fixe avec une obligation de résultat mais également des contrats au temps passé sur une base forfaitaire où le Groupe n'est tenu qu'à une obligation de moyens.

Risque lié à la gestion du personnel

Dans les secteurs des services en ingénierie et R&D, le personnel est quasi exclusivement composé d'ingénieurs hautement qualifiés, souvent très recherchés sur le marché du travail dans leurs domaines de compétence respectifs. La capacité du Groupe à croître dépend, pour une large part, de sa capacité à attirer, motiver et retenir ce personnel hautement qualifié possédant les compétences et l'expérience nécessaires, mais aussi de sa capacité à adapter ses ressources au niveau des demandes de ses clients.

Altran est en particulier exposé au risque de voir ses clients, à l'issue des missions des consultants du Groupe, ou des concurrents, offrir à ses salariés des opportunités d'emploi.

Aussi le Groupe porte-t-il une attention particulière au recrutement, à la formation et au développement de carrière de ses collaborateurs. Altran dispose d'un logiciel intégré de gestion des recrutements permettant l'accès à une base de données commune et favorisant l'harmonisation des processus définis par le Groupe.

Le taux de rotation des collaborateurs se situe en 2016 à 22,7 %, contre 20,3 % en 2015 (à périmètre constant). Ce taux pourrait être amené à varier en fonction de la conjoncture et aucune garantie ne peut être donnée quant à son évolution.

Par ailleurs, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter dans ses tarifs, immédiatement ou à terme, les hausses salariales qu'il pourrait être amené à consentir à ses salariés, notamment dans le cas d'une modification substantielle des réglementations du travail ou dans un contexte de tensions sur les marchés du travail dans les principaux pays ou secteurs dans lesquels il est présent.

Risque lié à l'objectif de réduction du poids des frais généraux

Dans la lignée du plan précédent, le plan stratégique *Altran 2020. Ignition* prévoit une réduction supplémentaire du poids des frais généraux. Ceux-ci représentent 18,7 % du chiffre d'affaires en 2016.

L'effort de réduction du poids des coûts indirects par rapport au chiffre d'affaires sera ainsi poursuivi sans qu'il puisse être donné de garantie, compte tenu des incertitudes liées à l'environnement économique général.

Risque lié à la couverture d'assurance des activités du Groupe

Le Groupe a mis en place une politique de couverture (détaillée ci-après) des principaux risques liés à son activité et susceptibles d'être assurés, sous réserve des exclusions, plafonds de garantie et franchises habituellement pratiqués par les compagnies d'assurances sur le marché.

Sous réserve des exclusions communément admises sur le marché de l'assurance, le Groupe estime bénéficier à ce jour de couvertures d'assurance raisonnables, dont le niveau de franchise est cohérent avec les taux de fréquence des sinistres observés. Néanmoins, la Société ne peut garantir que toutes les réclamations faites à son encontre ou que toutes les pertes subies soient et seront à l'avenir effectivement couvertes par ses assurances, ni que les polices en place seront toujours suffisantes pour couvrir tous les coûts et condamnations pécuniaires pouvant résulter d'une mise en cause. En cas de mise en cause non couverte par les assurances ou excédant significativement le plafond des polices d'assurance, ou encore en cas de remboursement important par les assurances, les coûts et condamnations y afférents pourraient affecter la situation financière du Groupe.

La société Altran Technologies a mis en place des programmes d'assurances Groupe souscrits auprès de compagnies de premier rang en adéquation avec les activités du Groupe et en ligne avec les conditions du marché. Le coût global de la politique de gestion du risque assurances n'est pas communiqué, cette information étant confidentielle.

Responsabilité civile

- Assurance en responsabilité civile exploitation, après livraison et professionnelle : une police *master* intégrée, négociée par la société Altran Technologies, assure l'ensemble des sociétés du Groupe en responsabilité civile générale et professionnelle dans le cadre de leurs activités pour les dommages corporels, matériels et immatériels causés aux tiers.

- Assurance en responsabilité civile aéronautique et spatiale : ce programme couvre la société Altran Technologies et ses filiales exerçant une activité dans les domaines Aéronautique et Spatial. Il couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile encourue du fait des produits et des prestations intellectuelles dans toutes les sciences de l'ingénieur dans le cadre des activités aéronautiques et spatiales de l'assuré et, pour les activités aéronautiques, du fait de l'arrêt des vols.
- Enfin, des assurances ponctuelles peuvent être souscrites pour des contrats spécifiques, telles des assurances en responsabilité décennale.

Assurance du parc automobile

Les déplacements professionnels en voiture des collaborateurs sont couverts par des polices locales conclues aux conditions normales du marché.

Assurance des bureaux

Des polices multirisques bureaux sont souscrites pour couvrir les pertes pouvant résulter de sinistres affectant les biens, mobiliers et immobiliers, des assurés (incendie, vol, dégâts des eaux, bris de machine, etc.).

Assurance prévoyance, complémentaire santé et assistance

Les collaborateurs de la société Altran Technologies bénéficient de couvertures en matière de prévoyance, de complémentaire santé et d'assistance individuelle en cas de mission à l'étranger, en ligne avec les standards du marché.

Enfin, des assurances ponctuelles peuvent être souscrites pour des contrats spécifiques à durée limitée.

4.2 Risque de liquidité

Endettement financier

L'endettement financier net du Groupe, qui s'établit à 209,5 millions d'euros au 31 décembre 2016, est en augmentation de 65,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

Il est constitué principalement d'emprunts obligataires d'un montant nominal de 250 millions d'euros (dont 135 millions à taux fixe de 3,75 %, remboursables le 16 juillet 2019, 10 millions d'euros à taux fixe de 2,81 %, remboursables le 17 juillet 2020 et 105 millions d'euros à taux fixe de 3,00 %, remboursables le 16 juillet 2021), d'un emprunt bancaire dit Capex de 54 millions d'euros amortissable semestriellement jusqu'en janvier 2018, de lignes de crédits renouvelables pour 70 millions d'euros mises à disposition jusqu'au 29 juillet 2020, de lignes d'affacturage pour 60 millions d'euros, de billets de trésorerie pour 243 millions d'euros, de trésorerie pour 193 millions d'euros et d'équivalents de trésorerie pour 285 millions d'euros, rémunérés à taux variable.

L'information plus détaillée sur l'endettement financier est présentée à la note 4.11 de la section 20.3.1 « Comptes consolidés » du présent document.

Au 31 décembre, le Groupe respecte l'ensemble de ses engagements bancaires (*covenants*). Cependant, compte tenu des incertitudes macroéconomiques qui demeurent, il ne peut être exclu que le Groupe ne puisse respecter son ratio bancaire. Dans le cas où le ratio ne serait pas respecté dans le futur, cela se traduirait par une renégociation avec les banques sur les conditions, modalités et coûts de leurs concours. Le Groupe ne peut préjuger aujourd'hui du résultat de cette éventuelle renégociation.

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Gestion de la trésorerie

Le Groupe dispose d'une gestion de trésorerie centralisée, ce qui permet de réduire le risque de liquidité.

Les règles d'utilisation des liquidités du Groupe dans les filiales et au niveau central tiennent en deux grands principes :

- tous les excédents de trésorerie des filiales sont investis exclusivement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe (GMTS, société de droit français) ;
- GMTS place ces excédents sur des supports monétaires dont la sensibilité et la volatilité sont inférieures à 1 % l'an.

Le Groupe émet également des billets de trésorerie (d'une durée maximale d'un an) dans le cadre d'un programme déposé auprès de la Banque de France. Le plafond de l'encours du programme s'élève à 500 millions d'euros.

Le Groupe considère qu'il dispose aujourd'hui des ressources financières nécessaires pour assurer son développement.

La gestion du risque de liquidité est assurée par la direction financière du Groupe.

4.3 Risque de taux

Au 31 décembre 2016, la dette nette du Groupe est de 209,5 millions d'euros, constituée principalement d'emprunts obligataires d'un montant nominal de 250 millions d'euros (dont 135 millions à taux fixe de 3,75 %, remboursables le 16 juillet 2019, 10 millions d'euros à taux fixe de 2,81 %, remboursables le 17 juillet 2020 et 105 millions d'euros à taux fixe de 3,00 %, remboursables le 16 juillet 2021), d'un emprunt bancaire dit Capex de 54 millions d'euros amortissable semestriellement jusqu'en janvier 2018,

d'une ligne de crédit renouvelable pour 70 millions d'euros mise à disposition jusqu'au 29 juillet 2020, de lignes d'affacturage pour 60 millions d'euros, de billets de trésorerie pour 243 millions d'euros, de trésorerie pour 193 millions d'euros et d'équivalents de trésorerie pour 285 millions d'euros, rémunérés à taux variable. Une variation des taux a donc un impact négligeable, abstraction faite des positions de couverture détaillées ci-après.

Les éléments relatifs à l'échéancier des emprunts et dettes financières figurent dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	À moins de 1 an	1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
Passifs financiers	(419)	(268)	(1)
Actifs financiers	478	-	-
Position nette avant gestion	59	(268)	(1)
Contrat de couverture de taux	50	150	100

Au 31 décembre 2016, les principales caractéristiques de ces contrats de couverture sont les suivantes :

	Date départ	Date échéance	Type	Taux fixe	Nominal	Taux initial	Devise
BNP	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,50 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
BNP	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,95 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
SG	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,46 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
SG	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,95 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
Natixis	01/08/2012	01/02/2017	Swap	0,00 %	50 000 000	Euribor 6M+11 bps	EUR
Natixis	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,30 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
Natixis	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,80 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
CA	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,15 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
CA	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,80 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
CA	16/04/2015	16/04/2025	Tunnel Cap	2,00 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
CA	16/04/2015	16/04/2025	Tunnel Floor	- 0,12 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
Commerzbank	21/07/2015	21/04/2025	Tunnel Cap	2,00 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
Commerzbank	21/07/2015	21/04/2025	Tunnel Floor	- 0,15 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
Commerzbank	21/04/2016	21/04/2025	Tunnel Cap	2,00 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
Commerzbank	21/04/2016	21/04/2025	Tunnel Floor	- 0,26 %	50 000 000	Euribor3M	EUR

La gestion du risque de taux est assurée par la direction financière du Groupe.

4.4 Risque de change

L'essentiel des actifs en devises du Groupe est constitué par ses participations dans les pays hors zone euro (principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Inde).

Le Groupe n'a pas contracté de dettes financières significatives en devise hors zone euro au 31 décembre 2016.

Les engagements en devises, dont la sensibilité est calculée dans le tableau ci-après, concernent les prêts intragroupes.

■ Engagements en devises au 31 décembre 2016

(en millions d'euros) Devise	Actif	Passif	Position nette	Cours au 31 déc. 2016	Position nette (en euros)	Sensibilité ^(a)
USD	137,5	0,0	137,5	0,9487	130,4	13,0
GBP	62,2	(30,5)	31,7	1,1680	37,0	3,7
CHF	0,0	(8,3)	(8,3)	0,9312	(7,7)	(0,8)
SEK	0,0	(7,7)	(7,7)	0,1047	(0,8)	(0,1)
SGD	0,5	0,0	0,5	0,6564	0,3	0,0
MXN	0,6	0,0	0,6	0,0459	0,0	0,0
NOK	6,4	0,0	6,4	0,1101	0,7	0,1
CAD	4,7	0,0	4,7	0,7048	3,3	0,3
CZK	334,0	0,0	334,0	0,0370	12,4	1,2
MAD	33,7	0,0	33,7	0,0938	3,2	0,3
TRY	0,8	0,0	0,8	0,2697	0,2	0,0
INR	1 452,9	0,0	1 452,9	0,0140	20,3	2,0
CNY		(1,0)	(1,0)	0,1366	(0,1)	0,0

(a) Sensibilité de la position nette à une variation de 10 % de la devise.

En 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 458,5 millions d'euros en dehors de la zone euro. Les recettes et les coûts des prestations intellectuelles délivrées aux clients étant libellés dans les mêmes devises, aucune politique systématique de couverture du risque de change n'est mise en place au sein du Groupe.

4.5 Risque sur les actifs incorporels

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre de chaque année et lors d'arrêts intermédiaires en cas d'apparition d'indices de pertes de valeur.

La méthodologie et les taux d'actualisations utilisés pour les tests de valeur sont détaillés à la note 1.8 « Écarts d'acquisition » et la note 4.1 « Écarts d'acquisition nets » de la section 20.3.1 « Comptes consolidés » du présent document.

Pour la réalisation de ces tests de dépréciation au 31 décembre 2016, il a été retenu un taux d'actualisation après impôt (WACC) par UGT et un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 %.

Aucune dépréciation n'a été constatée à l'issue de ces tests.

Les résultats du test de sensibilité en matière de dépréciation des écarts d'acquisition, qui concernent l'UGT États-Unis/Canada d'une valeur nette de 135 millions d'euros, sont résumés dans le tableau ci-dessous (en milliers d'euros) :

Taux WACC	- 1,00 %	WACC	+ 1,00 %
Taux de croissance à l'infini du chiffre d'affaires	2,00 %	0	15 993
	1,00 %	0	7 715
			26 706

Par ailleurs, une analyse de sensibilité à une variation du taux d'*EBIT* retenu dans les plans d'affaires a fait apparaître qu'une diminution de 3 points de ce taux entraînerait une dépréciation de 102,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition de l'UGT Allemagne/Autriche, 29,4 millions d'euros sur l'UGT États-Unis/Canada.

Les pertes de valeur constatées en compte de résultat s'élèvent à 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 et portent sur des fonds de commerce et concernent un arrêt d'activité en Inde et au Canada.

4.6 Risque environnemental

Altran réalise essentiellement des prestations de services intellectuels. Les risques liés aux impacts environnementaux directs sont donc faibles.

4.7 Risques juridiques et fiscaux

Risques juridiques

Dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être confronté à des actions judiciaires, dans le domaine social ou autre, pouvant entraîner des réclamations.

Lorsque le Groupe identifie un risque, une provision est éventuellement constituée avec, le cas échéant, l'avis de ses conseils. Une circularisation de l'ensemble des conseils du Groupe est organisée à chaque clôture.

Dans le cadre de la procédure pénale des chefs de faux et diffusion de fausses informations de nature à agir sur les cours (détaillée ci-après à la section 20.8 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »), et bien qu'Altran ne dispose d'aucune information à ce jour, il ne peut être exclu que d'autres procédures, plaintes et demandes d'indemnisation interviennent à l'encontre du Groupe.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe, autre que celles qui sont détaillées à la section 20.8 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent document.

Risques fiscaux

Altran opère à travers le monde dans de nombreux pays relevant de régimes fiscaux différents. Le risque fiscal est le risque associé à des changements de lois et règlements (qui peuvent avoir un effet rétroactif), à l'interprétation desdites lois et règlements et à l'évolution de la jurisprudence en matière d'application des règles fiscales.

Les règles fiscales dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution et peuvent être soumises à interprétation. Le Groupe ne peut garantir de manière absolue que ses interprétations ne seront pas remises en cause, avec des conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale.

Le Groupe, soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, s'appuie sur un réseau de professionnels de la fonction fiscale pour veiller au respect de ses obligations en la matière et ainsi limiter le risque fiscal à un niveau raisonnable et habituel.

4.8 Risque sur placements

L'essentiel des liquidités disponibles est investi dans :

- des SICAV monétaires ;
- des titres de créances négociables ;
- des bons de capitalisation ;
- des fonds de placements dédiés.

L'ensemble de ces placements est rémunéré sur la base du taux monétaire au jour le jour, de taux variables ou du LIBOR pour les devises. La sensibilité de ces placements, pour une variation de l'indice de référence (EONIA ou LIBOR) de 10 %, est de 0,01 %.

Le Groupe détenait au 31 décembre 2016 des valeurs mobilières de placement dont la valeur de marché s'élevait à 285,1 millions d'euros.

4.9 Risques liés au *Brexit*

La décision de quitter l'Union européenne (« Brexit ») prise par voie référendaire par le peuple britannique le 23 juin 2016 n'a pas eu de conséquences significatives sur le niveau d'activité de nos filiales implantées au Royaume-Uni. L'impact principal de cette décision sur les états financiers 2016 réside dans la dépréciation de la livre sterling (- 11 % entre le taux de change moyen de 2015 et celui de 2016) qui pénalise la contribution de ce pays aux résultats du Groupe.

L'annonce, le 2 octobre 2016, par le premier ministre Theresa May, de la décision d'activer l'article 50 du traité sur l'Union européenne « d'ici à la fin de mars 2017 », n'a que partiellement levé les incertitudes sur les conséquences du *Brexit* dans la mesure où les négociations de sortie peuvent durer deux ans. Il est en outre prématuré de se prononcer sur la nature des accords commerciaux qui seront ou pas noués, notamment avec les pays restés dans

l'Union, et sur le niveau d'« agressivité fiscale » dont fera preuve le pays pour conserver ou continuer d'attirer les investisseurs.

À ce stade, il est donc très difficile de se prononcer sur les risques ou opportunités que le *Brexit* peut représenter pour le groupe Altran.

En matière commerciale, si le niveau d'activité locale est tributaire de la bonne santé de ses donneurs d'ordre dont certains ressentiront les effets négatifs du *Brexit*, on peut espérer que notre positionnement dans le secteur stratégique de la R&D offre une certaine protection.

Sur le plan monétaire, une livre sterling dépréciée continuera de peser négativement sur les agrégats du Groupe mais peut se révéler synonyme d'opportunités, notamment pour Cambridge Consultants qui adresse des clients hors du Royaume-Uni.

5.1	Historique et évolution de la Société	19	5.1.3	Date de constitution et durée	19
5.1.1	Raison sociale	19	5.1.4	Siège social et législation de l'émetteur	19
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	19	5.2	Principaux investissements	20

5.1 Historique et évolution de la Société

5.1.1 Raison sociale

Altran Technologies.

5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur

Numéro de RCS : 702 012 956 RCS Nanterre.

Numéro de Siren : 702 012 956.

Numéro de Siret : 702 012 956 00653.

Code APE : 7112 B.

5.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 14 février 1970. Sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par la loi et les statuts, son existence prendra fin le 14 février 2045.

5.1.4 Siège social et législation de l'émetteur

Siège social : 96, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine.

Forme juridique : société anonyme à conseil d'administration.

Législation de l'émetteur : société anonyme de droit français régie par le Code de commerce et les textes subséquents sur les sociétés commerciales.

5.2 Principaux investissements

I Liste des sociétés acquises au cours des trois derniers exercices

2014		2015		2016	
Société	Pays	Société	Pays	Société	Pays
Groupe Foliage	États-Unis/Inde	Groupe Nspyre	Pays-Bas/Roumanie	Swell	République Tchèque
Groupe Tass	Pays-Bas/Belgique	OXO	France		
Scalae	Suède	Activité SiConTech	Inde	Activité Synapse	USA/Hong Kong
Tigerline	Allemagne	Groupe Tessella	Royaume-Uni/États-Unis/Pays-Bas	Lohika	USA/Ukraine
Groupe Concept Tech	Autriche/Canada/ Allemagne/ Slovaquie	IJS consultants	Royaume-Uni		
Altran Connected Solutions (ex-Treizelec)	France	Ingenieurbüro Otte (IBO)	Allemagne		

Le montant des décaissements relatifs aux acquisitions (paiement initial et complément de prix) est, pour chacune des trois dernières années (en millions d'euros) :

2014	2015	2016
102,5	179,7	141,0*

* Y compris paiements au titre des acquisitions 2017.

Informations concernant l'activité du Groupe

06

6.1	Principales activités	21	6.3	Concurrence	24
6.2	Le marché des services d'ingénierie et de R&D	22	6.4	Altran sur ses marchés	25

6.1 Principales activités

Leader mondial des services d'ingénierie et de R&D, Altran accompagne les entreprises dans leurs processus de création et de développement de nouveaux produits et services.

Le Groupe intervient depuis plus de 30 ans auprès des plus grands acteurs et dans quasiment tous les secteurs : Aérospatial, Défense, Ferroviaire, Automobile, Énergie, Industrie, Électronique, Santé, Télécommunications et Finance. Les offres du Groupe se déploient sur l'ensemble du cycle de recherche et développement : innovation, conception, développement, prototypage, tests, mais également en support à l'industrialisation, la production et les services après-vente. La capitalisation du savoir est assurée au sein de lignes de service regroupées en quatre domaines :

- ingénierie de produits et systèmes ;
- *manufacturing* et opérations ;
- digitalisation ;
- services aux entreprises industrielles.

Fort de son savoir-faire en matière d'innovation et de l'expertise unique de ses consultants diplômés des plus grandes écoles et universités à travers le monde, Altran conforte aujourd'hui sa position d'excellence en faisant évoluer ses modes d'engagement en fonction des exigences variées de ses clients sur ses différents marchés. Le Groupe offre ses services d'ingénierie et de R&D sous forme d'expertise, de projets et de centres de services mais également en réalisant des prototypes de produits.

Groupe d'envergure internationale, Altran est présent dans plus d'une vingtaine de pays, principalement en Europe, Asie et Amérique. En qualité de partenaire stratégique, Altran propose un accompagnement global des projets de ses clients tout en garantissant un niveau constant de service. Le Groupe est également très soucieux de conserver une dimension locale afin de permettre un accompagnement spécifique sur des marchés dédiés et de proximité.

Par ailleurs, Altran a créé une direction de la technologie, dont la mission est de définir la stratégie et la feuille de route technologique du Groupe, et de diriger les programmes de R&D ainsi que les centres d'expertise mondiaux (*World Class Centers*).

Enfin, Altran souhaite encore renforcer sa présence sur le domaine du développement de produits innovants en investissant sur sa marque premium Cambridge Consultants qui s'appuie sur ses laboratoires de Cambridge et Boston pour livrer des prototypes fonctionnels à l'ensemble de ses clients, des grandes entreprises aux start-ups. Ses services couvrent toutes les phases du développement produit, de la conception de l'idée au transfert en production et permettent à ses clients de bénéficier d'une réduction du temps de mise sur le marché, une augmentation du retour sur investissement et une réduction des risques de conception.

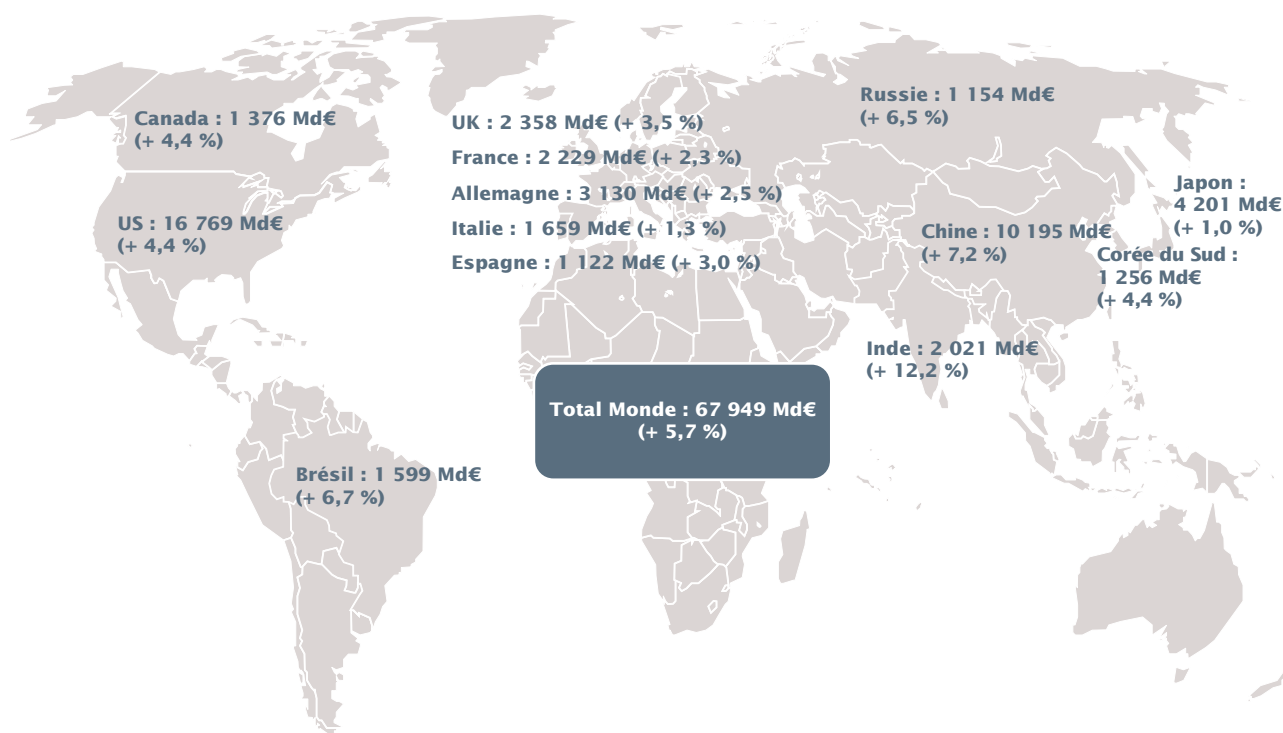
Le chiffre d'affaires et le résultat des différents secteurs opérationnels qui sont les zones géographiques du Groupe sont indiqués dans les sections 9.5 Performances sectorielles et 20.3.1 (note 5.1 Information sectorielle). La description de ces zones géographiques figure également dans lesdites sections.

6.2 Le marché des services d'ingénierie et de R&D

Malgré la faible dynamique du contexte macroéconomique, les budgets en R&D dans le monde devraient croître d'environ 6 % en euro en 2017. Les États-Unis, l'Union européenne et l'Asie continuent d'être les acteurs majeurs de la R&D, combinant 90 % des dépenses mondiales.

Les États-Unis restent en tête en termes de volume, suivis par la Chine et le Japon. Le trio européen – Allemagne, France, Royaume-Uni – doit désormais rivaliser avec des puissances montantes comme la Corée du Sud et le Brésil.

Contexte macro-économique : PIB 2016 et prévisions de croissance sur 2017 *(euro courant)*



Source : FMI (WEO Octobre 2016).

Dans le secteur des TIC (technologies de l'information et de la communication), la croissance sera plutôt élevée, soutenue par la recherche de composants électroniques toujours plus performants (rapides, miniaturisés, mobiles et surtout moins énergivores), le développement de la connectivité (notamment pour accompagner la croissance du trafic associé au *Big data* et à l'Internet des objets) et de l'informatique dématérialisée (*Cloud Computing*).

Dans le secteur automobile, la croissance de la R&D sera également soutenue, tirée par les enjeux écologiques (efficacité énergétique, véhicule électrique), le développement de la connectivité et des équipements embarqués, les enjeux de sécurité accrus et le développement du véhicule autonome.

En ce qui concerne l'énergie, la chimie et les matériaux avancés, la volonté de diminuer les coûts de production, le développement de nouveaux matériaux et l'émergence de nouvelles sources d'énergie vont conduire à une dynamique toujours forte dans les investissements en R&D. Néanmoins, dans le segment du pétrole et gaz, le prix du pétrole reste une incertitude qui, dans le cas où son prix resterait durablement bas, pourrait amener les principaux acteurs à adapter leurs investissements.

Dans l'industrie pharmaceutique, la complexité du développement de nouveaux médicaments et la nécessité de renouveler les brevets en cours d'expiration par de nouvelles molécules devraient compenser les initiatives de réduction de coûts des principaux laboratoires pharmaceutiques. L'avenir du secteur devient plus incertain en raison d'une réglementation de la mise sur le marché plus complexe, en particulier aux États-Unis.

La réduction des dépenses gouvernementales américaines et européennes dans le secteur de la défense, d'une part, et la fin des grands programmes de R&D dans l'aviation civile avec une focalisation sur les développements incrémentaux, d'autre part, impactera les dépenses en R&D dans les industries de l'aérospatial et de la défense qui devraient se stabiliser voire décroître.

Le marché des services d'ingénierie et de R&D qui couvre des activités liées à l'industrialisation, aux services après-vente et à l'informatique scientifique, technique et industrielle est également relié aux dépenses de R&D. Il représentait en 2015 environ 130 milliards d'euros. Il dépend grandement du taux d'externalisation de la R&D qui varie d'une industrie à l'autre et d'un pays à l'autre, mais également du volume de R&D réalisé dans les entreprises par rapport à la partie portée par les entités gouvernementales, moins accessible. Il devrait évoluer favorablement sur les prochaines années, soutenu par la croissance de la R&D et l'augmentation du taux d'externalisation, en particulier en Amérique du Nord et en Asie, ainsi que le développement de l'*outsourcing* transformationnel. Ces facteurs assurent à Altran une base favorable pour une croissance soutenue dans les années à venir.

6.3 Concurrence

Altran est le leader mondial des services d'ingénierie et de R&D. La typologie des concurrents auxquels les équipes du groupe Altran sont confrontées varie en fonction de la nature du projet considéré et de la géographie concernée.

Les concurrents d'Altran peuvent donc être :

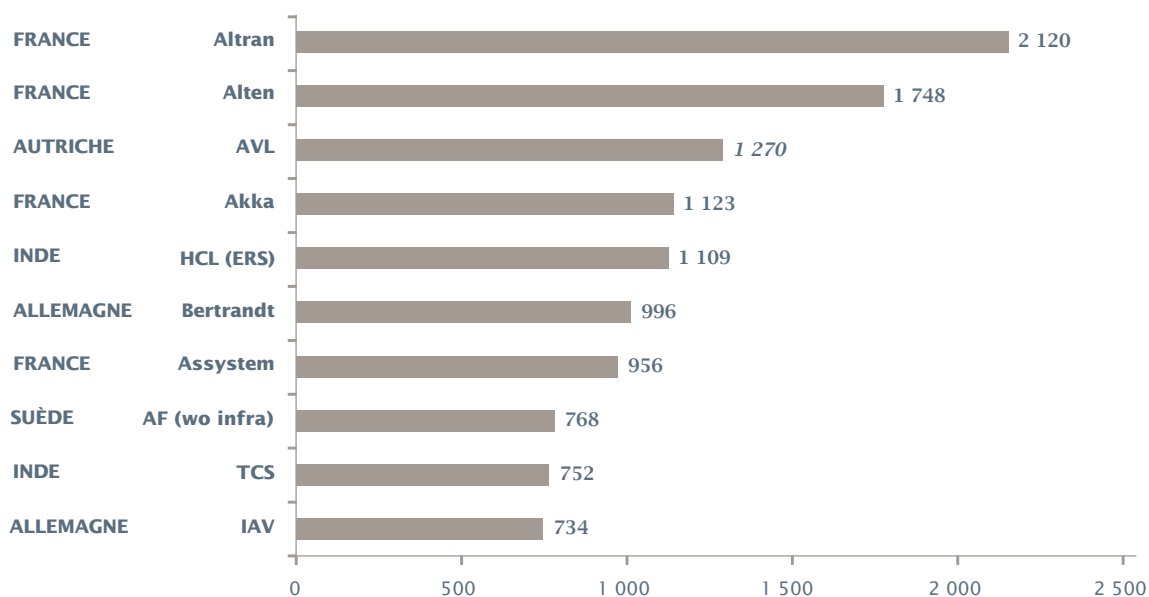
- des cabinets de conseil en innovation et technologie ;
- certains acteurs des services informatiques intervenant dans l'informatique scientifique, technique et industrielle ;
- des acteurs proposant une externalisation à bas coût dans les pays asiatiques, en Afrique du Nord et en Europe de l'Est ;

■ des bureaux d'études dans un domaine technologique particulier et pouvant proposer du prototypage, du test et du développement de produits.

Face à des concurrents souvent mono-industrie ou n'intervenant que dans un seul pays, Altran a réussi une internationalisation unique sur le marché dans son domaine d'activité. Altran dispose donc d'un spectre large de secteurs, d'expertises et de technologies en portefeuille. La capacité du Groupe à utiliser son réseau international de centres d'expertise mondiaux et à monter des offres en consortium combinant des savoir-faire pointus dans plusieurs pays est un élément crucial de différenciation pour répondre à des problématiques clients, qui sont de plus en plus souvent globales.

Altran, leader sur un marché dominé par des acteurs européens

Top 10 – chiffre d'affaires 2016 (en millions d'euros)



En italique, chiffres de 2015.

Sources : communication financière des sociétés/données Altran.

6.4 Altran sur ses marchés

Comme annoncé dans son plan stratégique *Altran 2020. Ignition*, Altran vise à renforcer sa position de leader sur un marché des services d'ingénierie et de R&D encore très fragmenté.

Le Groupe a fait le choix :

- de se positionner sur ses marchés avec toujours plus de valeur ajoutée, en adaptant ses modèles de création de valeur, notamment via la mise en place de centres d'expertise mondiaux (*World Class Centers*) ;
- de déployer un modèle d'*Industrialized GlobalShore*® ;
- de continuer son développement à l'international, en particulier aux États-Unis, en Inde et en Allemagne ;
- de poursuivre sa recherche d'excellence opérationnelle.

Les acquisitions conclues en 2016 et début 2017 s'inscrivent dans le cadre de cette stratégie qui conduit à renforcer :

- notre expertise dans le développement de produits innovants (Synapse, société basée sur la côte Ouest des États-Unis) ;
- notre présence aux États-Unis et notre modèle *Industrialized GlobalShore*® (Lohika et Pricol Technologies) ;
- nos opérations en Allemagne (Swell et Benteler Engineering Services).

La dynamique du climat macroéconomique reste faible pour l'année 2017, conduisant à une certaine prudence, sans pour autant impliquer de risques substantiels sur l'activité d'Altran.

Globalement, une croissance très sensible est attendue durant les prochaines années pour les secteurs de la santé, de l'automobile ainsi que de la high-tech.

Dans les secteurs de l'énergie, des télécoms et de la finance, une incertitude forte persiste et la pression tarifaire sur les acteurs de notre marché pourrait modérer les ambitions du Groupe.

Concernant l'industrie aéronautique, un basculement des activités de recherche et développement vers des enjeux de montée en cadence des chaînes de production et d'optimisation de la logistique demande une adaptation de l'offre d'Altran, qui, compte tenu de son expertise sur ces sujets dans les secteurs automobile, énergie et santé, reste un partenaire plus que jamais majeur des principaux acteurs du secteur. L'activité dans le spatial et la défense reste soumise aux incertitudes liées à des budgets nationaux sous pression.

Le marché, de manière générale, poursuivra sa concentration au profit des grands prestataires sous la pression des clients qui cherchent à établir des partenariats industriels. On assiste ainsi depuis cinq ans à une généralisation des processus de référencement et à une réduction du nombre de fournisseurs sélectionnés, rendant moins facile l'accès au marché pour des acteurs spécialisés de petite taille. De surcroît, l'internationalisation des clients les pousse de plus en plus à favoriser les acteurs ayant une présence géographique large, comme c'est le cas du groupe Altran.

En outre, l'exigence d'une expertise toujours plus forte pousse Altran à renforcer la technicité de ses solutions par la création de centres d'expertise mondiaux maîtrisant les technologies et les processus mais également les enjeux des marchés et l'écosystème de ses clients.

Ayant l'ambition de devenir le partenaire de référence dans les services d'ingénierie et de R&D pour ses clients, le Groupe accompagne les grandes entreprises qui innovent et pensent le monde de demain, mettant en avant ses expertises de pointe et sa capacité à anticiper et à agir pour répondre aux contraintes et enjeux stratégiques de ses clients.

Organigramme

La liste des filiales intégrées dans le périmètre de consolidation est disponible à la note 2 « Périmètre de consolidation » de l'annexe aux comptes consolidés (section 20.3.1 du présent document).

L'ensemble des informations relatives aux variations de périmètre est intégré dans la section 5.2 « Principaux investissements » du présent document de référence.

Les flux financiers entre la société mère et ses filiales recouvrent principalement les natures suivantes :

Management fees, sous-traitance administrative et redevance de marque

Altran Technologies, en sa qualité de société mère, prend à sa charge le coût de divers services support (management et stratégie, directions commerciale et technique, communication, systèmes d'information, ressources humaines, juridique, finances...), qu'elle refacture à ses filiales sous forme de prestations de services. Cette facturation est établie selon une méthodologie de *cost +* et répartie entre les sociétés sur des critères de produits opérationnels et de ressources utilisées.

La société mère facture également une redevance au titre de l'utilisation de la marque Altran, dont le montant est assis sur un pourcentage du chiffre d'affaires.

Au titre de l'exercice 2016, la *holding corporate* d'Altran Technologies a facturé un total de 57,2 millions d'euros. La part non refacturée des coûts récurrents des divers services supportés par la société mère s'est élevée en 2016 à 7,4 millions d'euros.

Gestion centralisée de la trésorerie

La société mère, à l'instar des autres entités du Groupe, gère ses disponibilités bancaires par l'intermédiaire de la centrale de trésorerie du Groupe, la société GMTS. Au jour le jour, GMTS rémunère les excédents de trésorerie ou, au contraire, comble les découverts en provenance des sociétés.

Dividendes

En sa qualité de société mère, Altran Technologies perçoit les dividendes en provenance de ses filiales directes.

Organigramme simplifié

MAISON MÈRE (FRANCE)

Altran Technologies

EUROPE

ALLEMAGNE

Altran Aviation Consulting / Altran Deutschland /
Altran Management / Altran Service

ANGLETERRE

Altran UK Holding / Altran UK / Cambridge Consultants /
IJS Consultants / Tessella Holding / Tessella

AUTRICHE

Altran Concept Tech

BELGIQUE

Altran Belgium

ESPAGNE

Altran Innovacion /
Agencia de Certification en Innovacion Espanola

FRANCE

Altran Allemagne / Altran Connected Solutions / Altran Education
Services / Altran Lab / Altran Participations / Altran Participations 1 /
Altran Participations 2 / Altran Prototypes Automobiles /
Global Management Treasury Services / Logiquel / Oxo

ITALIE

Altran Italia / Altran Innovation

LUXEMBOURG

Altran Luxembourg

NORVÈGE

Altran Norge

PAYS-BAS

Altran International / Altran Netherlands

PORTUGAL

AltranPortugal

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Altran Technologies Czech Republic / Kon / Swell

RÉPUBLIQUE SLOVAQUE

Altran Slovakia

ROUMANIE

Altran Romania

SUÈDE

Altran Sverige

SUISSE

Altran

UKRAINE

Lohika

AMÉRIQUES

CANADA

Altran Solutions / Microsys Technologies

ÉTATS-UNIS

Altran US / Cambridge Consultants / Foliage / Lohika Systems /
Synapse Product Development / Tessella / Vignani

MEXIQUE

Altran Solutions de Mexico

ASIE

CHINE

Altran China / Altran Shanghai / Altran Automotive
Technology (détenue 51 %) / Altran-Beyondsoft (Beijing)
Technologies (détenue 70 %) / Altran-Beyondsoft (Shanghai)
Information Technologies (détenue 70 %) / IndustrieHansa
Consulting & Engineering (Shanghai) / Sicon Design
Technologies (Shanghai)

CORÉE DU SUD

Altran Technologies Korea

ÉMIRATS ARABES UNIS

Altran Middle East (détenue 30 % / mise en équivalence)

HONG-KONG

Altran China / Synapse Product Development HK

INDE

Altran Technologies India / Altran Telecom Services India /
Cambridge Consultants (India) Product Development

JAPON

Cambridge Consultants Japan

MALAISIE

Altran Malaysia

SINGAPOUR

Altran (Singapore) / Cambridge Consultants (Singapore)

TURQUIE

Altran Inovasyon ve Teknoloji

AFRIQUE

MAROC

Altran Maroc

TUNISIE

Altran Telnet Corporation (détenue 50 % / mise en équivalence)

OCÉANIE

AUSTRALIE

Altran Australia

Note : toutes filiales détenues à 100 % (en capital et en droits de vote) et consolidées en intégration globale, sauf indication contraire.

Propriétés immobilières, usines et équipements

08

8.1	Immobilisations corporelles importantes	29
8.2	Environnement	29
8.3	Marques et brevets	29

8.1 Immobilisations corporelles importantes

Le Groupe a pour politique de louer les locaux dans lesquels il opère. Cependant, il détient en propre des immeubles en France, en Italie, au Royaume-Uni et en République Tchèque pour un montant net de 31 millions d'euros. Aucun bien immobilier appartenant directement ou indirectement aux dirigeants du Groupe n'est loué à la Société ou au Groupe.

8.2 Environnement

Non significatif.

8.3 Marques et brevets

Altran propose des services de conseil en innovation à ses clients, qui sont les seuls propriétaires des développements auxquels participent les équipes du Groupe.

Néanmoins le Groupe peut être amené à développer pour son propre compte des actifs brevetés, notamment au sein de sa filiale Cambridge Consultants Limited.

Les marques exploitées par le Groupe lui appartiennent.

Examen de la situation financière et du résultat du Groupe – Rapport de gestion

09

9.1	Faits marquants	31	9.6	Présentation des comptes annuels d'Altran Technologies et proposition d'affectation du résultat	40
9.2	Perspectives	32	9.7	Filiales et participations	41
9.3	Événements postérieurs à la clôture	33	9.8	Autres informations	42
9.4	Performance du Groupe	34	9.9	Informations sociales, environnementales et sociétales	43
9.5	Performances sectorielles	38			

9.1 Faits marquants

Acquisitions

Au cours de l'exercice 2016, le groupe Altran a poursuivi sa politique de croissance externe conformément au plan stratégique *Altran 2020. Ignition*.

Août 2016 : Synapse Product Development

Basée à Seattle (Etat de Washington), Synapse délivre à ses clients des solutions d'ingénierie complexes et de développement de produits innovants qui transforment les marques de ses clients et leur permettent d'accélérer sur le plan technologique. Synapse bénéficie d'une expérience importante dans le développement de produits destinés au marché de la grande consommation et a récemment travaillé sur des projets pour des clients tels que Nike, Microsoft et Samsung.

Réalisée au travers de la filiale Cambridge Consultants, cette acquisition a pour objectif d'étendre la présence géographique du Groupe pour servir sa base de clientèle en croissance dans une des zones géographiques les plus actives au monde en matière de R&D. Cette opération permettra de créer l'une des plus importantes entreprises au monde en développement de produits, avec une présence significative des deux côtés du continent nord-américain. L'acquisition s'inscrit dans le plan stratégique dans le cadre duquel Cambridge Consultants entend doubler de taille et renforcer sa présence géographique aux États-Unis et en Asie.

Août 2016 : Lohika Systems

Basée dans la Silicon Valley, Lohika opère principalement en Amérique du Nord et dispose d'équipes expérimentées en Ukraine représentant plus de 700 salariés, dont la plupart sont des ingénieurs logiciels. Hautement qualifiés, ces derniers travaillent à accélérer le développement de produits logiciels et SaaS haut de gamme, aussi bien auprès de grands groupes comme Microsoft, Cisco et HP Enterprise, que de start-ups en forte croissance parmi lesquelles AudienceScience, BuzzFeed, Twilio et Okta.

L'association de Lohika avec Altran va créer une proposition de valeur supérieure, permettant au Groupe d'atteindre une position de leader en matière de développement de produits logiciels sur la côte Ouest américaine, qui est le plus important marché d'ingénierie et de R&D au monde. L'acquisition donne à Altran un accès aux leaders actuels et futurs de l'écosystème high-tech de la Silicon Valley, fournissant ainsi au Groupe un nouveau levier de croissance dans la région. Alors que le logiciel est un facteur clé de succès dans un monde de plus en plus numérique, Lohika apporte une expertise unique dans le développement de produits logiciels, étendant les capacités actuelles du Groupe à des compétences et à des missions pour ses clients dans le mobile, les *Enterprise Systems*, les solutions *Big Data* et le *Cloud Computing*.

Lohika vient également étendre et diversifier le réseau d'Altran en matière d'*Industrialized GlobalShore*® grâce à son modèle unique de prestations offshore.

Novembre 2016 : Swell

Avec l'acquisition de la société tchèque Swell, un des leaders des services d'ingénierie, de développement et d'essai pour l'industrie automobile, Altran accède à des compétences clés et des savoir-faire en prototypage et CAE qui seront intégrés à l'offre de carrosserie nue proposée par le Groupe. Forte d'environ 160 salariés, Swell offre ses services aux acteurs de l'industrie automobile européenne et compte parmi ses clients Škoda Auto, Robert Bosch, Continental, Magna et Honeywell.

L'acquisition contribue à la reconstitution des capacités et des savoir-faire d'Altran dans le cadre de son plan de redressement en Allemagne.

Swell a en outre le potentiel pour devenir un nouveau centre *nearshore* du réseau *Industrialized GlobalShore*® ce qui constituera un élément différenciant de notre offre intégrée de véhicule complet pour les clients de l'industrie automobile.

Partenariats

Janvier 2016 : Nokia

Par communiqué de presse du 28 janvier 2016 le groupe Altran a annoncé avoir signé un contrat avec Nokia pour ses centres de services dans deux villes en Inde : Noida et Chennai. À travers son réseau mondial de centres de services, Nokia fournit 24 heures sur 24 des opérations réseaux à ses clients à travers le monde.

Plus de 500 ingénieurs et techniciens Altran travaillent sur ces deux sites, en étroite collaboration avec les équipes de Nokia. Les services d'opérations réseaux fournis par Altran dans le cadre du contrat incluent l'ensemble des services associés aux remontées des systèmes d'alarme et de panne, la gestion de la performance, des incidents, des configurations ainsi que l'optimisation et le design réseau, le développement et le support logiciels et outillages.

Le déploiement et la mise en œuvre du modèle d'*Industrialized GlobalShore** sont un des principaux axes de la stratégie Altran 2020. *Ignition*. Il a pour but de fournir aux clients une performance de premier plan et différenciante grâce à une compétitivité renforcée, une agilité accrue, et une automatisation industrielle. Nokia bénéficiera de services complets à travers ce modèle, alliant souplesse, variabilité et rapidité. Ces éléments constituent autant d'atouts majeurs pour soutenir Nokia dans ses déploiements commerciaux, pour une mise sur le marché plus rapide de ses offres de services.

Septembre 2016 : Divergent

Altran est devenu partenaire de développement stratégique et investisseur minoritaire de la *start-up* américaine Divergent basée à Los Angeles.

Divergent a créé une plateforme matérielle et logicielle activée en impression 3D (la *Divergent Manufacturing Platform™*), qui transforme de manière radicale le schéma économique et l'impact

environnemental de la conception et de la production de structures complexes comme celle d'une voiture. Divergent a pour vocation de révolutionner la production automobile et de réduire son impact environnemental grâce à l'utilisation et à la mise sur le marché de brevets intégrant ses technologies et sa propriété intellectuelle.

Altran et Divergent vont commercialiser leur offre de manière conjointe aux États-Unis, en Europe et en Chine, pour déployer de nouvelles technologies révolutionnaires pour l'industrie automobile. En tant que partenaire mondial de développement de Divergent, Altran fournira à la société des services d'ingénierie pour soutenir ses futurs développements.

Septembre 2016 : Jaguar Land Rover

Altran et Jaguar Land Rover ont annoncé le lancement de CoherenSE, une plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents. Ce partenariat stratégique permet aux deux acteurs d'allier les techniques industrielles et d'ingénierie de pointe, avec les processus, méthodes et outils de l'électronique grand public pour co-crée une architecture unique, flexible et évolutive.

CoherenSE révolutionne les architectures électriques et électroniques traditionnelles des véhicules et permet aux constructeurs automobiles d'utiliser moins de logiciels tout en rendant possible le déploiement de fonctionnalités très intégrées, telles que les systèmes avancés d'assistance à la conduite et la conduite autonome. Altran prévoit d'appliquer cette technologie à d'autres secteurs que l'automobile, tels que la santé, l'industrie ferroviaire, l'automatisation industrielle et l'aérospatial.

9.2 Perspectives

Le groupe Altran ne donne pas de prévision financière.

La direction estime toutefois que le groupe Altran devrait générer une croissance profitable sur l'exercice 2017.

9.3 Événements postérieurs à la clôture

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2016 et la date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration le 8 mars 2017 sont les suivants :

Acquisitions

Janvier 2017 : Benteler Engineering Services

Annoncée en octobre 2016 mais effective à compter du 1^{er} janvier 2017, l'acquisition de Benteler Engineering Services, spécialiste allemand de la conception et des services d'ingénierie pour l'industrie automobile :

- représente une opération stratégique pour amorcer la phase d'investissement du plan de redressement en Allemagne,
- renforce significativement la position de marché dans le secteur automobile allemand,
- va permettre de fortes synergies en termes de portefeuille clients et d'offres de services.

Benteler Engineering Services compte parmi ses clients des constructeurs et des fournisseurs automobiles de premier plan tels que BMW, Volkswagen, Volvo, Ford, Porsche et Daimler. Basée à Munich, et forte de 700 salariés, la société opère principalement en Allemagne mais également aux Pays-Bas, en Suède et en Roumanie.

Février 2017 : Pricol Technologies

Annoncée en décembre 2016 mais finalisée au cours du mois de février 2017, l'acquisition de la société indienne Pricol Technologies permet au groupe Altran d'accélérer la mise en œuvre de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition* :

- avec plus de 60 % de chiffre d'affaires généré aux États-Unis et un portefeuille caractérisé par des clients renommés avec

lesquels la société a su tisser des relations de long terme, l'opération s'inscrit pleinement dans le plan d'expansion d'Altran en Amérique du Nord ;

- le modèle innovant et propriétaire de prestations de « co-ingénierie » offshore de Pricol Technologies, reconnu pour son efficacité et sa qualité, permettra à Altran d'étendre les capacités de son réseau *Industrialized GlobalShore®*, qui comptera ainsi plus de 4 500 ingénieurs.

Pricol Technologies, fournisseur de solutions d'ingénierie, accompagne ses clients de la conception jusqu'à la fabrication de leurs produits dans les domaines des systèmes embarqués, de la conception mécanique, du design industriel, du prototypage, des essais et de la fabrication sous contrat, en particulier dans les secteurs automobile, médical, des produits de consommation et des produits industriels. La société dispose d'une équipe de 520 salariés expérimentés et hautement qualifiés, basés dans cinq centres de conception à Coimbatore et à Pune.

Au-delà de l'intégration de ses équipes d'ingénierie à celles de ses clients, Pricol Technologies a développé un écosystème intelligent lui permettant de fournir des services à forte valeur ajoutée, qui s'ajouteront à l'expertise et au savoir-faire d'Altran. Avec des bureaux de vente situés à Detroit (États-Unis), Londres (Royaume-Uni) et Shinagawa (Japon), la société détient un portefeuille de clients et une présence géographique équilibrée qui lui ont permis de se développer rapidement au cours des dernières années.

Partenariats

Janvier 2017 : EMG

Altran a conclu un partenariat stratégique avec EMG (eMapgo), leader chinois dans le développement de services LBS (*Location Based Services*) de haute qualité pour l'industrie automobile, offrant aux constructeurs du secteur la gamme complète des services proposés par Altran au travers de sa solution VueForge® pour ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems* ou aide à la conduite) en Chine.

Cette solution de vérification bénéficiera du meilleur de la technologie d'Altran dans le domaine de l'aide à la conduite (ADAS) :

- traiter une quantité importante de données issues de l'évaluation des véhicules en service ;

- simuler et exploiter les données provenant des véhicules dans le *cloud* ;
- visualiser en temps réel le parc automobile et analyser l'usage que les personnes font de leurs voitures grâce à des capteurs intégrés.

Grâce à ce partenariat, Altran peut à présent fournir une gamme complète de services dans le secteur de la conduite autonome, allant de la construction de véhicules à la mise en place de tests de performance, en passant par la gestion complète des données (stockage et calcul) pour ses clients en Chine.

9.4 Performance du Groupe

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Chiffre d'affaires	2 120,1	1 945,1
Autres produits de l'activité	66,7	59,0
Produits des activités ordinaires	2 186,9	2 004,1
Résultat opérationnel courant	219,7	185,9
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(22,4)	(26,6)
Amortissement de droits incorporels	(6,9)	(4,3)
Résultat opérationnel	190,4	155,0
Coût de l'endettement financier net	(13,4)	(10,7)
Autres produits financiers	10,6	17,7
Autres charges financières	(12,5)	(18,1)
Charge d'impôt	(52,5)	(43,3)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0,0	0,1
Résultat net	122,6	100,7
Intérêts minoritaires	(0,1)	(0,2)
RÉSULTAT NET GROUPE	122,5	100,5
Résultat par action (en euros)	0,71	0,58
Résultat dilué par action (en euros)	0,71	0,58

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 2 120,1 millions d'euros en 2016 contre 1 945,1 millions d'euros en 2015 ce qui représente une croissance affichée de + 9,0 % notamment grâce aux acquisitions de Lohika et de Synapse aux États-Unis.

Altran poursuit ainsi sa croissance rentable en affichant une progression du chiffre d'affaires annuel 2016 de + 5,9 % en organique*.

Hors effet de variation de périmètre, retraitée des effets favorables de change et du différentiel du nombre de jours ouvrés, la croissance économique* s'établit à + 5,8 % contre + 3,7 % en 2015.

Le taux de facturation (hors activités de Cambridge Consultants/ Synapse, Tessella et Foliage) atteint 87,3 % en 2016, en progression de 0,1 point par rapport à 2015.

La croissance de l'activité, conjuguée à la bonne tenue du taux de facturation et la bonne maîtrise des coûts administratifs et commerciaux, s'est accompagnée d'une amélioration de la

profitabilité, avec un résultat opérationnel courant de 219,7 millions d'euros, soit 10,4 % du chiffre d'affaires contre 9,6 % en 2015 et 9,4 % en 2014.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents regroupent des éléments inhabituels, de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Ils représentent une charge de 22,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 190,4 millions d'euros, en progression de 23 % par rapport à 2015.

Le coût de l'endettement financier net s'établit à 13,4 millions d'euros en 2016 contre 10,7 millions d'euros en 2015.

La charge d'impôt s'élève à 52,5 millions d'euros, majoritairement imputable aux impôts courants qui s'élèvent à 43,3 millions d'euros.

Le résultat net du Groupe s'établit à 122,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 100,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Chiffre d'affaires

Le Groupe accélère en 2016 sa croissance tant organique (+ 5,9 % vs. + 4,1 % en 2015 et 3,4 % en 2014) qu'économique (+ 5,8 % vs. + 3,7 % en 2015 et 3,5 % en 2014).

Dans un contexte économique difficile, la France enregistre une forte croissance économique (+ 6,7 %). L'Europe du Nord est en croissance avec + 2,2 % de croissance économique notamment grâce au redressement de l'Allemagne/Autriche (croissance économique

de - 1,6 % sur l'année 2016 mais + 8,4 % de croissance économique sur le quatrième trimestre 2016). L'Europe du Sud est en croissance avec + 8,7 % de croissance économique.

Le taux de facturation (hors activités de Cambridge Consultants/ Synapse, Tessella et Foliage) s'élève à 87,3 % en 2016 en croissance de 0,1 point par rapport à 2015.

* Cf. indicateurs alternatifs de performance en fin de ce chapitre 9.4.

Marge brute et résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2016	S2 2016	S1 2016	2015	S2 2015	S1 2015
Chiffre d'affaires	2 120,1	1 062,5	1 057,6	1 945,1	990,6	954,5
Marge brute*	616,4	331,2	285,2	558,1	301,4	256,7
% du chiffre d'affaires	29,1 %	31,2 %	27,0 %	28,7 %	30,4 %	26,9 %
Frais généraux	(396,8)	(203,5)	(193,2)	(372,2)	(187,6)	(184,6)
% du chiffre d'affaires	- 18,7 %	- 19,2 %	- 18,3 %	- 19,1 %	- 18,9 %	- 19,3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	219,7	127,7	92,0	185,9	113,8	72,1
% du chiffre d'affaires	10,4 %	12,0 %	8,7 %	9,6 %	11,5 %	7,6 %

* La marge brute est constituée de la différence entre le produit des activités ordinaires (chiffre d'affaires et autres produits de l'activité) et les coûts des consultants et des projets.

Cf. indicateurs alternatifs de performance en fin de chapitre 9.4.

La marge brute annuelle du Groupe s'établit à 616,4 millions d'euros, représentant 29,1 % du chiffre d'affaires.

Les frais généraux (administratifs et commerciaux) sont en baisse à 18,7 % du chiffre d'affaires contre 19,1 % en 2015.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit ainsi à 219,7 millions d'euros, soit 10,4 % du chiffre d'affaires contre 9,6 % en 2015, en progression de 18,2 %.

Évolution des effectifs du Groupe

	30/06/2016	31/12/2016	30/06/2015	31/12/2015
Effectifs totaux fin de période	27 150	29 106	23 908	25 935

	S1 2016	S2 2016	S1 2015	S2 2015
Effectifs moyens	26 695	27 308	22 993	23 900

Au 31 décembre 2016, l'effectif total du Groupe est de 29 106 personnes, en augmentation de 12,2 % (+ 3 171 personnes) par rapport au 31 décembre 2015.

À périmètre constant par rapport au 31 décembre 2015, le niveau de recrutement de consultants atteint 8 798 personnes au cours de l'année 2016 contre 6 543 en 2015.

Le taux de turnover glissant sur 12 mois est en augmentation à périmètre constant. Il s'établit à 22,7 %, en augmentation de 2,4 points par rapport à 2015.

Charges opérationnelles courantes

(en millions d'euros)	2016	2015	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	2 120,1	1 945,1	+ 9,0 %
Charges de personnel	1 496,8	1 392,8	+ 7,5 %
% du chiffre d'affaires	70,6 %	71,6 %	- 1,0 pt
Total charges externes	402,1	366,8	+ 9,6 %
% du chiffre d'affaires	19,0 %	18,9 %	+ 0,1 pt
Dont Sous-Traitance	151,4	133,1	+ 13,8 %
% du chiffre d'affaires	7,1 %	6,8 %	+ 0,3 pt

Les charges de personnel augmentent de 7,5 % par rapport à l'exercice 2015, à un rythme moindre que l'activité, permettant ainsi l'amélioration du résultat opérationnel courant.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net de 13,4 millions d'euros correspond :

- aux produits financiers pour 4,6 millions d'euros, provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie ;
- aux charges financières pour 18,0 millions d'euros. Ces dernières correspondent principalement aux intérêts des emprunts obligataires à échéance 2019-2021 (8,7 millions d'euros), aux frais de mobilisation de créances clients et autres créances (2,8 millions d'euros), aux intérêts de l'emprunt Capex (1,1 million d'euros), aux intérêts d'emprunt (0,7 million d'euros), aux intérêts sur l'utilisation des lignes de crédits (1,0 million d'euros), aux contrats de couverture de taux

(*swap*) (2,8 millions d'euros) et aux intérêts au titre des billets de trésorerie (0,8 million d'euros).

Impôt sur le résultat

L'exercice 2016 constate une charge nette d'impôts de 52,5 millions d'euros qui résulte :

- d'une charge d'impôts courants de 43,0 millions d'euros (dont 17,0 millions relatifs aux impôts dits « secondaires », composés principalement de la CVAE française pour 11,8 millions et de l'IRAP italien pour 2,6 millions) ;
- d'une charge d'impôts différés à hauteur de 9,5 millions d'euros.

Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Dettes financières nettes d'ouverture (1^{er} janvier)	(138,3)	(37,1)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	215,3	189,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(63,0)	(35,6)
Intérêts nets décaissés	(13,3)	(11,2)
Impôts payés	(31,6)	(28,5)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	107,4	114,1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(185,0)	(205,0)
Flux nets de trésorerie avant opération de financement	(77,6)	(90,9)
Impact des écarts de change et autres	(4,2)	4,9
Rachat d'actions propres	(7,0)	(10,0)
Impact de l'augmentation de capital	0,3	3,4
Créances clients cédées au Factor déconsolidées	55,2	17,3
Versement aux actionnaires	(32,9)	(25,9)
DETTE FINANCIÈRE NETTE DE CLÔTURE	(204,5)	(138,3)

Flux nets de trésorerie générés par l'activité, y compris décaissement des intérêts

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité ont diminué pour s'établir à 107,4 millions d'euros, contre 114,1 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette variation s'explique notamment par :

- une augmentation du besoin en fonds de roulement de 27,4 millions d'euros ;
- une augmentation des intérêts nets décaissés (+ 2,1 millions d'euros) et des impôts impayés (+ 3,1 millions d'euros) ;
- une capacité d'autofinancement en hausse de 25,9 millions d'euros.

Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissement au cours de l'exercice sont stables et s'établissent à 185,0 millions d'euros contre 205,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 confirmant ainsi le programme d'acquisition de sociétés mis en place par le Groupe (notamment Synapse et Lohika).

Flux nets liés aux opérations de financement

Au cours de l'exercice, la Société a continué de transformer la plupart de ses contrats d'affacturage en contrats de « cession des créances sans recours ».

Ce transfert de risque a pour effet de réduire la dette financière de 55,2 millions d'euros.

Endettement net du Groupe

L'endettement financier net correspond à la différence entre le total des passifs financiers et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015	Variation
Obligataire	249,2	248,9	0,3
Ligne de crédit moyen terme	19,3	54,9	(35,6)
Ligne de crédit court terme	414,3	359,0	55,3
dont affacturage	59,9	53,3	6,6
DETTE FINANCIÈRE TOTALE	682,8	662,8	20,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	478,3	524,5	(46,2)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	204,5	138,3	66,2

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
DETTE FINANCIÈRE NETTE	204,5	138,3
Participation des salariés	(0,5)	(0,9)
Intérêts courus	(4,6)	(4,6)
ENDETTEMENT NET	(209,6)	(143,8)

Les lignes d'affacturage disponibles (avec ou sans recours) totalisent 405,0 millions d'euros.

Indicateurs alternatifs de performance

Marge brute

La marge brute est constituée de la différence entre le produit des activités ordinaires (chiffre d'affaires et autres produits de l'activité) et les coûts des consultants et des projets.

(en millions d'euros)	Consultants/ Projets	Frais Généraux	Total
Chiffre d'affaires	2 119,4	0,7	2 120,1
Autres produits de l'activité	66,7		66,7
Produits des activités ordinaires	2 186,1	0,7	2 186,8
Achats consommés	(39,6)	(5,0)	(44,6)
Variation des travaux en cours	0,7		0,7
Charges externes	(277,8)	(124,3)	(402,1)
Charges de personnel	(1 245,0)	(250,4)	(1 495,4)
Charges de personnel – paiement en actions		(1,5)	(1,5)
Impôts et taxes		(2,8)	(2,8)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(4,7)	(10,2)	(14,9)
Autres charges opérationnelles	(3,4)	(3,3)	(6,7)
Marge brute	616,4		
Frais généraux		(396,8)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT			219,7

Croissance organique

La croissance organique correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants.

Elle se calcule comme suit : croissance du Groupe - effet périmètre - effet change.

Croissance du Groupe	9,0 %
Effet périmètre	4,2 %
Effet change	- 1,1 %
CROISSANCE ORGANIQUE	5,9 %

Croissance économique

La croissance économique correspond à la croissance organique retraitée de l'impact des jours travaillés.

Elle se calcule comme suit : croissance organique - effet jours ouvrés.

Croissance organique	5,9 %
Effet jours ouvrés	0,1 %
CROISSANCE ÉCONOMIQUE	5,8 %

Free Cash Flow

Le *Free Cash Flow* correspond aux flux de trésorerie générés par l'activité du Groupe après paiement des impôts, des investissements nécessaires à son activité et avant décaissement des intérêts nets. Il s'agit ainsi des flux de trésorerie restant à la disposition de l'entreprise et lui permettant de rembourser sa dette, verser ses dividendes, envisager des opérations spécifiques, notamment de croissance.

Il se calcule comme suit :

= résultat opérationnel courant + dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes courantes + charges et produits calculés courants + charges non-récurrentes ayant un impact cash - investissements en immobilisations nécessaires à l'exploitation, net des cessions - impôts payés +/- variation du besoin en fonds de roulement.

Afin d'établir le *Free Cash Flow*, il convient de séparer les retraitements du résultat opérés dans le TFT entre résultat courant et non récurrent :

(en millions d'euros)	Déc. 2016		
	Courant	Non récurrent	Total
Résultat opérationnel	219,7	(29,3)	190,4
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels		6,8	6,8
Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition	219,7	(22,5)	197,2
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	14,0	11,0	25,0
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	① 1,4		1,4
Plus ou moins-values de cession		1,1	1,1
Autres produits et charges calculés	① 2,4	(11,8)	(9,4)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	237,5	② (22,2)	215,3

Le *Free Cash Flow* s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	Déc. 2016
Résultat opérationnel courant	219,7
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes courantes	14,0
Annulation charges/produits calculés courants (voir ① dans tableau ci-dessus)	3,8
Rajout charges non-récurrentes avec impact cash (voir ② dans tableau ci-dessus)	(22,2)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	215,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(63,0)
Impôts payés	(31,5)
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles	(46,8)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles	10,0
Free Cash Flow	84,0

9.5 Performances sectorielles

En application de la norme IFRS 8, le Groupe présente la segmentation selon son pilotage opérationnel.

Les secteurs opérationnels fin 2016 sont les suivants :

■ France : France, Maroc ;

■ Europe du Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie et Suisse ;

■ Europe du Sud : Espagne, Italie, Turquie, Portugal ;

■ Reste du monde : Amériques, Asie, Océanie, Ukraine.

(en millions d'euros)	2016		2015		Variations	Croissance organique	Croissance économique
	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total Chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires			
France*	861,6	40,6 %	802,3	41,2 %	+ 7,4 %	+ 7,2 %	6,7 %
Europe du Nord	669,2	31,6 %	618,1	31,8 %	+ 8,3 %	+ 2,3 %	2,2 %
Europe du Sud	430,1	20,3 %	397,5	20,4 %	+ 8,2 %	+ 8,2 %	8,7 %
Reste du monde*	159,2	7,5 %	127,2	6,6 %	+ 25,2 %	+ 8,6 %	8,5 %
TOTAL	2 120,1	100,0 %	1 945,1	100,0 %	+ 9,0 %	+ 5,9 %	5,8 %

* Réallocation 2015 (France + 7,9 millions d'euros, Reste du monde - 7,9 millions d'euros).

Le taux de croissance économique du chiffre d'affaires (à savoir à périmètre constant, hors impacts de change et des variations de jours ouvrés) s'élève à 5,8 % contre 3,7 % en 2015.

Avec les acquisitions réalisées en 2016, le chiffre d'affaires de la France passe de 41,2 % à 40,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

L'Europe du Sud continue sa forte progression et l'Europe du Nord se redresse.

Chiffre d'affaires et résultats opérationnels courants par secteur opérationnel (après élimination inter-secteurs)

France incluant la holding Groupe

(en millions d'euros)	2016	2015*	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	861,6	802,3	+ 7,4 %
Résultat opérationnel courant	90,1	92,6	- 2,7 %
% Résultat opérationnel courant	10,5 %	11,5 %	- 1,0 pt

* Réallocation du chiffre d'affaires 2015 (+ 7,9 millions d'euros).

La France affiche un chiffre d'affaires en progression de 7,4 % s'établissant à 861,6 millions d'euros et son résultat opérationnel courant atteint 90,1 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de la France continue sa progression en 2016 à 7,4 % contre 4,5 % en 2015.

Europe du Nord

(en millions d'euros)	2016	2015	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	669,2	618,1	+ 8,3 %
Résultat opérationnel courant	58,8	35,5	+ 65,5 %
% Résultat opérationnel courant	8,8 %	5,7 %	+ 3,1 pts

Le chiffre d'affaires de la zone s'élève à 669,2 millions d'euros en 2016, en progression de 8,3 % par rapport à 2015.

L'Allemagne enregistre une baisse d'activité de 2,5 % mais se redresse sur le dernier trimestre.

Les autres pays de la zone Nord contribuent positivement à la croissance de l'activité, notamment le Royaume-Uni avec une croissance de 25,8 % grâce à l'acquisition de Tessella au 1^{er} décembre 2015.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 58,8 millions d'euros en 2016, soit 8,8 % du chiffre d'affaires.

Europe du Sud

(en millions d'euros)	2016	2015	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	430,1	397,5	+ 8,2 %
Résultat opérationnel courant	61,9	50,6	+ 22,4 %
% Résultat opérationnel courant	14,4 %	12,7 %	+ 1,7 pt

Tous les pays de la zone Sud contribuent positivement à la croissance de l'activité. Le chiffre d'affaires de la zone s'établit ainsi à 430,1 millions d'euros, soit + 8,2 % par rapport à 2015.

L'Espagne affiche une croissance de 13,7 %. Le Portugal affiche quant à lui une croissance de 8,1 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 61,9 millions d'euros en 2016, soit 14,4 % du chiffre d'affaires, contre 12,7 % en 2015.

Reste du monde

(en millions d'euros)	2016	2015*	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	159,2	127,2	+ 25,2 %
Résultat opérationnel courant	8,9	7,1	+ 24,8 %
% Résultat opérationnel courant	5,6 %	5,6 %	- 0,0 pt

* Réallocation du chiffre d'affaires en 2015 (- 7,9 millions d'euros).

La zone Reste du monde, avec + 25,2 % de variation de chiffre d'affaires, poursuit sa croissance notamment en raison de l'acquisition de SiConTech en Inde et d'une meilleure performance des États-Unis.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 8,9 millions d'euros en 2016, soit 5,6 % du chiffre d'affaires.

9.6 Présentation des comptes annuels d'Altran Technologies et proposition d'affectation du résultat

Altran Technologies exerce une activité opérationnelle mais assure également les prestations liées à son statut de société mère tel que défini à la section 7 « Organigramme » du présent document de référence.

Le chiffre d'affaires d'Altran Technologies de 2016 s'établit à 874,5 millions d'euros contre 807,9 millions d'euros en 2015.

Le résultat d'exploitation s'établit à + 42,5 millions d'euros (4,86 % du chiffre d'affaires) contre + 42,2 millions d'euros (5,23 % du chiffre d'affaires) en 2015.

Le résultat financier est de + 17,2 millions d'euros, contre + 3,1 millions d'euros en 2015.

Le résultat exceptionnel est de - 70,3 millions d'euros contre - 20,3 millions d'euros en 2015.

Après enregistrement d'un produit net d'impôts de 41,5 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2016 fait ressortir

un profit net comptable de 30 823 825,28 euros, qu'il vous est proposé d'affecter de la manière suivante :

- à la réserve légale : néant ;
- au report à nouveau : 30 823 825,28 euros, qui présenterait désormais un solde positif de 137 075 685,51 euros.

Il est rappelé les montants suivants :

- montant des charges non fiscalement déductibles : 30 250 498 euros ;
- dont montant global des dépenses non déductibles au terme de l'article 39-4 du CGI : 780 929 euros.

Conformément à la loi, nous vous informons qu'aucune distribution de dividendes n'a été effectuée au titre des trois derniers exercices.

Un remboursement de prime d'émission de 19 centimes par action a été effectué en mai 2016.

En ce qui concerne les dettes à l'égard des fournisseurs Groupe et hors Groupe, la décomposition à la clôture des deux derniers exercices 2016 et 2015 est la suivante :

Décembre 2016 <i>(en millions d'euros)</i>	Dettes échues				Dettes non échues				Total dettes fournis- seurs
	Total dettes échues	Depuis			Total dettes non échues	Échéance			
		0-30 jours	31-60 jours	> 61 jours		à 0-30 jours	à 31-60 jours	> 61 jours	
Fournisseurs	4,0	- 0,3	2,3	2,0	74,3	74,3	0,0	0,0	78,3
Fournisseurs immobilisations	0,2	0,2	0,0	0,0	0,7	0,2	0,5	0,0	0,9
I - TOTAL DÛ À PAYER	4,2	- 0,1	2,3	2,0	75,0	74,5	0,5	0,0	79,2
Fournisseurs – factures non parvenues	0,0	0,0	0,0	0,0	34,3	34,3	0,0	0,0	34,3
II - TOTAL DETTES FOURNISSEURS	4.2	- 0.1	2.3	2.0	109.3	108.8	0.5	0.0	113.5

Décembre 2015 <i>(en millions d'euros)</i>	Dettes échues				Dettes non échues				Total dettes fournis- seurs
	Total dettes échues	Depuis			Total dettes non échues	Échéance			
		0-30 jours	31-60 jours	> 61 jours		à 0-30 jours	à 31-60 jours	> 61 jours	
I - TOTAL DÛ À PAYER	13,2	6,7	1,3	5,2	18,1	11,9	6,1	0,1	31,3
II - TOTAL DETTES FOURNISSEURS	13,2	6,7	1,3	5,2	35,8	29,6	6,1	0,1	49,0

9.7 Filiales et participations

Le Groupe a :

■ acquis :

- en juin 2016 la société chinoise Sicon Design Technologies (Shanghai), avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2016,
- en juillet 2016 la société américaine Lohika Systems,
- en octobre 2016 la société tchèque Swell ;

■ créé :

- en mai 2016 la société Synapse Product Development qui s'est portée acquéreuse de l'activité de la société américaine Synapse,
- en juillet 2016 la société Cambridge Consultants Japan ;
- rationalisé son périmètre via des opérations de fusion (rétroactives au 1^{er} janvier 2016) en Allemagne et aux Pays-Bas.

9.8 Autres informations

Les informations relatives aux dépenses de R&D sont présentées en section 11 « Recherche et développement » du présent document de référence.

La description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté est présentée en section 4 « Facteurs de risque » du présent document de référence.

Les informations concernant les mandataires sociaux (liste des mandats et fonctions, stock-options et rémunération des dirigeants)

sont présentées dans les sections 14 « Organes d'administration et de direction », 15 « Rémunération et avantages » et 17 « Salariés » du présent document de référence.

Les informations concernant les détenteurs de titres d'Altran Technologies, les actions auto-détenues et les déclarations de franchissement de seuils de détention sont présentées en section 18 « Principaux actionnaires » du présent document de référence.

I Tableau de résultats des cinq derniers exercices

	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	72 424 928	87 375 660	87 489 523	87 900 133	87 900 133
Nombre d'actions émises	144 849 856	174 751 320	174 979 045	175 800 265	175 800 265
Résultat global des opérations effectives (en euros)					
Chiffre d'affaires	646 012 462	790 507 037	802 695 127	807 916 435	874 485 880
Bénéfice/(déficit) avant impôts, amortissements et provisions	17 248 311	14 416 578	76 786 232	36 361 611	12 597 490
Impôts sur les bénéfices [charge/(produit)]	(16 785 862)	(23 706 273)	(26 733 143)	(31 578 358)	(41 455 297)
Bénéfice/(déficit) après impôts, amortissements et provisions	21 567 729	29 427 316	92 346 444	56 517 925	30 823 825
Montant du bénéfice distribué	0	0	0	0	0
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice/(déficit) après impôts mais avant amortissements et provisions	0,23	0,22	0,59	0,39	0,31
Bénéfice/(déficit) après impôts, amortissements et provisions	0,15	0,17	0,53	0,32	0,18
Dividende versé à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personnel					
Nombre moyen de salariés	6 774	8 367	9 434	9 315	9 721
Montant de la masse salariale (en euros)	292 687 547	408 226 782	408 599 694	397 053 779	421 001 600
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres, etc.) (en euros)	130 649 800	169 801 954	178 977 745	189 377 342	196 865 359

9.9 Informations sociales, environnementales et sociétales

Altran est engagé depuis 2008 dans le développement de sa politique en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). En 2016, suite à l'annonce du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*, Altran a revu la matérialité de ses enjeux de responsabilité sociétale et définit deux axes prioritaires d'engagement.

Engager les collaborateurs :

Le succès de la stratégie *Altran 2020. Ignition* repose sur le talent de ses équipes et sur l'engagement quotidien de tous les collaborateurs. Altran souhaite bâtir avec ses collaborateurs un environnement inclusif et sûr, dans lequel il fait bon travailler, en développant l'esprit d'équipe et le partage des connaissances.

L'ingénierie au service du développement durable :

Altran protège les données confidentielles et personnelles et conduit son activité de manière éthique en s'attachant à gagner et garder la confiance de ses clients, actionnaires et partenaires.

Altran crée de la valeur pour ses clients en les aidant à répondre aux réglementations environnementales et de sécurité strictes auxquelles ils sont soumis.

Le groupe Altran est présent dans plus d'une vingtaine de pays, principalement en Europe, Asie et Amérique avec 29 106 salariés au 31 décembre 2016. Sauf mention contraire, le périmètre 2016 des informations présentées comprend donc les seize pays suivants : Allemagne, Belgique, Chine, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Luxembourg, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Ce périmètre représente 97 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016 et 96 % de l'effectif total du Groupe. Le détail de ce périmètre est présenté dans la section 9.9.20.

Informations sociales

Dans le cadre de sa stratégie *Altran 2020. Ignition*, Altran a initié en 2016 le programme *Engaged People*. Il a pour but de favoriser l'engagement et l'adhésion, partager l'enthousiasme et faire comprendre à chacun quel est son rôle en lui donnant les moyens d'agir. Altran souhaite bâtir avec les salariés un environnement dans lequel il fait bon travailler, en développant l'esprit d'équipe, le partage des connaissances et la fierté.

Le programme a été donc structuré pour :

- renforcer la satisfaction des salariés liée à des facteurs fondamentaux dits d'« hygiène » (conditions de travail, outils, process...);
- favoriser l'engagement à travers des facteurs de « motivation » (intérêt des projets, perspectives d'évolution, développement des compétences...).

Le senior management a ouvert un dialogue de proximité à travers 131 rencontres organisées dans 15 pays et auxquelles ont participé plus de 1 600 salariés et managers. Cela a permis de mieux comprendre les attentes des salariés et de compléter les résultats des précédentes enquêtes de satisfaction internes. Les attentes exprimées lors de ces rencontres ont servi de base pour la définition d'axes de progrès communs à l'ensemble du Groupe et de plans d'action spécifiques aux différents pays.

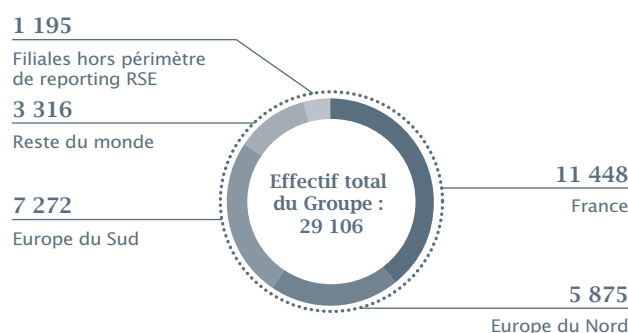
Le risque lié à la gestion des ressources humaines est présenté au chapitre 4.1 du présent document de référence.

9.9.1 Les salariés

9.9.1.1 Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique

L'effectif des filiales du groupe Altran intégrées dans le périmètre des informations sociales, environnementales et sociétales ⁽¹⁾ au 31 décembre 2016 (effectif total du périmètre) est de 27 911 salariés soit 96 % de l'effectif total du Groupe (29 106 salariés).

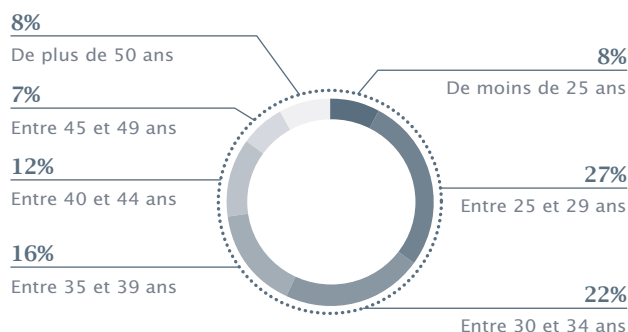
L'effectif se répartit entre les zones géographiques^(a) comme suit :



^(a) Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis dans le chapitre 9.5. Le périmètre 2016 n'intègre pas les filiales consolidées financièrement en cours d'année de reporting. Sont donc considérées comme hors périmètre de reporting RSE les filiales Benteler, Lohika, Pricol Technologies, Sicon Tech US, Swell et Synapse. L'effectif intègre les intérimaires.

Altran intègre 26 % de femmes au sein de l'effectif du périmètre, soit 7 235 salariées et 20 676 salariés.

La pyramide des âges ⁽²⁾



9.9.1.2 Évolution de l'effectif

En 2016, le groupe Altran a embauché 9 379 nouveaux salariés au sein des filiales incluses dans le périmètre de reporting. Le nombre de départs, quel qu'en soit le motif, sur la même période, est de 6 874 (cf. 9.9.20.6).

Le taux de turnover sur l'ensemble du Groupe est présenté dans le chapitre 17.1.3 du présent document de référence.

9.9.2 Les rémunérations et leur évolution

Altran applique le principe de l'individualisation des rémunérations à l'ensemble de ses salariés.

Les politiques définissant la part variable de la rémunération des dirigeants sont harmonisées au niveau du groupe. Elles sont revues et adaptées chaque année en fonction des orientations de l'entreprise puis validées par le comité exécutif.

Les principaux dirigeants (environ 140 personnes ayant des responsabilités au plus haut niveau dans les filiales et au niveau *corporate* du Groupe) bénéficient d'un suivi spécifique par la direction des ressources humaines en termes de développement et de rémunération.

Les charges de personnel sur l'ensemble du Groupe et la variation par rapport à l'année précédente sont indiquées dans le chapitre 20.3.1 « Annexe des comptes consolidés » note 5.4 du présent document de référence.

En fonction de la réglementation locale, la structure des régimes de retraite proposés par l'ensemble des pays à leurs salariés est basée sur les régimes de retraite à cotisations définies.

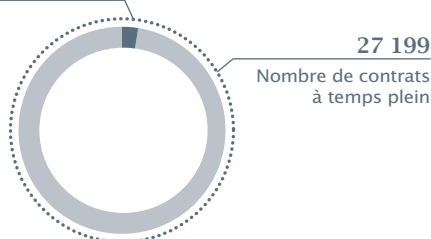
La rémunération des mandataires sociaux est présentée dans la section 15 du présent document de référence.

(1) Cf. 9.9.20 Note méthodologique.

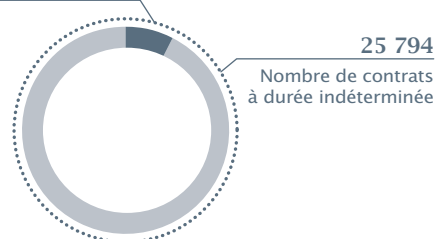
(2) La part des effectifs pour laquelle l'âge est incomplet ou incohérent représente moins de 0,5 % de l'effectif du périmètre.

9.9.3 L'organisation du travail

712

Nombre de contrats
à temps partiel

2 117

Nombre de contrats
à durée déterminée

* Les contrats à durée déterminée intègrent les intérimaires. Les stagiaires sont tous considérés comme des temps pleins.

9.9.4 Le dialogue social

Conformément à la législation des pays où le Groupe est présent, Altran a des représentants du personnel en Allemagne, en Belgique, en France, en Italie, en Espagne (Altran Innovación), au Luxembourg, au Maroc, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (Cambridge Consultants). En France, le dialogue social s'organise autour d'un comité central d'entreprise, de sept comités d'établissement, de comités santé et sécurité et des délégués du personnel. Il existe un comité central d'entreprise, un comité pour chaque entité légale et six comités d'entreprise locaux en Allemagne. Les représentants du personnel sont organisés en délégation syndicale en Belgique, en syndicats en Espagne, en fédérations de syndicats dans les principaux sites en Italie et en comité d'entreprise au Luxembourg. Cambridge Consultants dispose d'un conseil du personnel, où chaque groupe de salariés est représenté par un de ses membres.

100 % des salariés sont couverts par une convention collective en Belgique, Espagne (hors stagiaires et salariés d'ACIE), France, Italie (hors stagiaires) et Suède, 69 % en Allemagne, 80 % au Portugal soit 69 % des salariés du périmètre de reporting. En Espagne, deux accords collectifs complètent les dispositions de la convention

collective des entreprises de conseil et le décret royal législatif 1/1995 du 24 mars sur les thèmes des conditions et temps de travail, les congés, les avantages, etc. 7 nouveaux accords collectifs ont été signés au cours de l'année en Allemagne. En France, les trois accords signés concernent l'aménagement et l'organisation du temps de travail pour les sociétés Altran Technologies et Altran Lab et la journée de solidarité. Dans les autres pays, les salariés peuvent adresser leurs questions ou faire part de leur opinion via l'enquête d'engagement interne ou via les responsables des ressources humaines.

En 2016, Altran a mis en place un groupe spécial de négociation (GSN) composé des 20 membres titulaires élus venant de 13 pays. Deux réunions organisées en mars et septembre 2016 au siège social à Neuilly-sur-Seine ont permis de déterminer les conditions d'exercice de ce groupe spécial de négociation. L'objectif pour 2017 sera de finaliser l'accord du GSN, conclure un accord sur le mode de fonctionnement du comité d'entreprise transnational et lancer le dialogue social sur le deuxième semestre.

9.9.5 La santé et la sécurité au travail

Altran s'engage à veiller à la santé et la sécurité de ses salariés et se conforme aux législations et directives nationales et communautaires sur ce sujet. Altran définit des politiques en matière de santé et de sécurité au travail et d'évaluation des risques professionnels au niveau national. Les risques liés à l'activité de l'entreprise sont classés en risques génériques, risques spécifiques, risques liés à l'environnement de travail et risques psychosociaux. Les risques génériques concernent tous les salariés. Ils intègrent les risques liés aux déplacements et missions. Il existe des risques spécifiques pour certains salariés en fonction de leur activité (rayonnements ionisants, agents CMR et biologiques, etc.). Les risques liés à l'environnement de travail concernent le poste de travail, les locaux et les situations d'urgence. En France, la prévention des risques professionnels a permis d'atteindre les objectifs de la politique santé sécurité 2016 (hors accidents de

trajet et accident de travail avec arrêt). Altran France a poursuivi la formation des managers et les campagnes de sensibilisation interne sur le risque routier, les risques de chute et les risques liés au travail sur écran. Altran est certifié OHSAS 18001 en France et en Allemagne, en France CEFRI et MASE (Manuel assurance sécurité des entreprises).

Les comités santé et sécurité au travail sont obligatoires en Belgique, en France, en Italie et aux Pays-Bas. Altran a également un comité santé et sécurité en Espagne et au Royaume-Uni.

Altran France a signé en 2013 un avenant à l'accord relatif à la complémentaire santé et prévoyance. En Espagne et en Italie, les politiques définies en matière de santé et de sécurité au travail font l'objet d'un accord avec les représentants du personnel.

	Total	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du monde
Nombre d'accidents du travail (cf. 9.9.20.6)	41	35	2 ^(a)	2	2
Taux de fréquence des accidents du travail	0,96	1,94	0,38	0,15	0,30
Taux de gravité des accidents du travail	0,02	0,04	0,02	0	0
Taux d'absentéisme (cf. 9.9.20.6)	3,16	3,49	4,02 ^(b)	2,36	1,89 ^(c)
Maladies professionnelles	8	0	8	0	0

(a) Donnée non disponible pour la Belgique et l'Allemagne.

(b) Jours d'absence pour maladies professionnelles et absences injustifiées non disponibles pour les Pays-Bas.

(c) Jours d'absence non disponibles pour la Chine.

9.9.6 La formation et le développement

Altran a mis en place un modèle de formation commun au niveau du Groupe qui intègre plusieurs modes de développement des compétences : formations en présentiels et e-learning, formations en ligne ouverte à tous, *coaching* et *mentoring*, webinar, accès à la documentation, à des conférences, aux échanges au sein d'associations professionnelles ou de communautés de pratique.

Altran propose des formations dédiées au niveau international, aux dirigeants, à certaines communautés de métiers et sur des contenus spécifiques à l'activité de l'entreprise. À travers l'Altran Senior Leadership programme, Altran a développé un ensemble de formations destiné aux dirigeants. Altran propose également des programmes de développement à plusieurs de ses communautés de métiers.

En 2016, Altran a déployé une série de formations pour accompagner le changement d'organisation interne avec la séparation des fonctions de commerciaux et de managers d'équipes. Quatre premiers pays ont mis en œuvre ce programme en 2016, la Belgique, l'Espagne, la Suède et la Suisse. En Belgique, un « boot camp » a été organisé sur six mois avec un corpus de formation en partie obligatoire et en partie modulable. Ce corpus inclut des modules de développement personnel, de vente, de leadership et de gestion de la performance. Pour déployer un programme commun dans l'ensemble des pays, Altran a adopté une logique de certification des formateurs internes.

Grâce à ses académies nationales, Altran développe dans tous les pays un ensemble de formation dans les domaines techniques, langues et développement personnel. Des formations sous forme de MOOC sont proposées aux salariés en France pour le parcours d'intégration et en Espagne. Certaines fonctions sont informées et bénéficient de contenus spécifiques via l'utilisation d'applications mobiles.

En Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, Altran propose un programme dédié aux consultants à haut potentiel appelé « Ambassadors programme ». Une cinquantaine de consultants, sélectionnés via les revues des talents, ont bénéficié d'un programme sur deux ans, intégrant de la formation et des sessions trimestrielles avec différents conférenciers. Récompensant la performance exceptionnelle des consultants, ce programme vise à faire de ces hauts potentiels des facilitateurs du changement. Le programme a été développé en partenariat avec deux écoles de commerce belges.

En 2016, 479 272 heures de formation ont été réalisées par les salariés des filiales incluses dans le périmètre de reporting (cf. 9.9.20.6).

9.9.7 La diversité

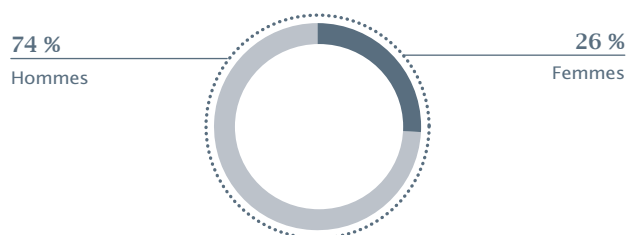
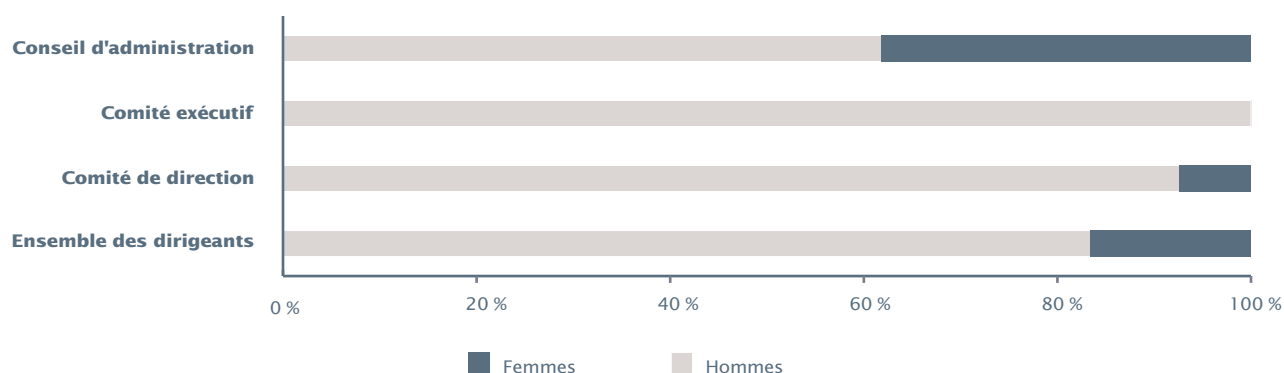
9.9.7.1 Égalité entre les hommes et les femmes

Altran a mis en œuvre en France en 2016 un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Au regard des données issues des bilans sociaux et des rapports de situation comparée sur l'égalité hommes-femmes, les cinq domaines d'actions principaux, sur lesquels portent des mesures assorties d'engagement ou d'objectifs de progression sont la rémunération, la classification, la promotion, la formation et l'articulation vie professionnelle/vie privée.

Au Royaume-Uni, Altran participe à l'initiative WISE (Women in Science & Engineering). Un comité dédié analyse les données

statistiques des femmes dans l'ingénierie (salaires, allocations de maternité...) pour définir des actions de progrès en faveur de l'égalité hommes-femmes.

Altran poursuit également son implication dans le réseau *Women in Engineering*, qui a pour mission de renforcer la présence des femmes dans l'industrie, des filières scientifiques jusqu'au sommet des organisations ; ceci en soulignant l'apport de la féminisation à la performance et à l'innovation. En 2016, Altran a notamment participé à l'organisation d'une conférence sur le thème de la transformation digitale.

Répartition hommes-femmes au sein de l'effectif**Répartition hommes-femmes au sein des organes d'administration et de direction****9.9.7.2 Emploi et insertion des personnes handicapées**

En 2015, Altran a signé en France un accord d'entreprise en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées. Cet accord définit les orientations, les objectifs et les actions pour recruter et maintenir dans l'emploi des personnes handicapées, collaborer avec les établissements du secteur protégé et adapté, former les salariés en situation de handicap et sensibiliser l'ensemble des salariés à ces problématiques.

En 2016, Altran a soutenu l'initiative Adaptathon en participant à un concours organisé à Toulouse pour proposer des innovations technologiques ou organisationnelles visant à adapter l'entreprise aux personnes en situation de handicap. Altran a également soutenu la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées en proposant des animations (expositions itinérantes, parcours en fauteuil roulant, atelier de langue des signes...) sur plusieurs de ses sites en France.

	Allemagne	Belgique	Espagne	France	Italie	Maroc	Portugal	Royaume-Uni (Altran)
Pourcentage de salariés reconnus travailleurs handicapés (cf. 9.9.20.6)	1,83 %	0,65 %	0,40 %	1,20 %	2,18 %	0,28 %	0,17 %	0,15 %

Il n'y a pas de salariés reconnus travailleurs handicapés dans les autres filiales incluses dans le périmètre des informations sociales.

9.9.7.3 Politique de lutte contre les discriminations

Les politiques de lutte contre les discriminations sont développées au niveau national en accord avec les législations et réglementations correspondantes. Altran est signataire de la Charte de la diversité en Belgique, en Espagne, en France et en Italie.

En partenariat avec l'association Cancer@Work, Altran s'engage en faveur de l'insertion, du maintien dans l'emploi et de l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés touchés directement

ou indirectement par le cancer. En 2016, Altran a poursuivi ses actions de sensibilisation sur les maladies chroniques invalidantes en organisant notamment une conférence à Toulouse (France) sur les maladies cardiovasculaires et participé à deux *job datings* pour soutenir la réinsertion dans l'emploi de jeunes après un cancer.

9.9.8 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Altran est signataire du Pacte mondial des Nations unies et de la Charte de la diversité en Belgique, Espagne, France et Italie. Les engagements en faveur de l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession sont intégrés dans la Charte éthique du Groupe et dans les chartes et codes éthiques nationaux.

Altran respecte les législations relatives aux droits de l'homme et aux conditions de travail dans les pays où le Groupe est présent (en particulier celles relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants). Le risque social d'atteinte aux droits de l'homme est faible.

Informations environnementales

Altran étant une société de prestation de services intellectuels, les principaux impacts environnementaux relatifs à son activité sont liés aux activités de bureau sur ses sites (consommations de papier et d'énergie, gestion des déchets), aux déplacements de ses salariés ainsi qu'aux émissions CO₂ qui sont liés à ces activités. De manière générale, l'impact environnemental du Groupe reste réduit et les risques liés à celui-ci sont limités. Dans plusieurs pays, Altran

développe les politiques, systèmes de management et initiatives nécessaires à la maîtrise de son impact environnemental.

À travers son offre de prestation de services intellectuels, Altran accompagne ses clients dans la diminution de leur impact environnemental. Le Groupe participe à la recherche de solutions innovantes plus respectueuses de l'environnement à travers plusieurs projets internes et en partenariat.

9.9.9 L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales

Les sites d'Altran en Allemagne, Belgique, en Espagne, en Inde, en Italie, en Suède et de Cambridge au Royaume-Uni, soit treize sites, sont certifiés en matière d'environnement (certification ISO 14001, ISO 50001 ou label Entreprise éco-dynamique ⁽¹⁾). À ces treize sites certifiés sont rattachés administrativement 36 % de l'effectif total du Groupe.

Sur tous les autres pays inclus dans le périmètre, Altran développe des initiatives pour mesurer et réduire l'impact environnemental lié à son activité. Les initiatives mises en œuvre pour optimiser les consommations de papier et d'énergie et réduire l'impact des déplacements des salariés sont présentées dans les sections 9.9.11 et 9.9.12 du document.

9.9.10 La formation et l'information des salariés concernant l'environnement

Altran sensibilise ses salariés à la réduction des impacts environnementaux lors des séminaires d'intégration, grâce à la participation à des événements et conférences dédiés, la publication de guides d'accueil et de bonnes pratiques sur les éco-gestes, la diffusion d'affiches et d'actualités sur l'Intranet et via e-mailing (en Allemagne, Belgique, Chine, Espagne, France, Inde, au Royaume-Uni et en Suède). En Belgique, Altran a organisé une

journée « The Big Sweater day » pendant laquelle la température des bureaux est réduite de 1 °C et une collecte solidaire de vêtements est proposée. En Espagne, Altran a participé en tant que jury à l'événement *Greenweekend*, qui vise à promouvoir les entrepreneurs développant des projets durables et a sensibilisé les collaborateurs lors de la semaine européenne de la mobilité. Le catalogue de formation inclut des formations en matière d'environnement.

9.9.11 Les sites

Pour l'exercice de ses activités, le Groupe est implanté dans 131 sites dans les filiales des seize pays inclus dans le périmètre de reporting. Parmi ces sites, 24 sont considérés comme significatifs et

intégrés au périmètre des informations environnementales. Le détail des sites intégrés au périmètre des informations environnementales est présenté dans la section 9.9.20.

(1) Le label Entreprise éco-dynamique est une certification développée par l'Institut bruxellois.

9.9.11.1 Le papier et l'eau

La consommation de papier, au cours de l'année 2016, sur les sites Altran inclus dans le périmètre de reporting s'élève à 53,5 tonnes (cf. 9.9.20.6).

La réduction de consommation de papier est favorisée par la mise en place d'outils de suivi des impressions, une configuration par défaut en noir et blanc et recto verso des imprimantes, l'utilisation

d'imprimantes collectives, la dématérialisation de certains documents (gestion administrative, factures, etc.) et l'utilisation de papier recyclé.

Les consommations d'eau, au vu des activités d'Altran, sont liées à un usage domestique des toilettes, douches, lavabos dans les sanitaires, évier dans les cuisines, lave-vaisselle, machines à café et fontaines d'eau, etc. Les consommations d'eau sont prélevées uniquement sur les réseaux d'eau de ville.

9.9.11.2 L'énergie

■ Consommation d'énergie des sites ^(a)

(en mégawattheures)	Total	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du monde
Consommation d'énergie (cf. 9.9.20.6)	23 047	8 941	9 468	3 411	1 227
dont consommation d'électricité	20 816	8 941	7 520	3 128	1 227
Moyenne des consommations d'énergie (en kWh/m ²)	219	222	273	129	324

(a) Données non disponibles pour les sites de Puteaux, Eindhoven et Lisbonne (représentant 7 % de la surface des bâtiments) et pour le gaz à Turin et Blagnac. Les sites de Madrid et Cambridge utilisent du fioul domestique en très petite quantité. Cette source est exclue.

Les sources d'énergies utilisées pour fournir l'électricité consommée par Altran (mix énergétique) se composent de 26 % de sources d'énergies renouvelables et 74 % de sources d'énergies non renouvelables.

Altran tente de réduire sa consommation d'énergie en choisissant des bâtiments HQE (haute qualité environnementale) ou en réduisant les surfaces occupées. Selon les sites, les systèmes d'éclairage et d'air conditionné s'éteignent automatiquement en dehors des heures ouvrées ou mesurent par capteurs les mouvements et niveaux d'éclairement de la lumière naturelle. À défaut de système automatique, un agent de sécurité vérifie l'extinction des éclairages.

9.9.11.3 Pollution, gestion des déchets et économie circulaire

Altran a mis en place sur ses sites le tri et le recyclage des déchets liés à son activité conformément aux législations et contextes locaux.

Tous les sites inclus dans le périmètre des informations environnementales trient pour recycler le papier, les cartouches d'encre, et les déchets d'équipements électriques et électroniques. La majorité des sites trie pour recycler le plastique, les ampoules et tubes lumineux, les emballages métalliques et canettes, le verre, les batteries et piles, les liquides de refroidissement des systèmes de climatisation et les produits de nettoyage et leurs flacons. Les systèmes de climatisation installés sur les sites n'utilisent pas de fluides frigorigènes émettant des substances appauvrissant la couche d'ozone, sauf à Rome, Munich et Cambridge qui en utilise encore en petite quantité.

9.9.12 Les déplacements

La mesure de l'impact environnemental des déplacements des salariés inclut trois catégories de solutions de mobilité : les déplacements en voiture, en avion et en train.

10 % des salariés du périmètre bénéficient d'une voiture de fonction. 3 257 386 litres de carburants ont été consommés par les salariés ayant une voiture de fonction ⁽¹⁾. Il n'y a pas de voiture de fonction en Inde et au Royaume-Uni (Cambridge Consultants).

À périmètre équivalent, 59 % des trajets sont réalisés en train et 41 % en avion. Les salariés ont parcouru un total de 67 481 637 km en train et en avion.

La réduction de l'impact des déplacements est favorisée par le choix de voitures en fonction de leurs émissions CO₂, l'utilisation de systèmes de vidéo et audio conférence, l'accès à une plateforme de covoiturage et à des navettes gratuites, le remboursement de l'intégralité des titres de transport en commun et la diminution des déplacements en avion au profit du train.

(1) Donnée non disponible pour la Chine et le Maroc (représentant 0,2 % des voitures).

9.9.13 Changement climatique

Altran accompagne ses clients pour répondre à des réglementations environnementales de plus en plus strictes. Le changement climatique est un enjeu prioritaire et un défi technologique dans trois secteurs où Altran intervient : l'énergie, l'automobile et l'aéronautique. Altran accompagne les entreprises du secteur de l'énergie dans la transition énergétique pour développer un mix énergétique bas carbone et optimiser l'efficacité énergétique. Dans le secteur automobile, les experts d'Altran ouvrent de nouvelles voies en termes de motorisation hybrides et électriques tout en optimisant les véhicules traditionnels. Le Groupe participe ainsi à réduire l'impact climatique de la production et de l'usage des véhicules. Altran aide ses clients du secteur aéronautique à réduire les consommations de carburant des avions en réduisant la masse, optimisant les moteurs et les plans de vols. Altran participe également à faire émerger l'avion plus électrique et des projets d'avion et de drones solaires.

En raison de son secteur d'activité, Altran ne prévoit pas de risques réglementaires, ou dus à des changements physiques, associés aux modifications climatiques susceptibles d'avoir des conséquences financières significatives pour le Groupe.

Altran réalise un bilan carbone de ses activités en France, conformément à ses obligations légales. Les sources significatives d'émissions de gaz à effet de serre sont liées aux activités de bureaux de ses sites (énergie, consommation de papier) et aux déplacements des salariés (voitures de fonction, avion, train). Les trajets domicile-travail et les déplacements des salariés avec leurs véhicules personnels ne sont pas pris en compte faute de données fiables disponibles. Altran répond au questionnaire du CDP sur le climat depuis 2014.

■ Les rejets de gaz à effet de serre

Sources d'émissions	Émissions associées (en tonnes CO ₂ eq.)
Utilisation des sites	8 214
Déplacements	22 282
Scope 1	10 790
Scope 2	7 625
Scope 3	12 080

9.9.14 Biodiversité

Les activités présentes sur les sites sont des activités de bureau. Les sites sont situés en zones urbaines. Aucun des sites n'est situé dans une aire protégée.

Informations sociétales

Altran s'engage en matière d'éthique et respecte les dispositions légales et conventionnelles en matière de lutte contre la corruption et de protection des données à caractère personnel. Altran veille à mettre à œuvre les politiques et initiatives d'achat responsable adéquates en regard de ses risques et ses impacts.

À travers le mécénat de compétences et le partenariat avec le projet Solar Impulse, Altran souhaite avoir un engagement citoyen en mobilisant l'expertise de ses consultants au service de l'intérêt général et de technologies respectueuses de l'environnement.

9.9.15 Parties prenantes et développement local

9.9.15.1 Conditions de dialogue avec les parties prenantes

Les parties prenantes du groupe Altran sont les groupes de personnes physiques ou morales qui affectent ou sont affectées significativement par ses activités, ou qui jouent un rôle clé dans le maintien de la crédibilité et de la légitimité nécessaires à l'entreprise :

- les clients ;
- les salariés, les candidats, les *alumni* ;
- les actionnaires, les institutions financières et analystes financiers ;
- les partenaires, les fournisseurs et sous-traitants ;
- les établissements d'enseignement et accélérateurs ;
- les laboratoires et centres de recherche publics ou privés ;
- les médias ;
- les pouvoirs publics et collectivités locales ;

- les porteurs de projets innovants ;
- les entreprises du secteur ; et
- les *clusters*, organisations ou clubs d'entreprises et syndicats professionnels.

Pour chacune des parties prenantes, des outils d'information, de consultation ou de dialogue sont développés pour être disponibles et utilisés tout au long de l'année, comme les sites Internet et Intranet, les réseaux sociaux, etc. D'autres outils d'échange marquent des temps forts, une ou plusieurs fois dans l'année, comme les enquêtes de satisfactions, les salons et événements, etc.

9.9.15.2 Relations entretenues avec les établissements d'enseignement

Altran accompagne, au sein des grandes écoles et universités, leurs directions, le corps professoral et les associations étudiantes les plus dynamiques tout au long du cursus scolaire. Cours, simulations d'entretiens de recrutement, formations et conférences : Altran fait partager aux étudiants le savoir-faire et l'expertise de ses consultants.

Altran participe à de nombreux salons et forums de recrutement pour échanger avec les étudiants et les jeunes diplômés et illustrer les parcours d'intégration possibles.

9.9.15.3 Impact territorial, social et économique en matière d'emploi et de développement régional

La politique d'Altran, dans le développement de ses filiales à l'étranger, privilégie le recrutement de dirigeants locaux, tant au niveau des postes de direction générale que des directeurs opérationnels ou des directeurs fonctionnels, tout en maintenant sa politique de mobilité internationale. 44 % des dirigeants du Groupe sont de nationalité française. 16 nationalités sont représentées au sein des dirigeants du Groupe.

Avec plus de neuf mille embauches en 2016 et des activités réparties sur 131 sites dans les filiales des seize pays inclus dans le périmètre de reporting, Altran est un acteur important du développement de l'emploi dans plusieurs régions de ces pays. Altran est notamment présent dans plus de vingt villes en Allemagne comme près de trente en France avec notamment plus de 1 500 salariés liés au site de Blagnac. Altran est implanté dans une quinzaine de villes en Italie avec plus de cinq cents salariés à Milan, à Rome et à Turin.

9.9.16 Loyauté des pratiques et actions en faveur des droits de l'homme

Altran est signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2009 et respecte les dispositions légales et conventionnelles en matière de lutte contre la corruption. Altran a défini une politique anti-corruption commune pour l'ensemble du Groupe. Cette politique vise à donner des règles et lignes directrices aux salariés pour assurer le respect des lois en matière de lutte anti-corruption. Altran va poursuivre son déploiement et la sensibilisation des salariés.

Altran respecte les législations et réglementations qui régissent la collecte, le traitement, la conservation, la protection et l'utilisation des données à caractère personnel. Dans chaque société du Groupe, un responsable de la protection des données à caractère personnel assure les déclarations auprès des autorités compétentes. Les systèmes de management de la sécurité d'Altran sont certifiés conformément aux normes ISO 27001 en Allemagne, Espagne, en Inde, au Portugal et au Royaume-Uni.

9.9.17 La démarche d'achat responsable

Altran est une société de prestations de services intellectuels. Les achats relatifs à son activité sont constitués par de la sous-traitance et des achats de fonctionnement et de promotion. En Espagne, en Inde et au Portugal, Altran a formalisé une politique spécifique qui décrit les engagements réciproques avec ses fournisseurs en matière d'achat durable. À travers sa Charte éthique, Altran s'engage pour l'ensemble du Groupe à choisir des fournisseurs et des partenaires partageant ses principes éthiques. Altran est également signataire de la Charte des relations fournisseur responsables en France et participe via sa direction des achats aux travaux du ministère de l'Économie et des Finances sur ce sujet.

Altran intègre des critères liés à l'évaluation de l'impact environnemental dans la sélection de plusieurs catégories d'achat. En fonction des pays, ces critères peuvent être intégrés à la sélection du papier, des équipements électroniques, des voitures de fonction,

des fournitures de bureau, des petits cadeaux. En Espagne, en Italie et en France, Altran favorise l'emploi de personnes reconnues comme travailleurs handicapés en ayant recours à des entreprises du secteur protégé.

Les processus d'appel d'offres et/ou les conditions générales d'achat et de sous-traitance en Allemagne, France et Italie intègrent des critères liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Une auto-évaluation est envoyée aux fournisseurs en Espagne, en Italie et au Portugal. En Espagne et au Portugal, Altran communique également auprès de ses fournisseurs ses engagements en matière d'éthique et d'achat. En France, les acheteurs sont sensibilisés aux enjeux de responsabilité en cohérence avec leur famille d'achat. Une attention particulière est ainsi portée au respect des procédures en matière de sécurité au travail pour les sous-traitants opérationnels.

9.9.18 Mécénat et partenariat

9.9.18.1 Le mécénat de compétences

Altran propose à ses salariés dans plusieurs pays de s'impliquer sur des initiatives au service de l'intérêt général à travers le mécénat de compétences. En France, Altran développe des projets de mécénat autour de trois grands thèmes : la culture, la solidarité et l'innovation. En 2016, Altran a notamment inauguré des projets de mécénat pour la Cité du vin, auprès de l'association Aurore pour lutter contre l'exclusion, pour le festival Au Foin de la Rue, pour le Centre Pompidou-Metz et l'Opéra de Lyon. En Belgique, Altran soutient le projet Digitalent de la fondation Proximus. L'objectif est d'aider les jeunes entre 18 et 25 ans à découvrir les métiers du numérique. Les participants construisent un projet numérique avec l'aide d'un formateur Altran.

9.9.18.2 Le partenariat Solar Impulse

Dès 2003, Altran se lance dans l'aventure Solar Impulse en devenant partenaire officiel. Solar Impulse est un projet d'avion solaire entrepris à l'initiative de Bertrand Piccard et d'André Borschberg. Le projet vise à faire voler un avion, sans carburant, uniquement à l'énergie solaire, de jour comme de nuit, jusqu'à réaliser le tour du monde. Grâce au travail de ses experts, le Groupe a accompagné la réalisation des objectifs des équipes du Solar Impulse. En 2016, les équipes Altran ont guidé Solar Impulse pendant la deuxième partie du tour du monde, d'Hawaï à Abu Dhabi.

9.9.19 Tableau de concordance

■ Tableau de concordance entre les exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) et les indicateurs de la *Global Reporting Initiative* (GRI)

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
Indicateurs sociaux				
a) Emploi				
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	G4-LA12		9.9.1.1	
Les embauches et les licenciements			9.9.1.2	
Les rémunérations et leur évolution	G4-51		9.9.2	
b) Organisation du travail				
L'organisation du temps de travail			9.9.3	
L'absentéisme	G4-LA6		9.9.5	
c) Relations sociales				
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci			9.9.4	
Le bilan des accords collectifs			9.9.4	
d) Santé et sécurité				
Les conditions de santé et de sécurité au travail	G4-LA5		9.9.5	
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	G4-LA8		9.9.5	
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	G4-LA6		9.9.5	
e) Formation				
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	G4-LA10		9.9.6	
Le nombre total d'heures de formation	G4-LA9		9.9.6	
f) Égalité de traitement				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	G4-LA12		9.9.1.1 9.9.7.1	
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	G4-LA12		9.9.7.2	
La politique de lutte contre les discriminations			9.9.7.3	

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives...				
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;		G4-HR4	9.9.8	
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;				
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;		G4-HR6		
■ à l'abolition effective du travail des enfants.		G4-HR5		
Indicateurs environnementaux				
a) Politique générale en matière environnementale				
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement			9.9.9	
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement			9.9.10	
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions		G4-EN31	9.9.9	
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours				Les risques liés aux impacts environnementaux directs sont faibles. Altran n'a ni provision ni garantie pour risques en matière d'environnement.
b) Pollution et gestion de déchets				
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	G4-EN20	G4-EN21 EN22 EN24 EN25 EN26	9.9.11.3	
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets				
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité				Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.
c) Utilisation durable des ressources				
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		G4-EN9 EN10	9.9.11.1	
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1	G4-EN28	9.9.11.1	
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	G4-EN3 EN5		9.9.11.2	
L'utilisation des sols				Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.
d) Changement climatique				
Les rejets de gaz à effet de serre	G4-EN15 EN16 EN17		9.9.12 9.9.13	
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	G4-EC2		9.9.13	
e) Protection de la biodiversité				
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11	G4-EN12 EN13 EN14	9.9.14	
Indicateurs sociétaux				
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société...				
■ en matière d'emploi et de développement régional ;	G4-EC6		9.9.15.3	
■ sur les populations riveraines ou locales.		G4-SO1 SO2		Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines				
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations			9.9.15.1 9.9.15.2	
Les actions de partenariat ou de mécénat			9.9.18	
c) Sous-traitance et fournisseurs				
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux			9.9.17	
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale			9.2 9.9.17	
d) Loyauté des pratiques				
Les actions engagées pour prévenir la corruption			9.9.16	
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		G4-PR1 PR2		Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.
Les autres actions engagées, au titre du présent 3o, en faveur des droits de l'homme		G4-HR2 HR7 HR8 HR9 HR12	9.9.16	

9.9.20 Note méthodologique

9.9.20.1 Périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux

Le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux inclut toutes les filiales détenues à 100 % par la société Altran Technologies au 1^{er} janvier et au 31 décembre de l'année et intégrant au moins un salarié. Seules les filiales sur lesquelles Altran exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont intégrées dans le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux. Ces filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Les indicateurs sociaux et sociétaux sont consolidés au niveau national ou par zone géographique.

La responsable RSE du Groupe valide avec la direction financière du Groupe, une fois par an, avant le lancement du processus de reporting, la liste des sociétés intégrées au périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux pour l'année. Elle vérifie également qu'Altran n'a pas le contrôle opérationnel sur la politique sociale, environnementale et sociétale des filiales exclues du périmètre de reporting.

La démarche de progrès d'Altran a conduit à définir un périmètre intégrant seize pays pour la cinquième année de reporting et à inclure les autres pays progressivement les années suivantes. L'objectif est de parvenir à un périmètre conforme aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225).

Le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux pour l'année 2016 inclut les filiales suivantes :

■ Allemagne : Altran Deutschland, Altran Service, Altran Aviation Consulting ;

■ Belgique : Altran Belgium ;

■ Chine : Altran Shanghai, Altran Automotive Technology (Shanghai), Altran-Beyondsoft (Beijing) Technologies, Altran-Beyondsoft (Shanghai) Information Technologies, Sicon Design Technologies (Shanghai) ;

■ Espagne : Altran Innovación, Agencia de Certificación Innovation Española (ACIE) ;

■ États-Unis : Altran US, Foliage ;

■ France : Altran Technologies, Altran Education Services, Altran Connected Solutions, Altran Lab, Oxo ;

■ Inde : Altran Technologies India ;

■ Italie : Altran Italia ;

■ Luxembourg : Altran Luxembourg ;

■ Maroc : Altran Maroc ;

■ Norvège : Altran Norge ;

■ Pays-Bas : Altran Netherlands ;

■ Portugal : Altran Portugal ;

■ Royaume-Uni : Altran UK Holding, Altran UK, Cambridge Consultants/Cambridge Consultants USA, Tessella, Tessella NL

■ Suède : Altran Sverige ; et

■ Suisse : Altran.

Le périmètre 2016 n'intègre ni les filiales consolidées financièrement en cours d'année de reporting ni les salariés intégrés en cours d'année de reporting dans le cadre de deals transformationnels.

Sont donc considérées comme hors périmètre de reporting RSE les filiales Benteler, Lohika, Pricol Technologies, Sicon Tech US, Swell et Synapse.

Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis dans le chapitre 9.5.

Ce périmètre représente 97 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016 et 96 % de l'effectif total du Groupe.

9.9.20.2 Périmètre des indicateurs environnementaux

Le périmètre des indicateurs environnementaux inclut les filiales du groupe Altran selon des règles identiques à la définition du périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux.

Les indicateurs environnementaux ne concernent que les sites dont Altran est propriétaire ou locataire. Les activités présentes sur chaque site sont des activités de bureau. Les sites de nos clients, au sein desquels peuvent travailler les consultants, ne sont pas considérés. Les indicateurs environnementaux couvrent les principaux sites d'Altran. Ces sites principaux sont sélectionnés en fonction de l'effectif qui leur est rattaché administrativement par rapport à l'effectif total du pays. Les indicateurs environnementaux correspondant à l'activité des filiales sur leurs principaux sites sont consolidés au niveau national ou par zone géographique.

La démarche de progrès d'Altran a conduit à définir un périmètre intégrant seize pays pour la cinquième année de reporting et à inclure les autres pays progressivement les années suivantes. L'objectif est de parvenir à un périmètre conforme aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225).

Le périmètre des indicateurs pour l'année 2016 inclut les sites suivants :

- Allemagne : Fellbach, Hamburg, Munich, Wolfsburg ;
- Belgique : Bruxelles ;
- Chine : Shanghai ;
- Espagne : Barcelone, Madrid ;
- France : Aix en Provence, Belfort, Blagnac, Lyon, Orvault, Puteaux, Vélizy-Villacoublay ;
- Inde : Bangalore ;
- Italie : Milan, Rome, Turin ;
- Maroc : Casablanca ;
- Pays-Bas : Eindhoven ;
- Portugal : Lisbonne ;
- Royaume-Uni : Cambridge ; et
- Suède : Göteborg.

Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis dans le chapitre 9.5.

L'effectif rattaché aux sites inclus dans le reporting correspond à 73 % de l'effectif total du Groupe.

9.9.20.3 Période

Les indicateurs couvrent la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année. Les données sont collectées au 31 décembre de l'année comme état des lieux à date ou comme fin

de période considérée. Pour faciliter leur collecte et leur traitement, certaines données peuvent être collectées à une date antérieure de l'année. Une estimation pour les données des mois restants est alors réalisée selon les hypothèses décrites dans la description de l'indicateur.

9.9.20.4 Critères de sélection des indicateurs

Une analyse des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux liés aux activités du Groupe a permis de définir les indicateurs de performance pertinents conformément aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) et les informations qui, eu égard à la nature des activités, ne paraissent pas pertinentes. Les informations non pertinentes sont exclues du reporting. Altran suit le guide méthodologique du MEDEF (accessible via le site www.medef.com) pour la traduction des exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) en indicateurs suivant les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*. Les principes et indicateurs définis suivent les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*, dans son document *Sustainability Reporting Guidelines*, version G4 (GRI-G4). Ces lignes directrices sont accessibles via le site www.globalreporting.com.

En fonction de la pertinence de l'indicateur GRI et de la disponibilité en 2016 des informations correspondantes, Altran couvre intégralement l'indicateur GRI, adapte l'indicateur GRI ou définit un indicateur Altran ad hoc.

9.9.20.5 Informations non pertinentes

Conformément au référentiel de reporting du Groupe, les informations suivantes ne paraissent pas pertinentes, eu égard aux activités de prestation de services intellectuels d'Altran :

- 1. la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité :** Altran réalise des prestations de services intellectuels. L'entreprise ne crée aucune nuisance sonore significative. Les mesures mises en œuvre pour réduire l'impact environnemental de l'activité et notamment gérer les déchets et sources de pollution sont décrites dans la section 9.9.11.3 ;
- 2. l'utilisation des sols :** Altran est locataire de plusieurs immeubles de bureau ou parties d'immeubles de bureau. Tous les sites sont implantés en zone urbaine et n'utilisent donc pas des terres arables. Vu les activités de l'entreprise, il n'existe aucun risque de pollution des sols ;
- 3. les impacts sur les populations riveraines ou locales :** les activités de prestation de services intellectuels du groupe Altran auprès d'entreprises ne présentent pas de risques ou d'impacts négatifs significatifs sur les communautés locales dans les pays inclus dans le périmètre de reporting. Les initiatives d'Altran en faveur de l'intérêt général sont présentées dans la section 9.9.18 ;
- 4. les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs :** les activités de prestation de services intellectuels du groupe Altran auprès d'entreprises ne présentent pas d'impacts directs ou de risques significatifs en matière de santé et sécurité des consommateurs ;
- 5. la lutte contre le gaspillage alimentaire :** les activités de prestation de services intellectuels du groupe Altran auprès

d'entreprises ne présentent pas d'impacts directs ou de risques significatifs en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire. Les salariés ont accès à des restaurants d'entreprise gérés par des prestataires externes ou bénéficient de titres restaurant.

Ces informations ont été exclues du reporting.

9.9.20.6 Référentiel

Un référentiel de reporting des données sociales, environnementales et sociétales a été rédigé et déployé en 2012 et mis à jour annuellement. Ce référentiel sera mis à jour suite aux travaux de consolidation et de vérification des données, aux commentaires des contributeurs et des commissaires aux comptes, au plan de progrès et, le cas échéant, à la mise à jour des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*. Le référentiel détaille les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : périmètre, fréquence, définitions, principes méthodologiques, formules de calcul, facteurs standards. Les méthodologies relatives à certains indicateurs peuvent présenter des limites et être source d'incertitudes liées aux estimations faites pour les données manquantes, aux erreurs de calcul et omissions et aux hypothèses simplificatrices.

Sur les données publiées dans le présent rapport, il convient de préciser les éléments suivants :

- 1. effectif total du périmètre :** l'effectif inclut les salariés en contrat à durée déterminée et indéterminée, en temps plein et temps partiel, les contrats d'alternance, les intérimaires et les stages ;
- 2. embauches et départs :** les changements de contrats ne sont pas considérés comme des embauches et des départs. Les motifs de départ incluent les fins de contrats, licenciements, démissions, départs en retraite, fins de période d'essai, prises d'acte de rupture de contrat, ruptures anticipées de contrat à durée déterminée, ruptures conventionnelles, décès. Les changements de filiales au sein du groupe Altran ne sont pas considérés comme des entrées et des départs ;
- 3. taux d'absentéisme :** les jours d'absence incluent les absences pour maladies ordinaires, pour accidents de travail et de trajet, pour maladies professionnelles et les absences injustifiées ou congés sans solde. Les jours d'absence sont les jours calendaires commencés à la date de l'accident ou de la maladie sauf en Italie où sont pris en compte les jours ouvrés. En Inde sont inclus les jours d'absence pour congés exceptionnels ;
- 4. accidents du travail :** ils incluent les accidents de travail (service) avec arrêt, les accidents du travail mortels et les accidents survenus lors des déplacements professionnels. Le taux de fréquence et le taux de gravité sont calculés à partir du nombre d'heures théoriquement travaillées sur la période. Il n'y a pas de nombre de jours maximum comptabilisé pour la même absence ;

5. formation : les heures de formation peuvent inclure toute formation en présentiel, en e-learning, programmes d'intégration, workshop interne avec un objectif clair de formation, session pendant la réalisation de la mission, réalisée par le salarié quel que soit le prestataire (interne ou externe). Les heures de formation sont celles effectivement réalisées par le salarié sauf en France où sont comptabilisées les heures facturées sur la période. Les heures de formations facturées sur la période qui ont une date de fin de réalisation postérieure au 31 décembre 2016 représentent 45 % des heures reportées pour la France. En Espagne, les formations réalisées à plus de 60 % sont comptabilisées complètement. En Allemagne, seules sont incluses les heures de formation réalisées en interne en présentiel et en e-learning avec un total d'heures calculé à partir d'une moyenne du nombre de participants par session ;

6. pourcentage de salariés reconnus travailleurs handicapés : le pourcentage est calculé sur la base du nombre de salariés reconnus travailleurs handicapés au 31 décembre de l'année et de l'effectif total du périmètre. Le pourcentage publié pour la France diffère donc de celui communiqué selon la méthode de calcul légale française donnée par l'AGEFIPH ;

7. papier : papier utilisé pour les imprimantes en format A3 ou A4 uniquement et acheté à destination des salariés travaillant effectivement sur les sites inclus dans le périmètre (excluant la consommation de papier par les salariés travaillant sur sites clients) ;

8. énergie : énergie primaire consommée ;

9. train : les données reportées en 2016 pour les salariés de Cambridge Consultants sont basées sur des estimations calculées à partir des notes de frais de l'année 2015.

9.9.20.7 Responsabilités et contrôles

Le reporting est coordonné par la direction de la communication du Groupe qui définit, avec les directions du Groupe concernées et un(e) consultant(e) en environnement, la liste des indicateurs de performance et le référentiel de reporting les accompagnant.

Certaines données sont disponibles directement auprès des directions du Groupe concernées ou font l'objet d'une collecte préexistante. Les autres données, à collecter auprès des filiales, sont sous la responsabilité d'un directeur Groupe ou du (de la) consultant(e) en environnement et de la responsable RSE du Groupe. Dans ce cas, un relais est identifié dans chaque pays ou filiale.

La direction de la communication du Groupe réalise la consolidation des données avec les directions du Groupe concernées et un(e) consultant(e) en environnement.

Altran effectue des contrôles de cohérence avec l'année précédente et entre les données collectées auprès des pays, des contrôles de périmètre, d'unité, d'exhaustivité et d'application du référentiel pour renforcer la fiabilité des informations publiées.

Trésorerie et capitaux

10.1	Informations sur les capitaux de l'emprunteur	57	10.3	Restriction à l'utilisation des capitaux	57
10.2	Conditions d'emprunts	57	10.4	Financement de l'activité	57

10.1 Informations sur les capitaux de l'emprunteur

L'ensemble des informations relatives aux capitaux de l'emprunteur est disponible à la section 18 « Principaux actionnaires » du présent document de référence.

10.2 Conditions d'emprunts

L'ensemble des informations relatives aux conditions d'emprunts du Groupe est intégré dans les sections 4.2 « Risque de liquidité » et 20.3.1 – note 4.11 « Comptes consolidés » du présent document de référence.

10.3 Restriction à l'utilisation des capitaux

Les restrictions à l'usage de lignes bancaires du Groupe sont indiquées dans la section 4.2 « Risque de liquidité » du présent document de référence.

10.4 Financement de l'activité

Les informations relatives au financement de l'activité du Groupe sont intégrées dans les sections 4.2 « Risque de liquidité » et 21.1 « Capital social » du présent document de référence.

Recherche et développement

11

Au niveau du Groupe, les dépenses au titre des frais de développement ont été activées à hauteur de 4,8 millions d'euros au cours de l'année 2016. La valeur brute cumulée des frais de développement au 31 décembre 2016 est de 10 millions d'euros.

Chez Altran Technologies, aucun frais de développement n'a été activé.

12.1	Principales tendances	61
12.2	Événements post-clôture	61

12.1 Principales tendances

En 2017, le groupe Altran entend continuer à opérer l'exécution de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition* dont les objectifs financiers à horizon 2020 sont les suivants :

- chiffre d'affaires : supérieur à 3 milliards d'euros ;
- taux de marge opérationnelle courante : environ 13 % du chiffre d'affaires ;
- génération de trésorerie : *Free Cash-Flow* équivalent à 7 % du chiffre d'affaires.

12.2 Événements post-clôture

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2016 et la date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration le 8 mars 2017 sont les suivants :

Acquisitions

Janvier 2017 : Benteler Engineering Services

Annoncée en octobre 2016 mais effective à compter du 1^{er} janvier 2017, l'acquisition de Benteler Engineering Services, spécialiste allemand de la conception et des services d'ingénierie pour l'industrie automobile :

- représente une opération stratégique pour amorcer la phase d'investissement du plan de redressement en Allemagne ;
- renforce significativement la position de marché dans le secteur automobile allemand ;
- va permettre de fortes synergies en termes de portefeuille clients et d'offres de services.

Benteler Engineering Services compte parmi ses clients des constructeurs et des fournisseurs automobiles de premier plan tels que BMW, Volkswagen, Volvo, Ford, Porsche et Daimler. Basée à Munich, et forte de 700 salariés, la société opère principalement en Allemagne mais également aux Pays-Bas, en Suède et en Roumanie.

Février 2017 : Pricol Technologies

Annoncée en décembre 2016 mais finalisée au cours du mois de février 2017, l'acquisition de la société indienne Pricol Technologies permet au groupe Altran d'accélérer la mise en œuvre de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition* :

- avec plus de 60 % de chiffre d'affaires généré aux États-Unis et un portefeuille caractérisé par des clients renommés avec lesquels la société a su tisser des relations de long terme, l'opération s'inscrit pleinement dans le plan d'expansion d'Altran en Amérique du Nord ;
- le modèle innovant et propriétaire de prestations de « co-ingénierie » offshore de Pricol Technologies, reconnu pour son efficacité et sa qualité, permettra à Altran d'étendre les capacités de son réseau *Industrialized GlobalShore®*, qui comptera ainsi plus de 4 500 ingénieurs.

Pricol Technologies, fournisseur de solutions d'ingénierie, accompagne ses clients de la conception jusqu'à la fabrication de

leurs produits dans les domaines des systèmes embarqués, de la conception mécanique, du design industriel, du prototypage, des essais et de la fabrication sous contrat, en particulier dans les secteurs automobile, médical, des produits de consommation et des produits industriels. La société dispose d'une équipe de 520 salariés expérimentés et hautement qualifiés, basés dans cinq centres de conception à Coimbatore et à Pune.

Au-delà de l'intégration de ses équipes d'ingénierie à celles de ses clients, Pricol Technologies a développé un écosystème intelligent lui permettant de fournir des services à forte valeur ajoutée, qui s'ajouteront à l'expertise et au savoir-faire d'Altran. Avec des bureaux de vente situés à Detroit (États-Unis), Londres (Royaume-Uni) et Shinagawa (Japon), la société détient un portefeuille de clients et une présence géographique équilibrée qui lui ont permis de se développer rapidement au cours des dernières années.

Partenariats

Janvier 2017 : EMG

Altran a conclu un partenariat stratégique avec EMG (eMapgo), leader chinois dans le développement de services LBS (*Location Based Services*) de haute qualité pour l'industrie automobile, offrant aux constructeurs du secteur la gamme complète des services proposés par Altran au travers de sa solution VueForge® pour ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems* ou aide à la conduite) en Chine.

Cette solution de vérification bénéficiera du meilleur de la technologie d'Altran dans le domaine de l'aide à la conduite (ADAS) :

- traiter une quantité importante de données issues de l'évaluation des véhicules en service ;

- simuler et exploiter les données provenant des véhicules dans le *cloud* ;
- visualiser en temps réel le parc automobile et analyser l'usage que les personnes font de leurs voitures grâce à des capteurs intégrés.

Grâce à ce partenariat, Altran peut à présent fournir une gamme complète de services dans le secteur de la conduite autonome, allant de la construction de véhicules à la mise en place de tests de performance, en passant par la gestion complète des données (stockage et calcul) pour ses clients en Chine.

Prévisions

13

Le groupe Altran ne donne pas de prévision financière.

La direction estime toutefois que le groupe Altran devrait générer une croissance profitable sur 2017.

Organes d'administration et de direction

14

14.1	Composition des organes sociaux	65	14.2	Condamnation pour fraude, procédure de liquidation, sanctions à l'encontre des mandataires sociaux	81
14.1.1	Composition du conseil d'administration	65	14.3	Conflits d'intérêts éventuels concernant les mandataires sociaux	81
14.1.2	Direction générale	66	14.4	Injonctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par le conseil de la concurrence	81
14.1.3	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux dans toutes sociétés	67			

14.1 Composition des organes sociaux

14.1.1 Composition du conseil d'administration

Altran Technologies est une société anonyme à conseil d'administration. La Société est administrée par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par l'assemblée générale pour une durée maximum de quatre ans.

Le conseil est composé de 12 administrateurs depuis le 29 avril 2016, date de nomination de Mme Martha Heitzmann Crawford et Mme Renuka Uppaluri en qualité d'administrateur.

Le conseil d'administration réuni le 26 janvier 2017 a confirmé, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, que pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants Mme Martha Heitzmann Crawford, Mme Florence Parly, Mme Nathalie Rachou, M. Jacques-Étienne de T'Serclaes et Mme Renuka Uppaluri. Le caractère indépendant de ces administrateurs a été apprécié au regard de chacun des critères de qualification retenus par le Code AFEP-MEDEF.

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016

Nom	Première nomination/ Renouvellement	Fin du mandat	Fonction principale dans la Société
M. Dominique Cerutti Né le 3 janvier 1961	AGM et CA du 18 juin 2015	AG statuant sur les comptes 2018	Administrateur, président du conseil et directeur général
M. Jean-Pierre Alix Né le 2 février 1950	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2017	Administrateur
Apax Partners SA représentée par M. Maurice Tchenio Né le 19 janvier 1943	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2016	Administrateur
M. Christian Bret Né le 8 septembre 1940	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2017	Administrateur
M. Sylvain Michel Né le 16 juillet 1979	CA du 17 décembre 2014	AG statuant sur les comptes 2017	Administrateur représentant les salariés
Mme Florence Parly Née le 8 mai 1963	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2016	Administrateur
Mme Nathalie Rachou Née le 7 avril 1957	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2018	Administrateur
M. Gilles Rigal Né le 26 mai 1958	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2019	Administrateur

Nom	Première nomination/ Renouvellement	Fin du mandat	Fonction principale dans la Société
M. Jacques-Étienne de T'Serclaes Né le 4 juin 1947	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2016	Administrateur
M. Thomas de Villeneuve Né le 19 mai 1972	AGM du 30 avril 2015	AG statuant sur les comptes 2018	Administrateur
Mme Martha Heitzmann Crawford Née le 30 septembre 1967	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2019	Administrateur
Mme Renuka Uppaluri Née le 18 février 1971	AGM du 29 avril 2016	AG statuant sur les comptes 2019	Administrateur

Le conseil d'administration compte également un censeur, M. Henry Capelle, nommé en mars 2014 pour une durée de quatre ans.

Fonctionnement du conseil d'administration

L'ensemble des informations relatives au fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités est détaillé dans le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, en annexe 1 du présent document de référence.

14.1.2 Direction générale

Le conseil d'administration réuni le 28 octobre 2011 a nommé M. Cyril Roger, salarié de la Société, en qualité de directeur général délégué. Le conseil d'administration a confirmé, lors de sa séance du 29 avril 2015, le mandat de directeur général délégué de M. Cyril Roger.

À l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 18 juin 2015, le conseil a nommé M. Dominique Cerutti en qualité de président-directeur général et a réitéré sa décision de ne pas dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et

de directeur général de la Société. Le conseil a de nouveau confirmé le mandat de directeur général délégué de M. Cyril Roger.

Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, M. Dominique Cerutti n'est lié par un contrat de travail ni avec la Société, ni avec une société qu'elle contrôle.

14.1.3 Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux dans toutes sociétés

M. DOMINIQUE CERUTTI, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

56 ans, président-directeur général d'Altran Technologies.

M. Dominique Cerutti débute sa carrière chez Bouygues en Arabie Saoudite comme ingénieur.

Il intègre ensuite le groupe IBM, où, pendant plus de 20 ans, il contribue depuis les États-Unis à la transformation stratégique de l'entreprise.

En 2000, il est nommé directeur général d'IBM Global Services pour l'Europe Middle East Africa, puis d'IBM en Europe.

En 2009, il rejoint le groupe NYSE Euronext en qualité de directeur général adjoint et membre du conseil d'administration, avant de devenir président du Directoire du groupe Euronext en 2013.

Il est diplômé de l'École spéciale des travaux publics (ESTP).

Il détenait 41 618 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 100 % au conseil d'administration et de 100 % au comité des investissements et des acquisitions en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

En France

Au sein du groupe Altran

- Président-directeur général et président du comité des investissements et des acquisitions d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Administrateur de Genes'Ink SA

À l'étranger

Au sein du groupe Altran

- Administrateur de Cambridge Consultants Limited (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés

En France

Hors groupe Altran

2013 *Board Member* Euromed Business school

À l'étranger

Hors groupe Altran

2015 Président Directoire d'Euronext NV

2015 Directeur général adjoint NYSE

2015 Membre du conseil d'administration LCH group

2013 Membre du conseil d'administration NYSE

M. JEAN-PIERRE ALIX, ADMINISTRATEUR

67 ans, expert-comptable.

Après avoir exercé des mandats d'élu local (maire adjoint, conseiller général, président d'une communauté d'agglomération), M. Jean-Pierre Alix remplit différentes fonctions syndicales et ordinales dont celles de président national de l'Institut français des experts-comptables (IFEC) et président du conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables.

Il détenait 4 010 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 90 % au conseil d'administration et de 100 % au comité d'audit en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur et membre du comité d'audit d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Gérant de SARL Alix Conseil
- Gérant de SCI GAP
- Gérant de SCI Les Deux Rochers
- Gérant de SCI Saint-Laurent Investissement
- Gérant de SCM Saint-Laurent Gestion
- Administrateur de Sacicap Forez Velay

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France****Au sein du groupe Altran**

Fin de mandat	2012	Membre du comité des investissements et acquisitions et du comité des nominations et des rémunérations
---------------	------	--

Hors groupe Altran

Fin de mandat	2012	Gérant de SARL Alix et Associés
---------------	------	---------------------------------

APAX PARTNERS, ADMINISTRATEUR

Apax Partners SA détenait
3 801 actions Altran Technologies
au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 90 % au
conseil d'administration en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Gérant de Société Civile TeamInvest
- Membre du comité d'audit de Thom Europe SAS
- Gérant de Société Civile Capri
- Gérant de Société Civile Firoki
- Gérant de Société Civile Info Invest
- Membre du comité de surveillance de Thom Europe SAS

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- Administrateur de European Jewellers I SA (Luxembourg)
- Administrateur de European Jewellers II SARL (Luxembourg)

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France****Hors groupe Altran**

- | | |
|---------------|---|
| Fin de mandat | |
| 2016 | Membre du conseil de surveillance d'InfoPro Digital SAS |
| 2014 | Membre du comité exécutif de Financière Season |
| 2014 | Membre du conseil de surveillance de Royer SA |
| 2013 | Administrateur de DXO Labs SA |
| 2013 | Gérant de Société Civile Carmel |
| 2012 | Administrateur de Cognitis Group |
| 2012 | Administrateur d'Heytens Centrale SA |
| 2012 | Administrateur d'Itéfin Participations SAS |
| 2012 | Membre du comité de surveillance d'Arkadin Holding |

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- | | |
|------|--|
| 2014 | Administrateur de Wallet Investissement 1 SA (Belgique) |
| 2014 | Administrateur de Wallet Investissement 2 SA (Belgique) |
| 2014 | Administrateur de Wallet SA (Belgique) |
| 2014 | Administrateur de Buy Way Tech SA (Belgique) |
| 2014 | Administrateur de Buy Way Personal Finance Belgium SA (Belgique) |
| 2012 | Administrateur de NWL Investissements (Luxembourg) |

M. CHRISTIAN BRET, ADMINISTRATEUR

76 ans, a exercé toute sa carrière au sein de l'industrie des technologies de l'information et de la communication.

Diplômé ESCPE-Lyon (1963), M. Christian Bret débute comme ingénieur chez IBM France puis s'oriente, en 1969, vers les services informatiques. Après trois années à la tête de la filiale informatique de la Banque Rothschild, il passe 18 ans dans le groupe Sligos dont il devient le directeur général avant de prendre, en 1989, la direction générale du groupe CISI, filiale du CEA. En 1996, il intègre France Telecom, en tant que directeur délégué de la branche entreprises.

Par ailleurs, M. Christian Bret a exercé de nombreuses responsabilités au sein d'organisations professionnelles : vice-président de Syntec et Syntec-Informatique, président de la Convention Informatique, président du comité d'orientation stratégique pour l'informatique de l'Afnor, membre des commissions consultatives de la télématique et des télécommunications, président de l'Institut des sciences et techniques des Yvelines.

En 2003, M. Christian Bret crée Eulis, société de conseil en stratégie, puis fonde en 2004 le Cercle 01 Innovation – Technologies qui regroupe 40 présidents ou directeurs généraux de grandes entreprises françaises sur le thème de l'amélioration de la performance grâce aux usages des TIC.

Il détenait 4 000 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 100 % au conseil d'administration et de 100 % au comité des investissements et des acquisitions en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur et membre du comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Administrateur et membre des comités de rémunération, d'éthique et de gouvernance de Sopra Steria Group

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France****Hors groupe Altran**

Fin de mandat

2016

2016

Administrateur de Digital Dimension

Administrateur, président du comité de rémunération, membre du comité d'audit d'Econocom Group

M. SYLVAIN MICHEL, ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

37 ans, cadre employé en tant qu'ingénieur consultant au sein du groupe Altran.

M. Sylvain Michel est titulaire d'un Master Génie Mécanique Aéronautique. Il dispose d'une expérience professionnelle de chargé d'affaires dans le développement d'outillages, l'installation de cabines VIP pour l'aéronautique et le transfert de lignes de production pour l'automobile.

M. Sylvain Michel ne détenait aucune action Altran Technologies au 31 décembre 2016*.

Taux de présence de 100 % au conseil d'administration en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

En France

Au sein du groupe Altran

- Administrateur représentant les salariés

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés

Néant

* Les statuts de la Société prévoient que l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir des actions Altran Technologies.

MME FLORENCE PARLY, ADMINISTRATEUR

53 ans, directrice générale de la branche Voyageurs SNCF Mobilités.

Diplômée de Sciences-Po Paris et de l'ENA (promotion 1987), Mme Florence Parly entre en tant qu'administrateur civil à la direction du budget du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie avant d'occuper de 1991 à 1993, les fonctions de conseillère budgétaire au sein de plusieurs cabinets ministériels. Elle réintègre ensuite la direction du budget en qualité de chef de bureau, en charge notamment du financement de la sécurité sociale.

Conseillère budgétaire au cabinet du Premier ministre de 1997 à 1999, Mme Florence Parly est nommée secrétaire d'État au budget en 2000.

En 2003-2004, Mme Florence Parly est successivement chargée de mission à l'Agence France Trésor du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, puis président du Directoire de l'Agence régionale de développement d'Île-de-France.

Quittant la vie politique en 2006, Mme Florence Parly entre chez Air France en qualité de directrice de la stratégie d'investissement, avant d'être nommée en 2008 directrice générale adjointe d'Air France Cargo puis directrice de l'activité Passage Orly et Escales France en janvier 2013.

Elle rejoint la SNCF en novembre 2014 où elle exerce d'abord la responsabilité de directrice générale déléguée de SNCF, avant de prendre en 2016 la responsabilité de directrice générale de la branche Voyageurs de SNCF Mobilités en charge de la coordination et du pilotage des activités Voyages (TGV, Ouigo, Ouibus, *Voyagessnfc.com*), TER, Transilien et Intercités, représentant un chiffre d'affaires de 15 Md€.

Elle détenait 3 800 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 80 % au conseil d'administration et de 100 % au comité des nominations et des rémunérations en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur et président du comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Administrateur d'Ingenico et président du comité d'audit
- Représentante du Fonds Stratégique de Participations au conseil de surveillance de Zodiac Aerospace

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France**

Fin de mandat

Hors groupe Altran

- | | |
|------|---|
| 2015 | Administrateur de Bpifrance Participations |
| 2015 | Administrateur de Bpifrance Investissement |
| 2014 | Administrateur d'Air France, société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé |
| 2014 | Administrateur de Servair |
| 2013 | Président du conseil d'administration de Sodexi |
| 2013 | Représentant d'Air France au conseil de surveillance de FRAM |
| 2013 | Président du conseil d'administration de MCH (Mexico Cargo Handling) |

MME NATHALIE RACHOU, ADMINISTRATEUR

59 ans. Jusqu'en 2015 gérante de Topiary Finance Ltd, société de gestion d'actifs basée à Londres, qu'elle a créée en 1999.

Au préalable, Mme Nathalie Rachou a passé 22 ans dans le groupe Banque Indosuez, devenu Crédit Agricole Indosuez. Cambiste clientèle de 1978 à 1982, puis responsable de la gestion actif/passif jusqu'en 1986, elle développe alors l'activité Matif et crée la filiale de courtage Carr Futures International. Secrétaire général de 1991 à 1996, elle prend ensuite la responsabilité de la ligne produit change/options de change et ventes, fonctions qu'elle exerce jusqu'en 1999, année de création de sa société.

Diplômée d'HEC (promotion 1978), Mme Nathalie Rachou a passé la moitié de sa carrière au Royaume-Uni.

Elle est conseiller du commerce extérieur de la France au Royaume-Uni depuis 2001 et membre du Cercle d'outre-Manche, *think tank* franco-britannique.

Elle détenait 3 800 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 100 % au conseil d'administration et de 83 % au comité d'audit en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

En France

Au sein du groupe Altran

- Administrateur et président du comité d'audit d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Administrateur et membre du comité d'audit de Veolia Environnement
- Administrateur, président du comité des risques et membre du comité d'audit et du contrôle interne de Société Générale, société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé
- *Senior Advisor* Rouvier Associates, société de gestion.

À l'étranger

Hors groupe Altran

- Administrateur et membre du comité d'audit de LAIRD PLC

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés

En France

Fin de mandat

Hors groupe Altran

- | | |
|------|---|
| 2013 | Administrateur (et membre du comité stratégique) de la banque d'affaires Liautaud & Cie |
| 2015 | Administrateur d'ARIS (Association des Retraités et Anciens d'Indosuez) |

M. GILLES RIGAL, ADMINISTRATEUR

59 ans, directeur associé d'Apax Partners MidMarket SAS.

M. Gilles Rigal rejoint Apax Partners en 2001 au sein de l'équipe TMT (Technologie-Media-Telecom).

Il débute sa carrière comme entrepreneur en créant IGL, société de logiciels et de services informatiques qu'il revend cinq ans plus tard à Thales. Il entre alors chez McDonnell Douglas Information Systems, où il devient directeur de division, puis chez Systar, société internationale de logiciels basée en France, dont il est successivement directeur général pour la France, pour l'Europe et pour les opérations mondiales. En 1995, il rejoint BMC Software, 5^e éditeur mondial de logiciels, en tant que directeur général France et vice-président du marketing et des ventes indirectes pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique.

M. Gilles Rigal est ingénieur ENSEEIHT (Toulouse) et titulaire d'un DEA de robotique de l'université de Toulouse.

Il détenait 3 801 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

M. Gilles Rigal est président d'Altrafin Participations SAS, qui détenait elle-même 29 593 354 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 80 % au conseil d'administration, de 80 % au comité des investissements et des acquisitions et de 100 % au comité des nominations et des rémunérations en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur, membre du comité des nominations et des rémunérations et du comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Membre du comité des nominations et des rémunérations, membre du comité des investissements, et membre du comité stratégique de GFI Informatique SA
- Président d'Altium SAS
- Président d'Altrafin Participations SAS
- Président d'Itefin Participations SAS
- Président de InfoVista Holding SAS
- Président et Membre et du comité de surveillance de InfoVista Holding SAS
- Administrateur du conseil d'administration de Willink SAS
- Membre du comité d'administration d'Itefin Participations
- Administrateur d'Apax Partners MidMarket SAS
- Administrateur de Financière MidMarket SAS
- Administrateur de Vocalcom SAS
- Représentant d'Altrafin Participations, gérant de SEP Altitude
- Représentant d'Itefin Participations dans GFI Informatique SA
- Associé gérant de Société Civile Sofaprig

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- Administrateur et président du conseil d'administration de Magequam (Luxembourg)
- Gérant et président du conseil de la gérance de Vista Lux Sarl (Luxembourg)
- Gérant unique de VistaLuxManagement Sarl (Luxembourg)

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France**

Fin de mandat	Hors groupe Altran
---------------	---------------------------

- | | |
|------|--|
| 2016 | Président d'Alphax Participations SAS |
| 2016 | Président de Betax Participations SAS |
| 2016 | Président du conseil d'administration de Willink SAS |
| 2012 | Administrateur de Cognitis Group SA |

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- | | |
|------|--|
| 2016 | Gérant d'Infocin Participations (Luxembourg) |
| 2012 | Administrateur d'Odyfinance SA (Luxembourg) |

M. MAURICE TCHENIO, REPRÉSENTANT DE L'ADMINISTRATEUR APAX PARTNERS SA

74 ans, cofondateur d'Apax Partners.

Également président de la gérance d'Altamir et président de la Fondation AlphaOmega.

M. Maurice Tchenio a débuté sa carrière comme professeur assistant de finances à HEC, puis chargé de mission à l'Institut de développement industriel (IDI) de Paris, banque d'affaires spécialisée dans les investissements en actions. En 1972, il fonde, avec Ronald Cohen et Alan Patricof, Apax Partners, qui est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux du *private equity*. De 1972 à 2010, il est président-directeur général d'Apax Partners, la branche française du Groupe. En 1995, il crée Altamir Amboise, une société cotée de *private equity*, puis en 2010, AlphaOmega, une fondation reconnue d'utilité publique.

Il est cofondateur de l'Association française des investisseurs en capital (AFIC) et ancien administrateur de l'EVCA (European Venture Capital Association).

M. Maurice Tchenio est diplômé de HEC et de la *Harvard Business School*, où il obtient son diplôme et le titre de *Baker Scholar* avec haute distinction.

Il détenait 373 000 actions au 31 décembre 2016*.

Taux de présence de 90 % au conseil d'administration en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Représentant d'Apax Partners SA, administrateur d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Président-directeur général d'Apax Partners SA
- Président-directeur général d'Altamir Gérance SA
- Administrateur de Toupargel Groupe SA, société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé
- Représentant Permanent de Financière Helios, gérant d'Albioma SA, société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé
- Administrateur de Financière de l'Échiquier SA
- Vice-président de Toupargel SASU
- Président du conseil d'administration de la Fondation AlphaOmega
- Cogérant de Société Civile Immobilière Mauryland
- Associé Gérant d'AlphaOmega SC
- Associé de Société Civile TT Investissements
- Président d'Amboise SAS
- Gérant de Société Civile Cimarosa
- Gérant de Société Civile Cimarosa II
- Gérant de Société Civile Étoile II
- Gérant de Société Civile SE Wagram
- Gérant de Société Civile Fac&In
- Gérant de Société Civile Vizasat
- Membre du comité de surveillance de Thom Europe SAS
- Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Capri
- Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Firoki
- Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile TeamInvest
- Censeur de Lion/Seneca France 1 SAS

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France****Hors groupe Altran**

Fin de mandat	
2016	Président de Financière Helios SAS
2016	Gérant de Société Civile Copernic Partenaires
2015	Administrateur d'Albioma
2015	Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Carmel
2014	Gérant de Société Civile Moussecarrie
2013	Gérant de Société Civile Cimarosa Media
2013	Gérant de Société Civile Cimarosa Tubes
2013	Gérant de Société Civile Galilée Partenaires
2013	Gérant de Société Civile Galilée Partenaires II
2013	Gérant de Société Civile Longchamp
2012	Administrateur de F2L SAS
2012	Administrateur de 3AB Optique Développement SAS
2012	Administrateur de 3AB Optique Expansion SAS
2012	Président de 3AC Finance SAS

* Actions détenues dans le cadre d'un contrat d'assurance-vie.

M. JACQUES-ÉTIENNE DE T'SERCLAES, ADMINISTRATEUR

69 ans, président fondateur de l'association reconnue d'intérêt général « l'Agence du Don en Nature ».

Harvard Business School (OPM), ESSCA, expert-comptable, ancien membre de la Compagnie des commissaires aux comptes, M. Jacques-Étienne de T'Serclaes passe d'abord sept années au sein du groupe Euromarché (Carrefour), dont il devient directeur général. Il est ensuite Senior Partner chez PricewaterhouseCoopers, où, de 1990 à 2005, il dirige le groupe distribution/grande consommation au niveau international et préside le conseil de surveillance de PwC Audit.

Il détenait 5 000 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 100 % au conseil d'administration, de 100 % au comité d'audit et de 100 % au comité des nominations et des rémunérations en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur, membre du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Président fondateur de l'Agence du Don en Nature – *Goods to Give*
- Administrateur de Rémy-Cointreau

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- *Operating Partner* d'Advent International (Grande-Bretagne)
- Administrateur de Banimmo (Belgique)

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France**

Fin de mandat

Au sein du groupe Altran

2016 Président du comité d'audit

2012 Membre du comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies

À l'étranger

Fin de mandat

Au sein du groupe Altran

2012 Administrateur d'Altran Technologies India Private Limited (Inde)

M. THOMAS DE VILLENEUVE, ADMINISTRATEUR

44 ans, directeur associé d'Apax Partners MidMarket SAS.

M. Thomas de Villeneuve rejoint Apax Partners en 2001. Il est responsable des investissements dans le secteur TMT. Il a débuté sa carrière au Boston Consulting Group, où il a essentiellement travaillé dans le secteur des Médias et des Télécoms à Paris et New York. M. Thomas de Villeneuve est diplômé d'HEC.

Il détenait 3 801 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 90 % au conseil d'administration et de 100 % au comité des investissements et des acquisitions en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur, membre du comité des investissements et des acquisitions d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Administrateur d'Apax Partners MidMarket SAS
- Administrateur de Wendel-Participations SE
- Administrateur de Clarisse SA
- Administrateur de l'association We2Go
- Associé gérant de Société Civile Hermine

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- Class A Manager de Cabolink Sarl (Luxembourg)
- Director de MelitaLink Limited (Malte)
- Director de MelitaLink Advisors Limited (Malte)
- Director de MelitaLink Management Limited (Malte)
- Représentant Permanent d'Apax Partners MidMarket, Director de MelitaLink Limited (Malte)
- Gérant de Cabolink Gérance Sarl (Luxembourg)
- Gérant de Cabolink Holdco Sarl (Luxembourg)

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France****Fin de mandat** **Au sein du groupe Altran**

2014 Censeur du conseil d'administration d'Altran Technologies

Fin de mandat **Hors groupe Altran**

2016 Membre du conseil de surveillance d'InfoPro Digital SAS

À l'étranger**Fin de mandat** **Hors groupe Altran**

2016 Administrateur d'Eiger GP SA (Luxembourg)
 2016 Gérant d'Eiger 1 SARL (Luxembourg)
 2016 Gérant Unique de Visaolinktel, Unipessoal LDA. (Portugal)
 2016 Administrateur Unique de Cabonitel, SA (Portugal)
 2013 Administrateur de Financière MidMarket SAS
 2013 Membre du conseil d'Altice Portugal SA (Portugal)
 2013 Gérant de Codilink SARL (Luxembourg)
 2013 Gérant de Coditel Management SARL (Luxembourg)

MME MARTHA HEITZMANN CRAWFORD, ADMINISTRATEUR DEPUIS LE 29 AVRIL 2016

49 ans, Martha Heitzmann Crawford est titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'environnement et de chimie de l'université de Harvard (USA) et d'un MBA du Collège des ingénieurs (France).

De 1991 à 1999, elle occupe plusieurs postes à la Banque Mondiale et à la Banque asiatique de développement en matière d'infrastructure environnementale et de technologie, avant d'assurer jusqu'en 2007, les fonctions d'administrateur principal de la division des Performances et de l'information environnementales de l'OCDE.

Elle devient par la suite vice-président Global R&D du groupe Air Liquide, avant d'être, jusqu'en 2014 directeur de la recherche, du développement et de l'innovation de la société Areva dont elle est alors également membre du comité exécutif.

Elle intègre, en juillet 2016, la faculté d'*Harvard Business School* (HBS), en tant que spécialiste de la technologie, l'innovation et le développement de produit.

Elle dispense des cours sur l'innovation technologique et de gouvernance corporative à HBS.

Martha Heitzmann Crawford est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Taux de présence de 86 % au conseil d'administration et de 100 % au comité d'audit.

Il n'y a pas eu de réunion du comité des nominations et des rémunérations depuis la nomination de Martha Heitzmann Crawford.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur, membre du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Administrateur, Conseil scientifique Région Ile-de-France

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France****Hors groupe Altran**

Fin de mandat

2016

Administrateur et membre du comité stratégie d'Ipsen

MME RENUKA UPPALURI : ADMINISTRATEUR DEPUIS LE 29 AVRIL 2016

45 ans, senior vice-président recherche et développement d'Alere depuis février 2015 ;

Elle est diplômée d'un doctorat en génie électrique et informatique de l'université de l'Iowa (USA).

De 2009 à 2015, elle est vice-président Global R&D pour une division de Covidien, entreprise spécialisée dans les technologies et solutions médicales (Colorado, USA).

Elle occupe ensuite plusieurs postes de R&D tout au long de ses 10 années de travail au sein de GE Healthcare Technologies (Wisconsin, USA), dont elle a été, de 2007 à 2009, directeur général *Global engineering* de l'une de ses divisions.

Elle détenait 3 800 actions Altran Technologies au 31 décembre 2016.

Taux de présence de 86 % au conseil d'administration et de 86 % au comité des investissements et acquisitions en 2016.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur et membre du comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- Vice-président recherche et développement d'Alere/section 16 officer of Alere

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés

Néant

M. CYRIL ROGER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

52 ans, directeur général délégué d'Altran Technologies, en charge de l'Europe et des grands comptes.

Diplômé de l'École centrale de Lyon et de Télécom Paris, M. Cyril Roger débute sa carrière chez France Télécom comme ingénieur commercial avant de rejoindre Adecco en tant que directeur régional, puis Olsten en qualité de directeur général Île-de-France. De 1999 à 2006, il est président du Directoire de Segula Technologies. De 2006 à fin octobre 2011, il rejoint le comité exécutif d'Altran comme directeur général adjoint en charge de la France et des industries automobile, aérospatiale et énergie avant d'être nommé, le 28 octobre 2011, directeur général délégué.

Il a cédé la totalité de ses actions Altran Technologies (50 000 actions) le 4 mai 2015.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016**En France****Au sein du groupe Altran**

- Directeur général délégué en charge de l'Europe et des grands comptes d'Altran Technologies
- Président d'Altran Allemagne SAS

Hors groupe Altran

- Gérant de Valguil – Société civile

À l'étranger**Au sein du groupe Altran**

- Administrateur d'Altran UK Holding Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur d'Altran Belgium SA (Belgique)
- Administrateur d'Altran Netherlands BV (Pays-Bas)
- Administrateur d'Altran Innovación SL (Espagne)
- Administrateur d'Altran Norge AS (Norvège)
- Administrateur d'Altran Portugal SA (Portugal)
- Administrateur d'Altran Sverige AB (Suède)
- Président et Administrateur d'Altran Telnet Corporation (Tunisie)
- Membre du conseil de surveillance d'Altran Management SE (Allemagne)
- Administrateur d'Altran Italia SpA (Italie)
- Gérant d'Altran Maroc SARLU (Maroc)
- Administrateur d'Altran Inovasyon Ve Teknoloji AS (Turquie)

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**En France**

Fin de mandat	Au sein du groupe Altran
---------------	---------------------------------

- | | |
|------|--|
| 2015 | Président d'Altran Education Services SAS |
| 2013 | Président d'Altran CIS SAS |
| 2013 | Président de Datacep SAS |
| 2013 | Président d'Excellia SAS |
| 2013 | Président et administrateur du conseil d'administration de NSI SA, société cotée sur le marché libre |
| 2013 | Président d'Altran Ingénierie Mécanique & Process SAS |
| 2013 | Président d'Altran Praxis SAS |

À l'étranger**Au sein du groupe Altran**

- | | |
|------|---|
| 2015 | Administrateur d'Altran Middle East FZ-LLC (Émirats Arabes Unis) |
| 2013 | Représentant d'Altran Technologies, administrateur unique d'Altran Innovación SLU (Espagne) |
| 2012 | Administrateur d'Hilson Moran Italia SpA (Italie) |

14.2 Condamnation pour fraude, procédure de liquidation, sanctions à l'encontre des mandataires sociaux

À la connaissance d'Altran Technologies, au cours des cinq dernières années, aucun membre du conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une procédure de faillite, mise sous séquestre ou liquidation judiciaire ;
- n'a été incriminé ni n'a fait l'objet de sanctions publiques officielles prononcées par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par le tribunal d'agir en sa qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

14.3 Conflits d'intérêts éventuels concernant les mandataires sociaux

À la connaissance d'Altran Technologies :

- il n'existe aucun conflit d'intérêts chez les mandataires sociaux entre leurs devoirs à l'égard d'Altran Technologies et leurs intérêts privés et/ou autres obligations ;
- il n'y a aucun lien de parenté entre eux.

14.4 Injonctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par le conseil de la concurrence

À la connaissance de la Société, aucune injonction n'a été prononcée à son égard à ce jour.

15.1	Rémunération des mandataires sociaux	83	15.3	Tableau synthétique des stock-options consenties aux mandataires sociaux	89
15.2	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux	89			

15.1 Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature versés en 2016 aux mandataires sociaux par la Société, ainsi que par ses filiales et sous-filiales, se sont élevés à 3 656 474 euros :

- rémunération : 3 334 867 euros ;
- jetons de présence : 321 607 euros ;
- avantages en nature : néant.

Rémunération du président-directeur général : M. Dominique Cerutti

Rémunération au titre de 2016

	Au titre de 2016			
	Montants cibles	Montants dus	Montants versés en 2016	Montants à verser après 2016
Rémunération fixe	600 000 €	600 000 €	600 000 €	Néant
Rémunération variable	600 000 €	659 835 €	Néant	659 835 €
TOTAL	1 200 000 €	1 259 835 €	600 000 €	659 835 €

Le montant indiqué ne tient pas compte de la rémunération qui pourra être perçue dans le cadre des plans d'incitations à long terme détaillés ci-après (« Rémunération complémentaire des mandataires sociaux : Plan 2015-2017/Plan 2016-2018 »).

Rémunération au titre de 2015 (à compter du 18 juin 2015)

	Au titre de 2015			
	Montants cibles	Montants dus	Montants versés en 2015	Montants à verser après 2015
Rémunération fixe	600 000 €	320 455 €	320 455 €	Néant
Rémunération variable	600 000 €	319 973 €	Néant	319 973 €
TOTAL	1 200 000 €	640 428 €	320 455 €	319 973 €

Le montant indiqué ne tient pas compte de la rémunération qui pourra être perçue dans le cadre du plan d'incitation à long terme détaillé ci-après (« Rémunération complémentaire du président-directeur général : Plan 2015-2017 »).

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a décidé que M. Dominique Cerutti bénéficierait :

- d'une rémunération fixe annuelle de six cent mille (600 000) euros bruts ;
- d'une rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra atteindre 100 % de la rémunération fixe si les objectifs de performance sont réalisés et jusque 160 % en cas de dépassement (soit un montant maximum de 960 000 euros bruts).

Cette rémunération variable est fondée sur un certain nombre d'objectifs précis dont le choix et la pondération sont arrêtés chaque année par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

Le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a décidé que cette performance sera basée pour 60 % de son montant sur l'atteinte d'objectifs économiques (*EBIT* Groupe et *Free Cash Flow* Groupe, ces objectifs comptant respectivement pour 48 % et 12 %) et pour 40 % sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels, liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, définis par le conseil d'administration. Sur ces 40 %, 10 % sont liés à l'atteinte d'objectifs liés aux ressources humaines, objectifs dont le degré d'atteinte fera l'objet d'une appréciation par les représentants du personnel au sein du conseil d'administration.

Le calcul de l'*EBIT* Groupe, mesuré à périmètre constant, pourra intégrer des coûts exceptionnels, dans la limite de 1 % du chiffre d'affaires. Au-delà de cette limite, le montant des coûts exceptionnels sera déduit du calcul de l'*EBIT* Groupe.

Le niveau de réalisation requis pour chacun des objectifs est établi de manière précise, mais ne saurait être rendu public pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires.

Lors de sa séance du 8 mars 2017, le conseil d'administration a apprécié l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs. L'objectif lié à l'atteinte de l'*EBIT* Groupe a été atteint à hauteur de 101,7 %, celui lié au *Free Cash Flow* l'a été à hauteur de 109,8 %. Les objectifs quantitatifs ont ainsi atteint 103,3 % de leur cible. Les objectifs qualitatifs ont quant à eux atteint 100 % de leur cible. La rémunération variable de M. Dominique Cerutti pour 2016 a donc atteint 110,0 % de sa cible.

M. Dominique Cerutti ne bénéficie en revanche ni d'un contrat de travail avec la Société, ni d'un régime de retraite supplémentaire, ni d'indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions, ni d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.

Au cours de l'exercice 2016 et au titre de son mandat social, M. Dominique Cerutti n'a reçu aucune autre rémunération ni titre donnant accès au capital (stock-options ou actions gratuites de performance).

Aux termes de ses délibérations du 29 juillet 2015, le conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Dominique Cerutti de la garantie sociale des chefs d'entreprise (sorte d'assurance chômage pour mandataires sociaux, dont la cotisation est versée par l'entreprise) selon la formule suivante :

- montant net de l'indemnité annuelle 190 200 euros (soit 70 % sur les tranches A et B et 55 % sur la tranche C) ;
- durée d'indemnisation limitée à un an ;
- cotisation annuelle à verser par la Société : 11 997 euros ;

étant précisé que les droits à indemnité ne sont ouverts qu'après la première date anniversaire de l'adhésion et que tous les cas de rupture de la relation mandataire social/entreprise sont couverts, y compris la révocation.

Rémunération du directeur général délégué : M. Cyril Roger

Rémunération au titre de 2016

	Au titre de 2016			
	Montants cibles	Montants dus	Montants versés en 2016	Montants à verser après 2016
Rémunération fixe	428 000 €	428 000 €	428 000 €	Néant
Rémunération variable	321 000 €	354 880 €	Néant	354 880 €
TOTAL	749 000 €	782 880 €	428 000 €	354 880 €

Le montant indiqué ne tient pas compte de la rémunération perçue ou qui pourra être perçue dans le cadre des plans d'incitation à long terme détaillés ci-après (« Rémunération complémentaire des mandataires sociaux : Plan 2011-2013/Plan 2013-2015/Plan 2016 2018 »).

Rémunération au titre de 2015

	Au titre de 2015			
	Montants cibles	Montants dus	Montants versés en 2015	Montants à verser après 2015
Rémunération fixe	428 000 €	428 000 €	428 000 €	Néant
Rémunération variable	321 000 €	386 881 €	Néant	386 881 €
Prime exceptionnelle	0 €	30 000 €	0 €	30 000 €
TOTAL	749 000 €	844 881 €	428 000 €	416 881 €

Le montant indiqué ne tient pas compte de la rémunération perçue ou qui pourra être perçue dans le cadre des plans d'incitation à long terme détaillés ci-après (« Rémunération complémentaire du directeur général délégué : Plan 2011-2013/Plan 2013-2015 »).

Le conseil d'administration du 9 mars 2016 a octroyé une rémunération exceptionnelle de 30 000 euros bruts à M. Cyril Roger au titre de son implication dans le redressement de l'Allemagne au cours de l'exercice 2015.

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a décidé que M. Cyril Roger bénéficierait :

- d'une rémunération fixe annuelle de quatre cent vingt-huit mille (428 000) euros bruts ;
- d'une rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra atteindre 75 % de la rémunération fixe si les objectifs de performance sont réalisés et jusque 160 % en cas de dépassement (soit un montant maximum de 684 800 euros bruts).

Cette rémunération variable est fondée sur un certain nombre d'objectifs précis dont le choix et la pondération sont arrêtés chaque année par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

Le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a décidé que cette performance sera basée pour 80 % de son montant sur l'atteinte d'objectifs économiques (*EBIT* Groupe, *EBIT* de la zone Europe, *DSO* de la zone Europe et objectifs commerciaux, ces objectifs comptant respectivement pour 20 %, 40 %, 10 % et 10 %) et pour 20 % sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels, liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, définis par le conseil d'administration.

Le calcul de l'*EBIT* Groupe, mesuré à périmètre constant, pourra intégrer des coûts exceptionnels, dans la limite de 1 % du

chiffre d'affaires. Au-delà de cette limite, le montant des coûts exceptionnels sera déduit du calcul de l'*EBIT* Groupe.

Le niveau de réalisation requis pour chacun des objectifs est établi de manière précise, mais ne saurait être rendu public pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires.

Lors de sa séance du 8 mars 2017, le conseil d'administration a apprécié l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs. L'objectif lié à l'atteinte de l'*EBIT* Groupe a été atteint à hauteur de 101,7 %, celui lié à l'*EBIT* de la zone Europe l'a été à hauteur de 100,5 %, celui lié au *DSO* Europe a été atteint à hauteur de 101,8 % et celui lié aux objectifs commerciaux l'a été à hauteur de 123,3 %. Les objectifs quantitatifs ont ainsi atteint 103,8 % de leur cible. Les objectifs qualitatifs ont quant à eux atteint 90 % de leur cible. La rémunération variable de M. Cyril Roger pour 2016 a donc atteint 110,5 % de sa cible.

Au titre de son mandat social, M. Cyril Roger ne bénéficie en revanche ni d'un régime de retraite supplémentaire, ni d'indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions, ni d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.

Au cours de l'exercice 2016 et au titre de son mandat social, M. Cyril Roger n'a reçu aucune autre rémunération ni titre donnant accès au capital (stock-options ou actions gratuites de performance).

Rémunération complémentaire des mandataires sociaux : Plan 2016-2018

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à MM. Dominique Cerutti et Cyril Roger, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le conseil d'administration, se déroule sur une durée de près de quatre ans qui se décompose en deux sous-périodes :

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 9 mars 2016 et le 2 janvier 2018 ;

- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2018 - 2 janvier 2020). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

L'acquisition des droits est conditionnée à la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition. Le départ du bénéficiaire de la Société avant la fin de la période d'acquisition des droits attribués entraîne la perte de la totalité des droits attribués, sauf décision contraire dûment motivée du conseil d'administration.

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- fixé à 78 799 et 30 113 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire, respectivement, du président-directeur général et du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du président-directeur général et du directeur général délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;

- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2017, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le conseil d'administration.

Rémunération complémentaire du président-directeur général : Plan 2015-2017

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 29 juillet 2015 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Dominique Cerutti, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le conseil d'administration, se déroule sur une durée de près de quatre ans qui se décompose en deux sous-périodes :

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 29 juillet 2015 et le 2 janvier 2017 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2017 - 2 janvier 2019). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

L'acquisition des droits est conditionnée à la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition. Le départ du bénéficiaire de la Société avant la fin de la période d'acquisition des droits attribués entraîne la perte de la totalité des droits attribués, sauf décision contraire dûment motivée du conseil d'administration.

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, fixé à 43 523 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du président-directeur général en cas de réalisation de 100 % de l'objectif. Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (100 %), le conseil d'administration réuni le 8 mars 2017 a fixé à 43 523 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de 2 ans, soit le 2 janvier 2019.

Rémunération complémentaire du directeur général délégué : Plan 2013-2015

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2015 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Cyril Roger, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le conseil d'administration, se déroule sur une durée de trois ans qui se décomposait en deux sous-périodes :

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 1^{er} janvier 2015 et le 2 janvier 2016 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2016 - 2 janvier 2018). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

L'acquisition des droits est conditionnée à la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition. Le départ du bénéficiaire de la Société avant la fin de la période d'acquisition des droits attribués entraîne la perte de la totalité des droits attribués, sauf décision contraire dûment motivée du conseil d'administration.

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, fixé à 100 000 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif. Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (80 %), le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a fixé à 80 000 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2015, soit 12,32 euros, une somme de 985 600 euros sera versée à M. Cyril Roger à l'issue d'une période de conservation de 2 ans, soit le 2 janvier 2018.

Rémunération complémentaire du directeur général délégué : Plan 2011-2013

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 28 août 2012 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme. Celui-ci prévoit qu'une rémunération complémentaire différée pourra être attribuée annuellement aux mandataires sociaux dirigeants, sous condition de réalisation d'objectifs fondés sur la croissance moyenne du bénéfice par action (*Earning per share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, se déroule sur une durée de quatre ans. La rémunération complémentaire est versée en numéraire, son montant étant calculé à partir du cours de l'action de la Société à l'issue de la période de quatre ans, appliqué à un nombre d'actions prédéterminé par le conseil d'administration.

La période de quatre ans se décompose en deux sous-périodes :

- la période d'acquisition des droits, d'une durée de deux ans, qui démarre avec la décision du conseil d'administration de mettre en place une rémunération complémentaire dans le cadre du plan d'incitation à long terme. Cette décision est prise lors de la réunion du conseil qui arrête les comptes de l'exercice, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Le conseil d'administration arrête le nombre initial d'actions servant de base de calcul de la rémunération complémentaire du dirigeant concerné en cas de réalisation de 100 % des objectifs. La période d'acquisition des droits se termine avec la réunion du conseil d'administration qui arrête, deux ans après, les comptes de l'exercice clos ;
- la période de conservation, d'une durée de deux ans à compter de la fin de la période d'acquisition. À cette date, le conseil

d'administration détermine le nombre définitif d'actions qui servira de base pour le calcul de la rémunération complémentaire d'un dirigeant, en fonction de la réalisation effective des objectifs. Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné. Elle sera versée à l'issue de la période de conservation, pour un montant correspondant à la valeur de bourse de l'action de la Société à cette date, appliqué au nombre définitif d'actions servant de référence, arrêté deux ans plus tôt.

L'acquisition des droits est conditionnée par la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition.

Le plan d'incitation à long terme a été mis en application pour la première fois au titre de l'année 2012, avec effet au 8 mars 2012, date du conseil d'administration ayant arrêté les comptes de l'exercice 2011. Le conseil, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a :

- déterminé le nombre initial d'actions servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire des dirigeants dont 144 903 actions pour M. Cyril Roger, directeur général délégué ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire des dirigeants seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits qui ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.

Le montant versé en 2016 à l'expiration de la période de conservation de deux ans s'élève à 1 540 319 euros pour M. Cyril Roger.

Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

Le montant total des jetons de présence à allouer aux administrateurs de la Société a été fixé à 400 000 euros par exercice lors de l'assemblée générale du 28 juin 2013.

Conformément à l'article L. 225-45 du Code de commerce, la répartition des jetons de présence est déterminée par le conseil d'administration. Lors de sa séance du 17 décembre 2013, le conseil d'administration a décidé, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, de modifier les règles de répartition des jetons de présence afin de tenir compte des dispositions du Code AFEP-MEDEF, qui préconise qu'une part prépondérante du montant des jetons de présence soit variable et fonction de la participation effective aux réunions du conseil et des comités.

Le conseil d'administration a ainsi décidé que la répartition des jetons de présence serait désormais la suivante :

- une part fixe de 15 000 euros ;
- une part variable de 15 000 euros en fonction de l'assiduité aux séances du conseil ;

- un montant de 10 000 euros au titre de la participation à un ou plusieurs comités, variable en fonction de l'assiduité aux séances dudit (ou desdits) comité(s) ;
- un montant de 40 000 euros pour la présidence d'un ou plusieurs comités, dont la moitié dépend de l'assiduité aux séances dudit (ou desdits) comité(s).

Le conseil d'administration rappelle que le président du conseil et les représentants d'Apax Partners ne perçoivent pas de jetons de présence.

La part fixe du montant des jetons de présence est versée en cours d'exercice. La part variable est versée au début de l'exercice suivant celui au titre duquel les jetons sont dus par la Société.

M. Sylvain Michel, administrateur représentant les salariés, a perçu en 2016 une rémunération brute d'un montant de 29 694 euros au titre de son contrat de travail.

Le tableau ci-après récapitule les jetons de présence versés en 2016 et en 2015 aux administrateurs, en l'absence de versement de toute autre rémunération.

Membre du conseil	Fonctions	Jetons de présence au titre de 2016		
		Montant brut dû au titre de 2016	Montant brut versé en 2016	Montant brut versé en 2017
M. Jean-Pierre Alix	Administrateur	38 500 €	7 500 €	31 000 €
Apax Partners, représentée par M. Maurice Tchenio	Administrateur	Néant	Néant	Néant
M. Christian Bret	Administrateur	40 000 €	7 500 €	32 500 €
Mme Martha Heitzmann Crawford	Administrateur	24 000 €	2 500 €	21 500 €
M. Sylvain Michel	Administrateur représentant les salariés	30 000 €	7 500 €	22 500 €
Mme Florence Parly	Administrateur et président du comité des nominations et des rémunérations	77 000 €	17 500 €	59 500 €
Mme Nathalie Rachou	Administrateur et président du comité d'audit (depuis le 29 avril 2016)	61 666 €	10 833 €	50 833 €
M. Gilles Rigal	Administrateur	Néant	Néant	Néant
M. Jacques-Étienne de T'Serclaes	Administrateur et président du comité d'audit (jusqu'au 29 avril 2016)	56 666 €	14 166 €	42 500 €
Mme Renuka Uppaluri	Administrateur	25 000 €	2 500 €	22 500 €
M. Thomas de Villeneuve	Administrateur	Néant	Néant	Néant
TOTAL		352 833 €	70 000 €	282 833 €

Membre du conseil	Fonctions	Jetons de présence au titre de 2015		
		Montant brut dû au titre de 2015	Montant brut versé en 2015	Montant brut versé en 2016
M. Jean-Pierre Alix	Administrateur	40 000 €	7 500 €	32 500 €
Apax Partners, représentée par M. Maurice Tchenio	Administrateur	Néant	Néant	Néant
M. Christian Bret	Administrateur	40 000 €	7 500 €	32 500 €
M. Hans-Georg Härter	Administrateur (jusqu'au 16 décembre 2015)	25 357 €	7 500 €	17 857 €
M. Sylvain Michel	Administrateur représentant les salariés	25 000 €	7 500 €	17 500 €
Mme Florence Parly	Administrateur et président du comité des nominations et des rémunérations	77 500 €	17 500 €	60 000 €
Mme Nathalie Rachou	Administrateur	37 500 €	7 500 €	30 000 €
M. Gilles Rigal	Administrateur	Néant	Néant	Néant
M. Jacques-Étienne de T'Serclaes	Administrateur et président du comité d'audit	78 750 €	17 500 €	61 250 €
M. Thomas de Villeneuve	Administrateur	Néant	Néant	Néant
TOTAL		324 107 €	72 500 €	251 607 €

Au cours de l'exercice 2016, les mandataires sociaux de la Société n'ont reçu, au titre de leur mandat social, ni rémunération d'une société contrôlée, ni avantage en nature, ni stock-options, ni actions gratuites, ni actions de performance, ni aucun titre donnant accès au capital d'Altran Technologies.

15.2 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux

Il n'existe aucun autre engagement pris au bénéfice des membres du conseil d'administration correspondant à des éléments de rémunération, des contreparties financières ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à celles-ci.

15.3 Tableau synthétique des stock-options consenties aux mandataires sociaux

L'ensemble des informations relatives aux différents plans de stock-options dont bénéficient les mandataires sociaux du Groupe et à la politique d'exercice de ces derniers est intégré dans la section 17.2.1 « Stock-options et actions gratuites » du présent document de référence.

Fonctionnement des organes sociaux

16

Les informations relatives au fonctionnement des organes sociaux de l'entreprise sont détaillées dans le « Rapport du président » figurant en annexe 1 du présent document de référence.

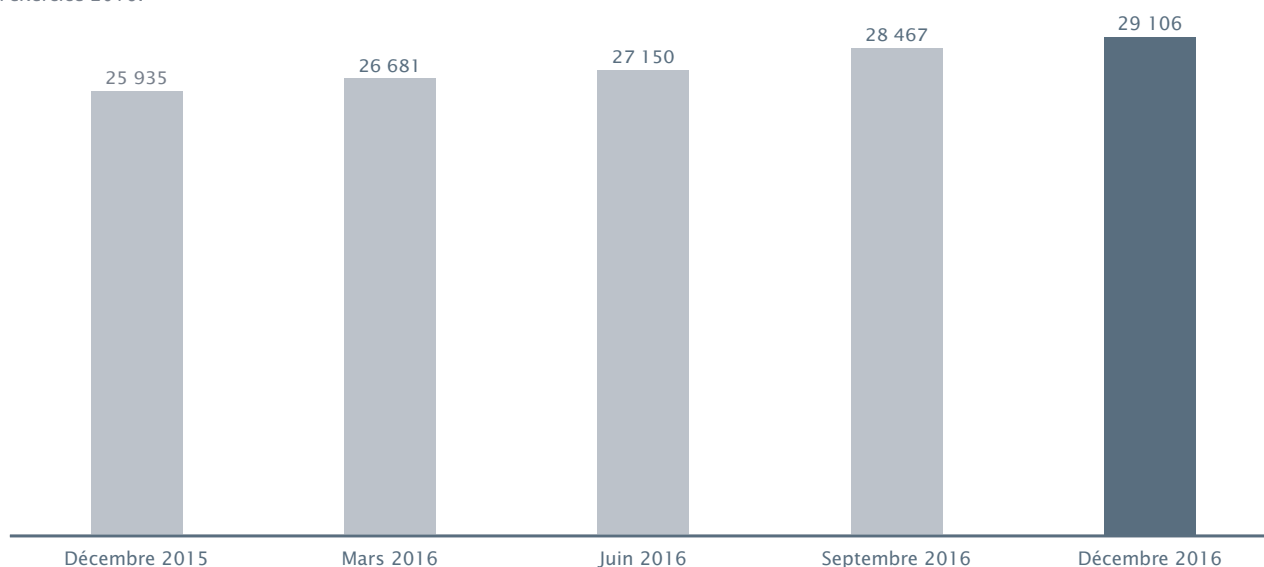
L'ensemble des informations relatives aux conventions réglementées est mentionné en annexe 2 du présent document de référence dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

17.1 Données sur les salariés	93	17.2.2 Contrats d'intéressement et de participation	96
17.1.1 Évolution du nombre de salariés	93	17.2.3 Nombre de ses propres actions achetées ou vendues au cours de l'exercice dans le cadre de la participation des salariés	96
17.1.2 Taux de facturation	94	17.2.4 Options de souscriptions et actions gratuites consenties aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux	96
17.1.3 Taux de turnover	94		
17.2 Participations et actionnariat salarié	95		
17.2.1 Stock-options et actions gratuites	95		

17.1 Données sur les salariés

17.1.1 Évolution du nombre de salariés

Le nombre total de salariés du Groupe s'élevait au 31 décembre 2016 à 29 106 personnes, soit un effectif en hausse de 3 171 personnes sur l'exercice 2016.



17.1.2 Taux de facturation

Le taux de facturation représente le ratio du nombre d'ETP (équivalents temps plein) facturés (calculés à partir du nombre de jours facturés divisé par le nombre de jours ouvrés) sur le nombre d'ETP potentiels, égal à l'indicateur suivant : (nombre de jours ressources – congés) / nombre de jours ouvrés.

Par ailleurs, il est à noter qu'il n'existe pas dans l'industrie de définition standardisée du taux de facturation, ce qui rend toute comparaison avec des concurrents difficile.

Le taux de facturation (hors activités Cambridge Consultants/Synapse, Foliage et Tessella) s'établit en moyenne à 87,3 % sur l'année 2016. Son évolution est la suivante :

	Moyenne 2014	Moyenne 2015	T1 2016 moyenne	T2 2016 moyenne	S1 2016 moyenne	T3 2016 moyenne	T4 2016 moyenne	S2 2016 moyenne	Moyenne 2016
Taux de facturation	86,5 %	87,2 %	86,7 %	87,2 %	87,0 %	87,5 %	87,8 %	87,7 %	87,3 %

17.1.3 Taux de turnover

Le taux de turnover est défini comme le rapport entre les démissions et le nombre de salariés du Groupe ayant un contrat à durée indéterminée. En 2016, le taux de turnover glissant sur 12 mois s'établit à 22,7 % à périmètre constant contre 20,3 % en 2015.

17.2 Participations et actionnariat salarié

17.2.1 Stock-options et actions gratuites

Le Groupe n'a pas émis de plan de stock-options au cours de l'année 2016.

Lors de sa réunion du 1^{er} juin 2016, le conseil d'administration a procédé à l'attribution de 519 395 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe. Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016 (24^e résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au

profit des membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) de la société mère Altran Technologies et des sociétés qui lui sont liées, le nombre d'actions attribuées ne pouvant conduire à une augmentation de capital de plus de 3 % du capital social de la société Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le conseil d'administration.

Aucune action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux.

Les principales caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites, échus dans l'exercice ou en cours à la clôture, sont les suivantes :

	Actions gratuites		
	2012 Hors de France	2015	2016
Date de l'assemblée	10/06/2011	01/06/2012	29/04/2016
Date du conseil d'administration	31/01/2012	11/03/2015	01/06/2016
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	232 500	291 959	519 395
<i>dont mandataires sociaux</i>	0	0	0
<i>dont nombre d'actions pouvant être allouées aux 10 salariés les mieux rémunérés</i>	0	116 750	192 986
<i>Solde au 31/12/2016</i>	0	116 750	174 891
Date d'attribution définitive des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Cours de référence des actions (<i>en euros</i>)	3,54 €	8,53 €	13,35 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2015	143 438	281 959	0
Droits créés en 2016	0	0	456 547
Droits perdus en 2016	0	20 000	46 302
Droits acquis en 2016	143 438	0	0
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2016	0	261 959	410 245

17.2.2 Contrats d'intéressement et de participation

Le montant de la participation versée, au titre de la participation aux résultats, aux salariés au cours des cinq derniers exercices et figurant dans le compte de résultat est de :

Année	Montant (en milliers d'euros)
2012	932
2013	-
2014	149
2015	-
2016	-

17.2.3 Nombre de ses propres actions achetées ou vendues au cours de l'exercice dans le cadre de la participation des salariés

Néant.

17.2.4 Options de souscriptions et actions gratuites consenties aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux

Le Groupe n'a pas émis de plan de stock-options au cours de l'année 2016. Lors de sa réunion du 1^{er} juin 2016, le conseil d'administration a procédé à l'attribution d'actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe. Dans le cadre de ce plan, 192 986 actions gratuites ont été consenties aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux.

Principaux actionnaires

18.1	Actionnaires et droits de vote	98	18.4	Marché des instruments financiers d'Altran Technologies	102
18.1.1	Identité des personnes physiques ou morales possédant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33 %, 50 %, 66 %, 90 % ou 95 % du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales	98	18.4.1	L'action Altran Technologies	102
18.1.2	Déclarations des franchissements de seuils intervenus au cours de l'exercice 2016	99	18.4.2	L'ADR (American depositary receipt) Altran Technologies	103
18.1.3	Nom des sociétés contrôlées et part de capital que celles-ci détiennent dans Altran Technologies (autocontrôle)	99	18.5	Information sur les éléments de calcul et sur les résultats des ajustements des conditions de souscription ou d'exercice des droits et valeurs mobilières donnant accès au capital social	103
18.1.4	Participation des salariés au capital social	99	18.6	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	103
18.1.5	Participation des mandataires sociaux au capital social	100	18.7	Accords entre les actionnaires dont la Société aurait connaissance et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote	104
18.2	État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice	100	18.8	Engagement de rachat auprès des minoritaires	104
18.3	Rachat par la Société de ses propres actions	101			

18.1 Actionnaires et droits de vote

18.1.1 Identité des personnes physiques ou morales possédant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33 %, 50 %, 66 %, 90 % ou 95 % du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales

À la clôture de l'exercice, Altrafin Participations détenait 16,83 % du capital et 20,46 % des droits de vote de la Société.

Altrafin Participations agit de concert avec les fondateurs de la Société, M. Alexis Kniazeff (et sa famille) et M. Hubert Martigny, avec certains membres du comité exécutif du Groupe au travers d'Altimus, actionnaire d'Altrafin Participations, et avec M. Maurice Tchenio. Au 31 décembre 2016, les actions détenues par le concert représentaient 22,77 % du capital et 27,87 % des droits de vote de la Société.

	31 décembre 2016			
	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Altrafin Participations	29 593 354	16,83 %	37 869 433	20,46 %
Alexis Kniazeff & famille*	4 981 242	2,83 %	6 620 344	3,58 %
Hubert Martigny*	4 978 989	2,83 %	6 615 838	3,57 %
Total concert initial	39 553 585	22,50 %	51 105 615	27,61 %
Managers (actionnaires d'Altimus)	101 092	0,06 %	101 092	0,05 %
Maurice Tchenio	373 000	0,21 %	373 000	0,20 %
Total concert	40 027 677	22,77 %	51 579 707	27,87 %
Auto-détention	3 101 191	1,76 %	0	0,00 %
Flottant	132 671 397	75,47 %	133 519 031	72,13 %
TOTAL D'ACTIONS EN CIRCULATION	175 800 265	100,00 %	185 098 738	100,00 %

	31 décembre 2015			
	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Altrafin Participations	29 593 354	16,83 %	37 869 433	20,41 %
Alexis Kniazeff & famille*	6 981 242	3,97 %	8 620 344	4,65 %
Hubert Martigny*	6 978 989	3,97 %	8 615 838	4,64 %
Total concert initial	43 553 585	24,77 %	55 105 615	29,70 %
Managers (actionnaires d'Altimus)	101 092	0,06 %	101 092	0,05 %
Maurice Tchenio	373 000	0,21 %	373 000	0,20 %
Total concert	44 027 677	25,04 %	55 579 707	29,96 %
Auto-détention	2 679 081	1,52 %	0	0,00 %
Flottant	129 093 507	73,43 %	129 948 596	70,04 %
TOTAL D'ACTIONS EN CIRCULATION	175 800 265	100,00 %	185 528 303	100,00 %

	31 décembre 2014			
	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Altrafin Participations	29 585 753	16,90 %	37 861 832	20,36 %
Alexis Kniazeff & famille*	6 981 242	3,99 %	8 620 344	4,64 %
Hubert Martigny*	6 978 989	3,99 %	8 615 838	4,63 %
Total concert initial	43 545 984	24,88 %	55 098 014	29,63 %
Managers (actionnaires d'Altimus)	306 908	0,18 %	356 908	0,19 %
Maurice Tchenio	373 000	0,21 %	373 000	0,20 %
Total concert	44 225 892	25,27 %	55 827 922	30,03 %
Auto-détention	1 430 313	0,82 %	0	0,00 %
Flottant	129 382 504	73,91 %	130 096 604	69,97 %
TOTAL D'ACTIONS EN CIRCULATION	175 038 709	100,00 %	185 924 526	100,00 %

* Droits de vote apportés en jouissance à Altrafin Participations.

18.1.2 Déclarations des franchissements de seuils intervenus au cours de l'exercice 2016

Le concert composé d'Altrafin Participations, de M. Alexis Kniazeff et sa famille et de M. Hubert Martigny, des managers actionnaires d'Altimus et de M. Maurice Tchenio a déclaré avoir franchi en baisse, le 1^{er} juin 2016, le seuil de 25 % du capital, avec 43 927 677 actions représentant 55 479 707 droits de vote, soit 24,99 % du capital et 29,48 % des droits de vote de la Société.

En outre, au cours de l'exercice, International Value Advisers LLC a franchi en baisse :

- le 14 avril 2016, le seuil de 5 % des droits de vote avec 8 921 270 actions représentant 5,07 % du capital et 4,74 % des droits de vote de la Société ; et

- le 15 avril 2016, le seuil de 5 % du capital avec 8 784 426 actions représentant 4,99 % du capital et 4,66 % des droits de vote de la Société.

Enfin, BNP PARIBAS Investment Partners a déclaré avoir franchi en baisse, le 9 février 2016, le seuil de 5 % du capital avec 8 708 348 actions représentant 4,95 % du capital et 4,46 % des droits de vote.

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.

18.1.3 Nom des sociétés contrôlées et part de capital que celles-ci détiennent dans Altran Technologies (autocontrôle)

Néant.

18.1.4 Participation des salariés au capital social

Au 31 décembre 2016, les salariés détenaient 582 273 actions, représentant 0,33 % des actions en circulation et 0,31 % des droits de vote de la Société, au travers d'un FCPE (fonds commun de placement d'entreprise).

La participation des salariés au capital d'Altran est essentiellement liée à l'opération d'actionnariat salarié mise en place au premier semestre 2006.

État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice

18.1.5 Participation des mandataires sociaux au capital social

La participation des mandataires sociaux dans le capital social au 31 décembre 2016 était la suivante :

M. Dominique Cerutti	41 618 actions
M. Cyril Roger	0 action
M. Jean-Pierre Alix	4 010 actions
Apax Partners directement et par l'intermédiaire de sa filiale Altrafin Participations	29 593 354 actions
M. Christian Bret	4 000 actions
Mme Martha Heitzmann Crawford	0 action
M. Sylvain Michel	0 action*
Mme Florence Parly	3 800 actions
Mme Nathalie Rachou	3 800 actions
M. Gilles Rigal	3 801 actions
M. Maurice Tchenio	373 000 actions**
M. Jacques-Étienne de T'Serclaes	5 000 actions
Mme Renuka Uppaluri	3 800 actions
M. Thomas de Villeneuve	3 801 actions

* L'article 11.2 des statuts de la Société prévoit expressément que l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de posséder un nombre minimum d'actions.

** Actions détenues dans un contrat d'assurance-vie.

18.2 État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice

Les opérations réalisées sur les actions Altran Technologies au cours de l'exercice 2016 et visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sont les suivantes :

	Date de la transaction	Nature de la transaction	Quantité de titres	Prix unitaire
Mme Renuka Uppaluri, Administrateur	07 octobre 2016	Acquisition	3 800	14,53 USD

18.3 Rachat par la Société de ses propres actions

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 avril 2016, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires a mis fin, dans le cadre de sa 18^e résolution pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions donnée par l'assemblée générale mixte du 30 avril 2015. Elle a autorisé le conseil d'administration à procéder pendant une période de 18 mois à l'achat, l'échange ou le transfert de ses propres actions, dans la limite de 10 millions actions, soit près de 6 % du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2015, moyennant un prix maximum d'achat de 15 euros par action. L'assemblée générale indiquait que les objectifs poursuivis étaient :

- d'animer le marché du titre Altran Technologies par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Altran au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce ;
- de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale de la 12^e résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature.

Dans le cadre d'une précédente autorisation, un contrat de liquidité avait été conclu en juillet 2011 avec Exane Paribas. L'objet du contrat est de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation ainsi que d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché. La somme de 2 millions d'euros avait été portée au compte de liquidité lors de son ouverture en juillet 2011. L'exécution de ce contrat de liquidité s'est poursuivie en 2016. Au cours de l'exercice, 980 750 actions Altran Technologies ont été achetées à un prix moyen de 12,12 euros et 983 202 actions ont été vendues à un prix moyen de 12,18 euros. Au 31 décembre 2016, le compte de liquidité disposait de 58 099 actions Altran Technologies et de 2 927 322 euros de liquidités.

Au cours de l'exercice 2016, faisant usage de l'autorisation donnée par l'assemblée générale 29 avril 2016, le conseil d'administration a également procédé au rachat de 568 000 actions hors contrat de liquidité.

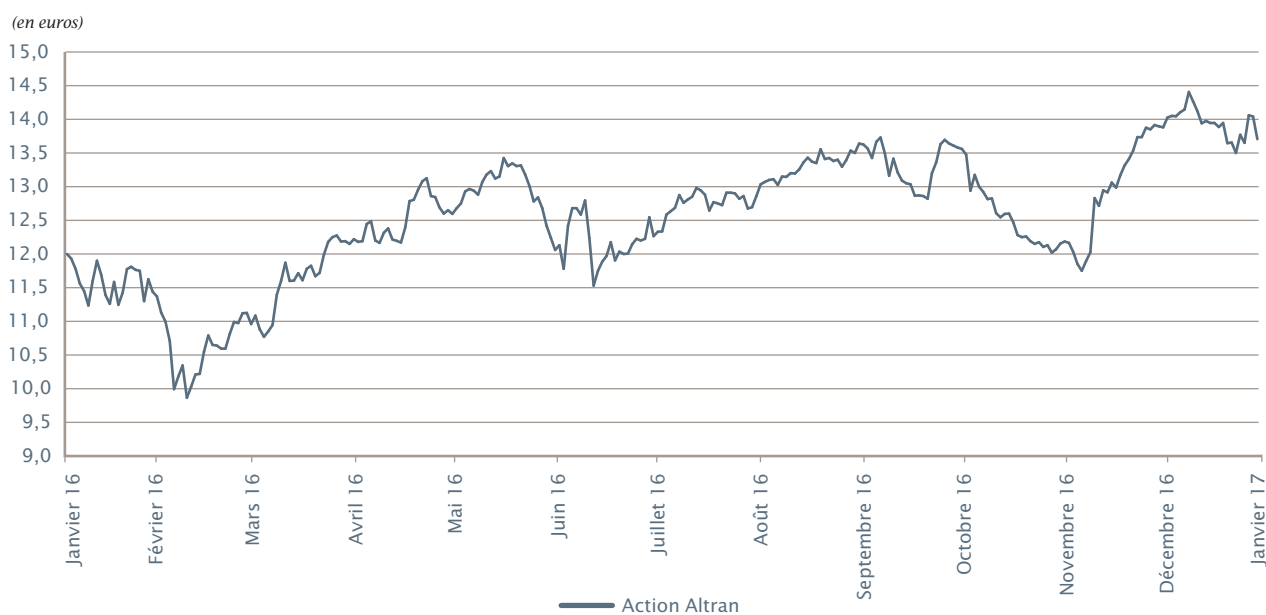
18.4 Marché des instruments financiers d'Altran Technologies

18.4.1 L'action Altran Technologies

L'action Altran Technologies est cotée sur le premier marché de NYSE-Euronext Paris (ISIN : FR0000034639).

	Volume moyen par séance	Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Capitalisation (en millions d'euros)
Janvier 2016	294 592	11,60	12,28	11,11	2 039
Février 2016	268 089	10,62	11,54	9,72	1 868
Mars 2016	243 119	11,44	12,18	10,62	2 012
Avril 2016	183 772	12,34	13,15	11,99	2 169
Mai 2016	165 080	12,97	13,44	12,45	2 281
Juin 2016	286 409	12,47	13,39	10,93	2 192
Juillet 2016	254 623	12,41	13,12	11,72	2 181
Août 2016	177 883	12,93	13,24	12,55	2 273
Septembre 2016	209 283	13,45	13,94	12,97	2 365
Octobre 2016	212 798	13,24	13,82	12,69	2 328
Novembre 2016	280 083	12,34	13,08	11,96	2 170
Décembre 2016	281 405	13,11	13,96	11,71	2 305
Janvier 2017	248 576	13,95	14,53	13,48	2 452

L'action Altran Technologies



18.4.2 L'ADR (*American depositary receipt*) Altran Technologies

L'action Altran Technologies fait l'objet aux États-Unis d'un programme ADR (*American depositary receipt*) de niveau 1 dont le code est 02209U108. Les échanges sur cet instrument sont très limités et irréguliers.

18.5 Information sur les éléments de calcul et sur les résultats des ajustements des conditions de souscription ou d'exercice des droits et valeurs mobilières donnant accès au capital social

Néant.

18.6 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Le contrat de crédit (et ses avenants) conclu le 29 janvier 2013 avec le pool bancaire (BNP Paribas, CADIF, Natixis, Société Générale) ainsi que les contrats de placement privé prévoient qu'une situation de changement de contrôle est constitutive d'un cas de défaut, susceptible d'entraîner la résiliation anticipée des engagements des prêteurs et l'exigibilité immédiate des sommes avancées.

Accords entre les actionnaires dont la Société aurait connaissance et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote

18.7 Accords entre les actionnaires dont la Société aurait connaissance et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote

À la connaissance de la Société, des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote pourraient résulter du pacte d'actionnaires conclu le 24 juin 2008 entre Altrafin Participations, M. Hubert Martigny, M. Alexis Kniazeff et sa famille, la société Altamir Amboise et le FCPR Apax France VII, mentionné sur le site de l'AMF (<http://www.amf-france.org>, référence 208C1233).

Il est précisé que la conclusion le 4 juillet 2013 d'un pacte d'associés relatif à la société Altrafin Participations elle-même, entre le FCPR Apax France VII, la société Altamir, la société AlphaOmega et la société Altimus (dont certains membres du comité exécutif du Groupe sont les actionnaires directs ou indirects), a entraîné la caractérisation d'un pacte en étoile entre la société Altrafin Participations, ses associés (mentionnés ci-dessus), M. Hubert Martigny et M. Alexis Kniazeff et sa famille.

18.8 Engagement de rachat auprès des minoritaires

Néant.

Opérations avec des apparentés

19

Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux par la Société, ainsi que par les sociétés contrôlées, se sont élevés au titre de l'exercice 2016 à 3 656 474 euros :

Rémunération fixe	Rémunération variable	Jetons de présence	Avantages en nature	Rémunération totale	Engagement IFC
1 057 194	2 277 673	321 607	Néant	3 656 474	Néant

Une information détaillée est disponible au chapitre 15.1 « Rémunération des mandataires sociaux » du présent document de référence.

Engagements pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux

Néant.

Transaction conclue avec l'actionnaire de référence

Néant.

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur

20

20.1	Informations financières historiques	107		
20.2	Informations pro forma	107		
20.3	États financiers au 31 décembre 2016	108		
20.3.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2016	108		
	Annexes des comptes consolidés	115		
20.3.2	Comptes annuels au 31 décembre 2016	158		
	Annexe aux comptes annuels	161		
20.4	Vérifications de l'information financière	182		
20.5	Dernières informations financières	182		
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	182		
20.6.1	Communiqué du chiffre d'affaires du premier trimestre 2016, publié le 28 avril 2016	182		
20.6.2	Communiqué du chiffre d'affaires du premier semestre 2016, publié le 28 juillet 2016		183	
20.6.3	Communiqué des résultats du premier semestre 2016, publié le 8 septembre 2016		184	
20.6.4	Communiqué du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016, publié le 27 octobre 2016		185	
20.6.5	Communiqué sur le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2016, publié le 27 janvier 2017		186	
20.7	Politique de distribution des dividendes		187	
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage		187	
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale		189	

20.1 Informations financières historiques

L'ensemble des informations financières historiques du Groupe relatives à son patrimoine, sa situation financière et ses résultats est inclus dans les documents de référence des années précédentes dont les références sont :

- document de référence 2006 D.07-0561 déposé auprès de l'AMF le 7 juin 2007 ;
- document de référence 2007 D.08-0278 déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2008 ;
- document de référence 2008 D.09-0300 déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2009 ;
- document de référence 2009 D.10-0245 déposé auprès de l'AMF le 12 avril 2010 ;
- document de référence 2010 D.11-0343 déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2011 ;

- document de référence 2011 D.12-0388 déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2012 ;
- document de référence 2012 D.13-0312 déposé auprès de l'AMF le 8 avril 2013 ;
- document de référence 2013 D.14-0238 déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2014 ;
- document de référence 2014 D.15-0262 déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2015 ;
- document de référence 2015 D.16-0219 déposé auprès de l'AMF le 29 mars 2016.

L'ensemble de ces documents est consultable sur le site Internet de la Société www.altran.com.

20.2 Informations pro forma

Néant.

20.3 États financiers au 31 décembre 2016

20.3.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2016

1 – État de la situation financière consolidée

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2016			Déc. 2015
		Valeurs brutes	Amort. Prov.	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Écarts d'acquisition nets	4.1	998 733	(192 878)	805 855	738 338
Immobilisations incorporelles	4.2	146 269	(64 973)	81 296	82 385
Terrains & constructions		39 018	(7 975)	31 043	27 064
Autres immobilisations corporelles		131 823	(88 763)	43 060	37 676
Immobilisations corporelles	4.3	170 841	(96 738)	74 103	64 740
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence	4.4	240		240	234
Actifs financiers non courants	4.4	45 756	(7 871)	37 885	32 572
Impôts différés actif	5.9	98 171	(6 715)	91 456	106 484
Actifs d'impôts non courants	4.5	108 653	(96)	108 557	97 240
Autres actifs non courants	4.5	7 462	(5 010)	2 452	2 401
Total actif non courant		1 576 125	(374 281)	1 201 844	1 124 394
Stocks et en-cours	4.6	7 047	(35)	7 012	4 750
Avances et acomptes versés sur commandes		563		563	921
Clients et comptes rattachés	4.7	401 022	(5 593)	395 429	395 317
Autres créances	4.8	118 822	(719)	118 103	96 090
Clients et autres débiteurs		520 407	(6 312)	514 095	492 328
Actifs financiers courants	4.9	53 348		53 348	11 552
Équivalents de trésorerie	4.11	285 093		285 093	293 355
Trésorerie	4.11	193 237		193 237	231 186
Total actif courant		1 059 132	(6 347)	1 052 785	1 033 171
TOTAL ACTIF		2 635 257	(380 628)	2 254 629	2 157 565

PASSIF (en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2016	Déc. 2015
Capital	4.10	87 900	87 900
Primes liées au capital		392 307	430 763
Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère		270 959	168 566
Écarts de conversion		(12 223)	6 156
Résultat de l'exercice / de la période		122 483	100 493
Intérêts minoritaires		913	508
Capitaux propres		862 339	794 386
Emprunts obligataires (+ 1 an)		249 407	249 155
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit (+ 1 an)		17 410	53 151
Autres passifs financiers non courants		1 871	2 311
Passifs financiers non courants	4.11	268 688	304 617
Provisions pour risques et charges long terme	4.12	50 238	52 005
Avantages du personnel long terme	4.13	32 824	28 855
Dettes sur immobilisations long terme		2 528	6 969
Impôts différés passif	5.9	16 699	24 954
Dettes sur titres long terme	4.17	7 421	30 820
Autres passifs long terme	4.14	4 191	1 348
Autres passifs non courants		113 901	144 951
Total passif non courant		382 589	449 568
Fournisseurs et comptes rattachés	4.15	116 484	108 749
Dettes fiscales exigibles		128 573	116 159
Avantages du personnel courants	4.13	214 131	203 578
Dettes sur immobilisations		4 863	3 010
Autres dettes courantes	4.16	97 532	89 267
Fournisseurs et autres créditeurs courants		561 583	520 763
Provisions pour risques et charges court terme	4.12	18 061	19 625
Dettes sur titres court terme	4.17	10 876	9 558
Passifs financiers courants	4.11	419 181	363 665
Autres passifs courants		448 118	392 848
Total passif courant		1 009 701	913 611
TOTAL PASSIF		2 254 629	2 157 565

II – Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2016	Déc. 2015
Chiffre d'affaires	5.1 et 5.2	2 120 095	1 945 078
Autres produits de l'activité		66 746	59 062
Produits des activités ordinaires		2 186 841	2 004 140
Achats consommés		(44 635)	(31 486)
Variation des travaux en-cours		709	2 786
Charges externes	5.3	(402 061)	(366 848)
Charges de personnel	5.4	(1 495 382)	(1 392 192)
Charges de personnel – paiement en actions	5.4	(1 454)	(610)
Impôts et taxes		(2 776)	(3 054)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	5.5	(14 928)	(21 645)
Autres charges opérationnelles		(6 661)	(5 227)
Résultat opérationnel courant		219 653	185 864
Autres produits opérationnels non récurrents		11 688	11 449
Autres charges opérationnelles non récurrentes		(34 126)	(38 015)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	5.6	(22 438)	(26 566)
Dépréciation des écarts d'acquisition		(2 552)	
Amortissements des droits incorporels		(4 290)	(4 300)
Résultat opérationnel		190 373	154 998
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie		4 577	5 360
Coût de l'endettement financier brut		(17 995)	(16 114)
Coût de l'endettement financier net	5.7	(13 418)	(10 754)
Autres produits financiers	5.8	10 604	17 677
Autres charges financières	5.8	(12 572)	(18 077)
Charge / Produit d'impôt	5.9	(52 458)	(43 285)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		42	132
Résultat net		122 571	100 691
Intérêts minoritaires		(88)	(198)
Résultat net groupe		122 483	100 493
Résultat par action (en euros)	5.10	0,71	0,58
Résultat dilué par action (en euros)	5.10	0,71	0,58

III – État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Résultat net de l'ensemble consolidé	122 571	100 691
Instruments financiers	783	335
Variations de change	(16 001)	11 798
<i>Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt recyclables en résultat</i>	<i>(15 218)</i>	<i>12 133</i>
Avantages du personnel IAS 19R	(1 277)	1 911
<i>Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt non recyclables en résultat</i>	<i>(1 277)</i>	<i>1 911</i>
Autres éléments du résultat global pour l'exercice nets d'impôt	(16 495)	14 044
Résultat global de l'exercice	106 076	114 735
dont part attribuable aux :		
■ Propriétaires de la société du Groupe	106 004	114 536
■ Intérêts minoritaires	72	199

(en milliers d'euros)	Déc. 2016			Déc. 2015		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Instruments financiers	1 194	(411)	783	511	(176)	335
Variations de change	(18 396)	2 395	(16 001)	13 041	(1 243)	11 798
Autres éléments du résultat global recyclables en résultat	(17 202)	1 984	(15 218)	13 552	(1 419)	12 133
Avantages du personnel IAS 19R	(1 885)	608	(1 277)	2 527	(616)	1 911
Autres éléments du résultat global non recyclables en résultat	(1 885)	608	(1 277)	2 527	(616)	1 911
Autres éléments du résultat global pour l'exercice	(19 087)	2 592	(16 495)	16 079	(2 035)	14 044

IV – État des variations des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Variation des justes valeurs et autres	Variation de change	Résultat net	Total part du Groupe	Minoritaires	Total
31 décembre 2014*	173 548 732	87 490	463 478	86 911	(1 748)	(6 889)	82 397	711 641	98 711	739
Résultat global de la période	-	-	-	670	335	13 038	100 493	114 536	199	114 735
Augmentation de capital	821 220	410	2 747	-	-	-	-	3 157	211	3 368
Paielements en actions	-	-	610	-	-	-	-	610	-	610
Variation des titres d'autocontrôle	(1 248 768)	-	(10 169)	-	-	-	-	(10 169)	-	(10 169)
Affectation de l'exercice	-	-	-	82 397	-	-	(82 397)	0	-	0
Versement aux actionnaires	-	-	(25 904)	-	-	-	-	(25 904)	-	(25 904)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	7	-	7	-	7
31 décembre 2015	173 121 184	87 900	430 762	169 978	(1 413)	6 156	100 493	793 878	508 794	386
Résultat global de la période	-	-	-	1 117	783	(18 379)	122 483	106 004	72	106 076
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	0	333	333
Paielements en actions	-	-	1 454	-	-	-	-	1 454	-	1 454
Variation des titres d'autocontrôle	(422 110)	-	(6 988)	-	-	-	-	(6 988)	-	(6 988)
Affectation de l'exercice	-	-	-	100 493	-	-	(100 493)	0	-	0
Versement aux actionnaires	-	-	(32 922)	-	-	-	-	(32 922)	-	(32 922)
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0
31 décembre 2016	172 699 074	87 900	392 306	271 588	(630)	(12 223)	122 483	861 426	913 862	339

* Les données 2014 sont retraitées de l'impact de l'interprétation IFRIC 21.

V – Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Résultat opérationnel des activités poursuivies	190 373	154 998
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels	6 842	4 300
Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition	197 215	159 298
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	24 949	18 501
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	1 454	610
Plus ou moins-values de cession	1 059	803
Autres produits et charges calculés	(9 394)	10 223
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	215 283	189 435
Variation des stocks et en cours	(1 563)	(3 122)
Variation des clients et autres débiteurs	(119 098)	(74 080)
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	57 661	41 613
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(63 000)	(35 589)
Flux nets de trésorerie d'exploitation	152 283	153 846
Intérêts versés	(14 963)	(15 272)
Intérêts encaissés	4 869	5 753
Impôts payés	(31 571)	(28 475)
Impact cash autres produits et charges financières	(3 253)	(1 780)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	107 365	114 072
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles	(46 822)	(33 616)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles	10 010	194
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(6 476)	(2 201)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	232	501
Décaissements liés aux <i>earn-out</i>	(375)	(420)
Incidence des variations de périmètre	(135 238)	(167 760)
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)		
Variation des prêts et avances consentis	(3 629)	(11 463)
Subventions d'investissement à recevoir		(59)
Autres flux liés aux opérations d'investissement	1 248	10 190
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(181 050)	(204 634)
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital	333	210
Sommes reçues lors de l'exercice de stock-options		3 158
Rachats et reventes d'actions propres	(7 033)	(10 779)
Contrat de liquidité	71	778
Versement aux actionnaires mis en paiement au cours de l'exercice	(32 922)	(25 904)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	79 937	50 299
Remboursements d'emprunts	(100 169)	(32 909)
Autres flux liés aux opérations de financement	90 144	180 734
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	30 361	165 587
Incidence des variations des cours des devises	(2 887)	3 520
Incidence des reclassements		1 531
Variations de la Trésorerie nette	(46 211)	80 076
Trésorerie d'ouverture	524 541	444 465
Trésorerie de clôture	478 330	524 541
Variation de la trésorerie nette	(46 211)	80 076

Le rapprochement entre le montant de la trésorerie brute apparaissant au bilan et le montant de la trésorerie nette figurant dans le tableau ci-dessus s'établit de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Équivalents de trésorerie	285 093	293 355
Trésorerie	193 237	231 186
Trésorerie nette	478 330	524 541

ANNEXE DES COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Règles et méthodes comptables	115	Note 7	Transactions entre parties liées	154
Note 2	Périmètre de consolidation	123	Note 8	Exposition aux risques et procédures de gestion des risques	156
Note 3	Faits marquants	126	Note 9	Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2016	156
Note 4	Notes relatives à certains postes du bilan	128	Note 10	Honoraires des commissaires aux comptes	157
Note 5	Notes relatives au compte de résultat	145			
Note 6	Engagements hors bilan	153			

Note 1 Règles et méthodes comptables

Altran Technologies est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France et, en particulier, aux dispositions du Code de commerce.

1.1 Bases de préparation des états financiers

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du groupe Altran Technologies (« Altran ») au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS applicables au 31 décembre 2016 telles qu'adoptées par l'Union européenne. Elles comprennent les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les IFRS, les *International Accounting Standards* (IAS) et les interprétations émises par l'*International Financial Reporting Interpretation Committee* (IFRIC).

Le Groupe a appliqué les normes présentées ci-après, lesquelles sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016. L'application de ces normes est détaillée ci-après :

- Amendement IAS 16 et IAS 38 : « Clarification des méthodes d'amortissement acceptables »

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2016.

- Amendement IAS 1 : « Présentation des états financiers : informations pertinentes »

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2016.

- Amendement IFRS 11 : « Acquisition d'une quote-part dans une activité conjointe »

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2016.

- Annual improvement (cycle 2010-2012 & cycle 2012-2014)

Cette norme est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2016.

L'application de ces normes n'a pas eu d'impact sur les états financiers et notes annexes.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est optionnelle en 2016

Les normes, amendements et interprétations suivants ne seront appliqués dans les comptes consolidés qu'à leur date d'application obligatoire :

- IFRS 15 et amendement IFRS 15 : « Produits provenant de contrats avec les clients »

L'IASB a publié le 28 mai 2014 une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18.

Cet amendement est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2016.

Le Groupe a lancé un chantier spécifique « IFRS 15 » dont les conclusions seront rendues d'ici la fin du premier semestre 2017. Il n'est pas anticipé à ce stade d'impact majeur sur le processus de reconnaissance du chiffre d'affaires.

- IFRS 9 « Instruments financiers »

Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation et l'évaluation des instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39.

La nouvelle norme est applicable au 1^{er} janvier 2018, avec une application anticipée non autorisée pour l'exercice 2016.

Principales autres normes, amendements et interprétations essentielles publiés par l'IASB, non encore approuvés par l'Union européenne

- IFRS 16 « Contrats de location »

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme, sur la comptabilisation et l'évaluation des contrats de locations, appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 17. Un droit d'utilisation (incorporel) matérialisant, pour le locataire, sa capacité à utiliser l'actif pendant la durée du contrat de location sera comptabilisé en contrepartie d'une dette de location pour la valeur actualisée des loyers à payer.

La nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1^{er} janvier 2019, avec une application anticipée non autorisée pour l'exercice 2016.

■ Amendement IAS 7 : « États de flux de trésorerie – informations à communiquer »

Cet amendement, non encore adopté par l'Union européenne, est applicable au 1^{er} janvier 2017, avec une application anticipée autorisée.

■ Amendement IFRS 2 : « Classification et évaluation de paiements sur base d'actions »

Cet amendement, non encore adopté par l'Union européenne, est applicable au 1^{er} janvier 2018, avec une application anticipée autorisée.

■ Amendement IAS 12 : « Reconnaissance des actifs d'impôts différés au titre des pertes latentes »

Cet amendement, non encore adopté par l'Union européenne, est applicable au 1^{er} janvier 2017, avec une application anticipée autorisée.

■ Amendement IFRS 10 et IAS 28 : « Vente ou apports d'actifs ou d'activité à une société mise en équivalence »

Cet amendement est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2016.

Le Groupe étudie actuellement les impacts éventuels sur les états financiers de ces nouvelles normes et interprétations et a notamment initié un processus de recensement de l'ensemble des contrats de location visés par la norme IFRS 16.

Les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2016 ainsi que les notes afférentes ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Altran Technologies le 8 mars 2017.

1.2 Modalités de première application des IFRS

Altran a appliqué de façon rétrospective sur son bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004 les principes comptables en vigueur à la clôture des premiers états financiers IFRS (au 31 décembre 2005), comme si ces normes avaient toujours été appliquées, à l'exception des options retenues décrites ci-après.

Options liées au bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004

La norme IFRS 1 prévoit des dispositions spécifiques pour le traitement rétrospectif des actifs et des passifs selon les normes IFRS. Les principales options retenues par le Groupe à ce titre sont les suivantes :

- **Regroupements d'entreprise** : Altran a choisi de ne pas retraiter les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 selon les dispositions prévues par la norme IFRS 3.
- **Immobilisations corporelles et incorporelles** : Altran a choisi de maintenir la valeur historique comme base de valorisation pour les immobilisations corporelles et incorporelles et de ne pas les évaluer à leur juste valeur à la date de transition.
- **Engagements de retraite** : les écarts actuariels existants au 1^{er} janvier 2004 sont enregistrés en provisions pour retraite, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres. Les écarts

actuariels nés après le 1^{er} janvier 2004 sont reconnus de façon prospective.

- **Écarts de conversion liés à une entité étrangère** : Altran a transféré en « réserves consolidées » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1^{er} janvier 2004. Cet ajustement est sans impact sur le total des capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2004. Ces écarts de conversion ne seront pas repris ultérieurement en résultat lors de la sortie du périmètre de consolidation des entités étrangères concernées.

- **Paiements sur la base d'actions (stock-options)** : Altran a choisi d'appliquer la norme IFRS 2 pour les plans octroyés après le 7 novembre 2002 dont les droits ne sont pas encore acquis au 1^{er} janvier 2005. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués, ni comptabilisés.

- **Instruments financiers** : Altran a choisi d'appliquer les normes IAS 32 et IAS 39 à compter du 1^{er} janvier 2005. Le référentiel français reste en vigueur pour la comptabilisation des instruments financiers dans le bilan au 1^{er} janvier 2004, au 30 juin 2004 et au 31 décembre 2004.

1.3 Consolidation

Les filiales sur lesquelles Altran exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations non contrôlées par Altran mais sur lesquelles Altran exerce une influence notable ainsi que les participations contrôlées conjointement (au sens d'IFRS 11), sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

1.4 Regroupement d'entreprises suite à la révision de la norme IFRS 3

À compter du 1^{er} janvier 2010, les regroupements d'entreprise sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les différentes composantes de l'acquisition sont comptabilisées à leur juste valeur sauf exception.

La rémunération transférée est évaluée à sa juste valeur. Elle inclut les clauses de rémunérations différées et éventuelles également évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition en prenant en compte les probabilités d'atteinte des objectifs associés. La rémunération transférée peut être classée en dettes ou en capitaux propres selon la nature. Pour les engagements classés en dettes, les réévaluations ultérieures, à la juste valeur, au-delà du délai d'affectation sont comptabilisées en résultat.

Les frais directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges au cours de la période pendant laquelle ils ont été engagés.

En cas d'acquisition partielle, les intérêts minoritaires devenus « participation ne donnant pas le contrôle » sont évalués sur option déterminée à chaque regroupement :

- soit pour leur quote-part à la juste valeur des actifs et passifs acquis ;
- soit à leur juste valeur.

En cas d'acquisition par lots successifs, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste

valeur à la date de prise de contrôle. L'écart ainsi déterminé, entre la juste valeur et la valeur nette comptable, est enregistré directement en résultat de l'exercice.

À la date d'acquisition :

- les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables qui satisfont aux critères de comptabilisation IFRS sont comptabilisés à la juste valeur ;
- les actifs non courants classés comme actifs détenus en vue d'être cédés sont comptabilisés à la juste valeur nette des coûts de sortie.

L'écart d'acquisition représente la différence entre :

- la somme des rémunérations transférées, qui peut être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés ;
- la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise.

Pour chaque regroupement d'entreprise deux options de détermination de l'écart d'acquisition sont possibles :

- l'écart d'acquisition représente la seule quote-part acquise par le Groupe (méthode du *goodwill* partiel) ;
- l'écart d'acquisition représente la part du Groupe et la part des intérêts non contrôlés valorisés en juste valeur ou en quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable acquis.

Les ajustements de valeurs de l'actif net identifiable acquis, comptabilisés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise ou d'évaluation en cours), sont comptabilisés comme des ajustements de l'écart d'acquisition s'ils interviennent durant le délai d'affectation soit 12 mois à compter de la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les ajustements sont comptabilisés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

Les variations de pourcentage d'intérêts dans les filiales qui ne sont pas contrôlées sont comptabilisées comme des transactions en capital, directement en capitaux propres.

1.5 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui peuvent avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments du bilan ou du compte de résultat, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Altran revoit ces estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

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

Ces estimations concernent principalement les provisions (68,3 millions d'euros), les hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les actifs incorporels (845,5 millions d'euros), la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de passifs (74,8 millions d'euros) et également les avantages de personnel long terme (32,8 millions d'euros).

1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en euros.

Conversion des comptes des filiales étrangères

Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion ».

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

Le Groupe a transféré en « Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1^{er} janvier 2004 après prise en compte des autres retraitements IFRS à cette date.

Transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et passifs libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture.

Les écarts de change correspondant sont enregistrés au compte de résultat :

- en résultat opérationnel pour les transactions commerciales ;
- en résultat financier pour les transactions de nature financière.

Les avances financières à long terme consenties, en devises étrangères, par le Groupe aux filiales étrangères, ayant une activité de holding, sont assimilées à des quasi-fonds propres dès lors que ces sommes ont financé l'acquisition des titres de participations, les compléments de prix (*earn out*) et augmentations de capital. Ces avances sont converties au taux de change de clôture. Les écarts qui résultent de cette conversion sont enregistrés dans les capitaux propres en réserves de conversion ainsi que les impôts différés en résultant.

1.7 Présentation des états financiers

Présentation du bilan consolidé

La norme IAS 1 « Présentation des états financiers » prévoit de présenter séparément au bilan les éléments courants et non courants. Les éléments d'actif et de passif relatifs au cycle d'exploitation et ceux dont l'échéance est inférieure à douze mois sont présentés dans les éléments courants. Tous les autres éléments sont classés comme des éléments non courants.

Les impôts différés actifs et passifs sont des éléments non courants.

Les intérêts minoritaires sont classés dans les capitaux propres au bilan consolidé.

Présentation du résultat global consolidé

La révision de cette norme a introduit la notion de résultat global total. La norme IAS 1 révisée requiert que :

- les variations enregistrées en capitaux propres résultant de transactions réalisées avec les propriétaires agissant en tant que tels soient enregistrées de manière distincte des transactions réalisées avec des non-propriétaires ;
- l'ensemble des produits et charges comptabilisés sur la période soient présentés dans un état unique (état du résultat global) ou dans deux états (un compte de résultat séparé et un état détaillant les autres éléments du résultat global) ;
- soit introduit un sous-total indiquant si ces variations enregistrées en capitaux propres peuvent ou non impacter le compte de résultat lors de leur dénouement ;
- le résultat global soit présenté dans les états financiers.

Le Groupe a choisi de présenter l'état du résultat global en deux états (compte de résultat consolidé et état du résultat global consolidé).

Présentation du compte de résultat consolidé

Le Groupe présente son compte de résultat par nature.

Les agrégats « résultat opérationnel » et « résultat opérationnel courant » sont conformes à la recommandation CNC 2009-R-03.

Le résultat opérationnel représente l'ensemble des produits et des charges ne résultant pas des activités financières et de l'impôt.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérées comme faisant partie des activités et du résultat réguliers du Groupe.

Il s'agit en particulier des résultats de liquidation de titres de participation consolidés, de charges de restructuration, de charges ou produits relatifs à des litiges ou de tout autre élément non courant venant affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

L'amortissement de l'actif incorporel (relation clients) reconnu dans le cadre de l'exercice de l'allocation des prix d'acquisition est présenté en résultat opérationnel non courant.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition sont présentées en résultat opérationnel non courant.

1.8 Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre :

- la somme des rémunérations transférées, qui peut être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés ;
- la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise.

Pour chaque regroupement d'entreprise deux options de détermination de l'écart d'acquisition sont possibles :

- l'écart d'acquisition représente la seule quote-part acquise par le Groupe (méthode du *goodwill* partiel) ;
- l'écart d'acquisition représente la part du Groupe et la part des intérêts non contrôlés valorisés en juste valeur ou en quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable acquis.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à leur coût initial à la date du regroupement. Les valorisations définitives des actifs et passifs apportés ainsi que la détermination du *goodwill* sont définitivement arrêtés au cours des douze mois suivants la date d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre de chaque année et lors d'arrêtés intermédiaires en cas d'apparition d'indices de pertes de valeur.

Le test de dépréciation consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque entité générant des flux propres de trésorerie (unités génératrices de trésorerie – UGT) et porte sur la valeur d'entreprise de chaque entité contribuant aux postes d'actifs incorporels et corporels.

Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Ainsi, les UGT identifiées dans le Groupe sont les entités juridiques ou une unité opérationnelle, étant précisé que :

- lorsque, dans un pays donné, il existe une société mère qui détient une filiale opérationnelle, l'ensemble constitue une UGT ;
- lorsque les entités juridiques possèdent un management commun et un *business plan* unifié, il est procédé à un regroupement de plusieurs entités en une UGT.

Une UGT appartient nécessairement et exclusivement à un des secteurs opérationnels retenus par Altran au titre de l'application de la norme IFRS 8.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie, lorsque celle-ci peut être déterminée, et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie correspond à la meilleure estimation de la valeur nette qui pourrait résulter d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par Altran correspond à la valeur déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés des UGT identifiées. Ils sont déterminés dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles suivantes :

- les flux de trésorerie utilisés sont issus des plans d'affaires des unités concernées disponibles à la date de l'évaluation et sont étendus sur une période explicite de quatre ans ;
- au-delà de cet horizon est calculée la valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini du dernier flux de la période explicite ;
- le taux d'actualisation par pays correspond à un coût moyen pondéré du capital après impôt. Ce taux après impôt est appliqué à des flux de trésorerie après impôt. Son utilisation conduit donc à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en appliquant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Les valeurs recouvrables, essentiellement basées sur les valeurs d'utilité, sont alors comparées aux valeurs nettes comptables

des précédents comptes arrêtés par le conseil d'administration, projetées à la date de la présente clôture, pour la détermination des dépréciations des écarts d'acquisition.

1.9 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les droits incorporels (les relations clients, les marques), les licences, les logiciels, les frais de développement. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production.

Relation clients & marques

Les relations clients et les marques identifiables bénéficiant de protection juridique, reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises, sont qualifiées de droits incorporels.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite des « surprofits », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôts et rémunération des actifs de support.

Les relations clients sont amorties linéairement sur la durée d'utilité estimée pour chaque regroupement d'entreprise et sont testées au niveau de l'ensemble des UGT qui les exploitent.

Les marques développées en interne ne sont pas comptabilisées au bilan.

Logiciels

Les logiciels sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède pas 8 ans.

Brevets

Les brevets sont amortis selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à la durée d'utilisation prévue.

Frais de développement

Toutes les dépenses qui répondent à la totalité des critères définissant les frais de développement, selon la norme IAS 38, sont comptabilisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie du projet.

Les autres dépenses sont considérées comme des frais de recherche et sont comptabilisées en charges.

1.10 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Aucun coût d'emprunt n'est intégré dans la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction d'une valeur résiduelle le cas échéant.

Le mode linéaire s'applique sur les durées suivantes :

■ Agencements et installations	10 ans
■ Matériels informatiques et de bureau	4 ans
■ Mobilier de bureau	10 ans

Ces durées d'amortissement sont revues annuellement et sont modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes.

Les actifs immobiliers ont été valorisés selon l'approche par composant à la date de transition et de façon rétrospective. Les amortissements de chaque composant sont évalués en fonction de leur durée d'utilité, comme suit :

■ Structure	20 à 50 ans
■ Agencements et installations	10 à 30 ans

1.11 Stocks et en cours de production de services

Marchandises et approvisionnements

Les stocks sont valorisés au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur nette probable de réalisation.

Une valorisation de la production de services en cours est effectuée à la clôture en valeur de prix de revient dès lors que toutes les conditions formelles réunies pour constater le chiffre d'affaires à l'avancement ne sont pas totalement remplies.

Coûts de transition et/ou de transformation

Les coûts engagés dans la phase initiale de certains contrats (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsque :

- ils sont spécifiques auxdits contrats ;
- ils se rapportent à une activité amenée à générer des avantages économiques futurs ;
- ils sont recouvrables.

Ces coûts sont alors classés en travaux en cours et repris au résultat au fur et à mesure de la perception des avantages économiques.

Dans le cas où un contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

1.12 Actifs financiers

Les actifs financiers sont constitués d'immobilisations financières, de prêts et créances à long terme, de créances d'exploitation, de créances diverses et de placements à court terme.

Immobilisations financières, prêts et créances à long terme

Altran détient des participations dans des sociétés sans exercer d'influence notable ou de contrôle. Ces prises de participations s'inscrivent dans une stratégie de « pépinière » visant à investir dans des sociétés ayant pour vocation le développement de produits innovants de haute technologie. Les titres de participation dans ces sociétés non consolidées, que la direction a l'intention de conserver à long terme, sont analysés comme disponibles à la vente et sont donc évalués à leur juste valeur à chaque clôture. La juste valeur correspond au dernier cours de bourse connu pour les participations cotées et la valeur de marché estimée pour les participations non cotées. Les variations de juste valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en capitaux propres en « Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère ». En cas d'indication objective d'une perte de valeur durable ou significative des immobilisations financières, une provision pour dépréciation est constatée en « Charges financières ».

Les actifs financiers non courants comprennent également des titres de participation et prêts obligataires liés, des prêts « effort construction » et des dépôts et cautionnements. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les « prêts effort construction » ne portent pas intérêt et sont évalués à leur juste valeur, à l'origine, déterminée à partir d'un taux d'actualisation de marché pour un instrument similaire.

Créances d'exploitation et créances diverses

Les créances clients et les autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Les créances dont l'échéance est inférieure à 12 mois et/ou inférieure à un cycle d'exploitation sont classées en « Actif Courant ». Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque leur valeur d'inventaire, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à leur valeur comptabilisée.

Placements à court terme

Les placements à court terme ou équivalents de trésorerie sont évalués à leur juste valeur à chaque arrêté. Il s'agit essentiellement de bons monétaires et de certificats de dépôt. Les gains et les pertes de valeur, latents ou réalisés, sont constatés en compte de résultat en rubrique « Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie ».

1.13 Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent des emprunts obligataires, des emprunts auprès d'établissements de crédit, des concours bancaires et d'autres passifs courants et non courants.

Emprunts auprès d'établissements de crédit et emprunts obligataires

Les emprunts bancaires sont évalués initialement à la juste valeur de la contrepartie reçue, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'opération. Par la suite, ils sont évalués à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Tous les frais relatifs à l'émission d'emprunts sont constatés au compte de résultat en « Coût de l'endettement financier brut » sur la durée de vie des emprunts et selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Concours bancaires

Les concours bancaires sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Autres passifs financiers

Ces postes comprennent notamment la participation des salariés et la valorisation des *swaps* de taux.

1.14 Instruments dérivés

Les recettes et les coûts des prestations intellectuelles délivrées aux clients étant généralement libellés dans la même devise (puisque engagés dans un même pays), aucune politique systématique de couverture du risque de change n'est mise en place à ce titre.

Concernant les opérations de financement et de trésorerie du Groupe, Altran utilise des *swaps* de taux d'intérêt et des contrats de change à terme pour gérer ses risques de taux et de change.

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. À chaque arrêté, leur juste valeur est réévaluée en fonction des conditions de marché.

Comptabilisation des dérivés de couverture

Lorsque les dérivés sont qualifiés d'opérations de couverture selon les critères définis par la norme IAS 39, leur traitement varie selon qu'ils sont désignés :

- de couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants ;
- de couverture de flux de trésorerie futurs.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert à la mise en place de l'instrument. Il documente de manière formelle la relation de couverture, permettant ainsi de démontrer et suivre son efficacité durant la période concernée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la variation de la juste valeur du dérivé est enregistrée en compte de résultat. Corrélativement l'élément couvert au bilan est réévalué avec une contrepartie au compte de résultat. L'éventuel écart entre ces deux réévaluations représente l'inefficacité de la relation de couverture ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en capitaux propres dans un compte de réserve spécifique et la variation de valeur de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en compte de résultat. Les montants comptabilisés en compte de réserve sont repris en résultat au fur et à mesure de la comptabilisation des flux couverts.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Les dérivés qui ne sont pas qualifiés d'opérations de couverture sont initialement et ultérieurement évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en « Autres produits financiers » ou « Autres charges financières » au compte de résultat.

1.15 Actions propres

Les actions propres correspondent aux actions Altran Technologies incluses dans un programme de rachat d'actions propres, comprenant un contrat de liquidité qui a été mis en place au cours de l'exercice 2011 afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris.

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition jusqu'à la date de leur cession. Lors de la cession d'actions propres, les gains et les pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôts et ne contribuent pas au « résultat de l'exercice ».

1.16 Provisions pour risques et charges

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions pour risques et charges sont constatées lorsque, à la date d'arrêté, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de tiers.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe doit supporter pour éteindre son obligation.

Les principales provisions pour risques et charges qu'Altran est amené à comptabiliser, en dehors des provisions pour engagements de retraite, incluent :

- les coûts estimés au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part de tiers, d'administrations ou d'anciens salariés ;
- les coûts estimés de restructurations.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution avant la date d'arrêté.

Les provisions non courantes correspondent aux provisions dont l'échéance est généralement supérieure à 1 an. Elles comprennent notamment des provisions pour litiges. La part à moins de 1 an des provisions non courantes est présentée au bilan dans les provisions courantes.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs qui ne sont pas totalement sous le contrôle du Groupe ou à des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. Ils ne sont pas provisionnés (sauf dans le cadre d'IFRS 3) mais font l'objet d'une information au paragraphe 4.12.

1.17 Avantages du personnel

Altran est engagé dans différents régimes de retraites à prestations définies et autres avantages accordés aux salariés telles que les indemnités de fin de contrat et de fin de carrière. Les caractéristiques spécifiques de ces plans varient en fonction des réglementations applicables dans les pays concernés.

Les indemnités de fin de contrat et de fin de carrière sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ.

Conformément à la norme IAS 19R, les cotisations versées dans le cadre des régimes à contributions définies sont comptabilisées en charges de la période et l'ensemble des avantages au personnel est évalué chaque année en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays dont certains sont mentionnés au paragraphe 4.13 : mortalité, rotation des effectifs, évolution des salaires, taux d'actualisation et taux de rentabilité attendus des fonds investis en garantie des plans de retraite.

Ces engagements sont couverts soit par des fonds de retraite auxquels Altran contribue, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

L'engagement net d'actifs de couverture est comptabilisé au bilan en « Autres avantages postérieurs à l'emploi courants et non courants ».

La charge annuelle est comptabilisée :

- en charge de personnel (« Avantages du personnel long terme ») pour la partie relative au coût des services ;
- en résultat financier (« Dotation aux avantages du personnel ») pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation et au rendement des actifs.

1.18 Paiements fondés sur les actions

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options d'achat et de souscription d'action, les offres réservées aux salariés (notamment les actions gratuites) sont évaluées à la date d'octroi. Des nouvelles actions émises sont octroyées au dénouement des plans ou prélevées sur des actions d'autocontrôle qualifiées en couverture de plans futurs.

Actions gratuites

Lors de la mise en place de plans d'actions gratuites, le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés en modélisant « l'approche du CNC » :

- emprunt par le salarié d'un montant équivalent au prix d'une action au cours défini et paiement par ce dernier du coût de l'endettement ;
- vente à terme de ses options (*calls*) à une banque.

La charge à enregistrer est égale à la différence entre le prix de cession et le coût de l'endettement.

La charge est reconnue en « Charges de personnel » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

1.19 Impôts

Les impôts ne relevant ni d'IAS 12 « impôts sur le résultat » ni d'IAS 19R « Avantages du personnel » (cotisations sociales), sont comptabilisés à la date à laquelle le fait générateur du passif qui déclenche le paiement de la taxe (tel qu'identifié par la législation ou la réglementation) intervient, conformément à l'interprétation IFRIC 21.

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 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 ainsi que tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

En France et à compter de 2010, la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux, a été qualifiée d'impôt sur le résultat. 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, ainsi que des déficits reportables.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : la comptabilisation initiale d'un *goodwill*, 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 les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Altran compense par entité fiscale les actifs et passifs d'impôts différés. Les actifs et les passifs d'impôts ne sont pas actualisés conformément à la norme IAS 12.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsque leur recouvrement est probable dans un délai raisonnable. Pour apprécier sa capacité à récupérer ces actifs, Altran prend en compte les éléments suivants :

- les estimations de bénéfices imposables futurs à un horizon maximal de dix ans, en fonction des dispositions fiscales locales ;
- les déficits fiscaux nés antérieurement et postérieurement aux intégrations fiscales.

1.20 Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services réalisées par l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe.

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations.

De plus, lorsque le résultat d'une transaction ne peut être estimé de façon fiable et qu'il n'est pas probable que les coûts encourus seront recouverts, le chiffre d'affaires n'est pas comptabilisé et les coûts encourus sont comptabilisés en charges.

Prestations en régie

Le chiffre d'affaires des prestations en régie est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Le Groupe réalise la majorité de ses prestations en régie.

Prestations en mode projet

Dans le cas où des contrats en mode projet sont conclus avec obligation de résultat, le chiffre d'affaires et le résultat sont enregistrés conformément à IAS 18 selon la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11. L'avancement est déterminé en fonction du pourcentage des coûts encourus pour les travaux réalisés par rapport aux coûts totaux estimés. Lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits du contrat, la perte à terminaison attendue est immédiatement provisionnée.

En application d'IAS 18 « Produits des activités ordinaires », les refacturations des frais de consultant sans marge liés à des prestations commerciales sont comptabilisées en réduction des charges externes.

1.21 Résultat non récurrent

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérés comme faisant partie des activités et du résultat réguliers du Groupe, car de nature à altérer la compréhension de sa performance opérationnelle. Il s'agit donc de produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents, de montant significatif.

Ils comprennent principalement :

- des plus ou moins-values de cession (nettes de frais) et dépréciations non récurrentes d'actifs courants ou non courants, corporels ou incorporels ;
- des charges et provisions de restructuration de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance ;
- d'autres charges et produits opérationnels considérés comme inhabituels, anormaux et peu fréquents (tels que les frais d'acquisitions).

1.22 Gains et pertes de change

Les gains et pertes de change réalisés et latents résultant des activités opérationnelles sont constatés en « Autres produits de l'activité » ou « Autres produits et charges opérationnels ». Ceux résultant des opérations de financement ou de couverture des activités d'investissement et de financement sont présentés en « Coût de l'endettement financier brut » et en « Autres produits et charges financières ».

1.23 Subventions d'exploitation

Les subventions qui compensent des charges encourues par le Groupe sont comptabilisées de façon systématique en tant que produits opérationnels dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle les charges ont été encourues, en actifs d'impôts non-courants ou autres créances selon leur échéance. Il s'agit principalement des crédits d'impôt au titre de la Recherche.

1.24 Résultat par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net part du Groupe rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres autodétenus.

Le résultat dilué est calculé à partir du résultat net attribuable aux actionnaires du Groupe, corrigé du coût financier des instruments dilutifs de dette et de leur incidence sur la participation des salariés, net de l'effet d'impôt correspondant. Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué tient compte de la conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation à la clôture de la période (actions gratuites) lorsque ceux-ci sont susceptibles d'avoir un effet dilutif, ce qui est notamment le cas, pour les options de souscription, lorsque leurs prix d'exercice sont inférieurs au prix de marché (cours moyen de l'action Altran Technologies sur l'exercice).

Lorsque le résultat de base par action est négatif, le résultat dilué par action est identique à ce résultat de base. Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'exercice et également des exercices antérieurs est ajusté en cas d'augmentation de capital effectuée à un cours inférieur au cours de marché. Les actions d'autocontrôle portées en diminution des capitaux propres consolidés ne sont pas prises en compte dans le calcul des résultats par action.

Note 2 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés intègrent les comptes d'Altran Technologies et de ses filiales. Le Groupe consolide ses filiales selon la méthode de l'intégration globale à l'exception des sociétés Altran Telnet Corporation (Tunisie) et Altran Middle-East (Émirats Arabes Unis) qui sont intégrées selon la méthode de la mise en équivalence en accord avec la norme IFRS 11.

			Clôture				Ouverture				Variation
			Méthode	Taux Intégra- tion	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	
Zone Nord	Allemagne	ALTRAN DEUTSCHLAND HOLDING	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		ALTRAN	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		ALTRAN DEUTSCHLAND	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN SERVICE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN (ex-AIHM)	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		ALTRAN CONSULTING & ENGINEERING	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		INGENIEURBURO OTTE	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		ALTRAN AVIATION CONSULTING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN MANAGEMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Autriche	ALTRAN CONCEPT TECH	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		MICROSYS TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Roumanie	ALTRAN ROMANIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	République tchèque	ALTRAN TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SWELL	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		KON	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
	Slovaquie	ALTRAN SLOVAKIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Belgique	ALTRAN BELGIUM	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Luxembourg	ALTRAN LUXEMBOURG	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Pays-Bas	ALTRAN INTERNATIONAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		NSPYRE	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		NSPYRE ENGINEERING SERVICES	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		NSPYRE FLEX	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		CEREBRO	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		ALTRAN NETHERLANDS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Norvège	ALTRAN NORGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Suède	ALTRAN SVERIGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Suisse	ALTRAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

			Clôture				Ouverture				Variation
			Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	
Zone Nord	Royaume Uni	ALTRAN UK HOLDING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN UK	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS USA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (SINGAPORE)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (INDIA) PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS JAPAN	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Créée
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT HK	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		TESSELLA HOLDING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA (UK)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA (USA)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		IJS CONSULTANTS	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Liquidée
Zone Sud	Espagne	ALTRAN INNOVACION	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		AGENCIA DE CERTIFICACION INNOVACION ESPANOLA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Italie	ALTRAN ITALIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN INNOVATION	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Turquie	ALTRAN INOVASYON VE TEKNOLOJI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Portugal	ALTRANPORTUGAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
France	France	ALTRAN TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN EDUCATION SERVICES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		GMTS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		LOGIQUAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PROTOTYPES AUTOMOBILES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PARTICIPATIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ALLEMAGNE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PARTICIPATIONS 1	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PARTICIPATIONS 2	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN CONNECTED SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		OXO	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN LAB	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Maroc	ALTRAN MAROC	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

			Clôture				Ouverture				Variation
			Méthode	Taux Intégra- tion	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	
Reste du Monde	Émirats Arabes Unis	ALTRAN MIDDLE EAST	MEE	30,00	30,00	30,00	MEE	30,00	30,00	30,00	
	Hong Kong	ALTRAN CHINA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Inde	ALTRAN TECHNOLOGIES INDIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN TELECOM SERVICES INDIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Corée	ALTRAN TECHNOLOGIES KOREA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Singapour	ALTRAN (SINGAPORE)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Tunisie	ALTRAN TELNET CORPORATION	MEE	50,00	50,00	50,00	MEE	50,00	50,00	50,00	
	Canada	ALTRAN SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	USA	ALTRAN US	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		VIGNANI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		LOHIKA SYSTEMS	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		FOLIAGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Ukraine	LLC LOHIKA (Ukraine)	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
	Mexique	ALTRAN SOLUTIONS DE MEXICO	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Chine	ALTRAN SHANGHAI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		INDUSTRIEHANSA CONSULTING & ENGINEERING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN AUTOMOTIVE TECHNOLOGY	IG	100,00	51,00	51,00	IG	100,00	51,00	51,00	
		ALTRAN BEYONDSOFT TECHNOLOGIES (Beijing)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SICON DESIGN TECHNOLOGIES SHANGHAI	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN BEYONDSOFT TECHNOLOGIES (Shanghai)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN CHINA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Malaisie	ALTRAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Australie	ALTRAN AUSTRALIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

Modification du périmètre de consolidation

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a procédé à différentes opérations modifiant son périmètre de consolidation dont les principales sont indiquées ci-dessous :

Liquidations

Altran a procédé à la liquidation de sa filiale IJS Consultants (Royaume-Uni). Cette liquidation a généré un impact positif sur le résultat du second semestre de 0,9 million d'euros.

Acquisitions

Altran a finalisé l'acquisition des groupes Lohika Systems (États-Unis/Ukraine), Synapse Product Development (États-Unis/Hong-Kong) et de la société Swell (République Tchèque) au cours de cet exercice. La contribution de ces acquisitions au chiffre d'affaires représente respectivement 14,3 millions d'euros, 16,0 millions d'euros et 1,8 million d'euros.

Fusions

Dans le cadre de la rationalisation de son périmètre, le Groupe a procédé à des fusions, notamment en Allemagne et aux Pays-Bas.

Note 3 Faits marquants

Acquisitions

Au cours de l'exercice 2016, le groupe Altran a poursuivi sa politique de croissance externe conformément au plan stratégique *Altran 2020. Ignition*.

Août 2016 : Synapse Product Development

Basée à Seattle (Etat de Washington), Synapse délivre à ses clients des solutions d'ingénierie complexes et de développement de produits innovants qui transforment les marques de ses clients et leur permettent d'accélérer sur le plan technologique. Synapse bénéficie d'une expérience importante dans le développement de produits destinés au marché de la grande consommation et a récemment travaillé sur des projets pour des clients tels que Nike, Microsoft et Samsung.

Réalisée au travers de la filiale Cambridge Consultants, cette acquisition a pour objectif d'étendre la présence géographique du Groupe pour servir sa base de clientèle en croissance dans une des zones géographiques les plus actives au monde en matière de R&D. Cette opération permettra de créer l'une des plus importantes entreprises au monde en développement de produits, avec une présence significative des deux côtés du continent nord-américain. L'acquisition s'inscrit dans le plan stratégique dans le cadre duquel Cambridge Consultants entend doubler de taille et renforcer sa présence géographique aux États-Unis et en Asie.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Synapse Product Development.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 1,5 million d'euros.

Le montant du *goodwill* actuellement reconnu dans les comptes est de 30,2 millions d'euros (dont 1,6 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 1,8 million d'euros, des actifs non courants pour 0,9 million d'euros, des clients et autres débiteurs de 9,9 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 9,0 millions d'euros, des passifs non courants pour 18,4 millions d'euros et des fournisseurs et autres créditeurs courants pour 9,7 millions d'euros.

Le groupe Synapse a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 16,0 millions d'euros et 1,5 million d'euros pour 5 mois d'activité.

Août 2016 : Lohika Systems

Basée dans la Silicon Valley, Lohika opère principalement en Amérique du Nord et dispose d'équipes expérimentées en Ukraine représentant plus de 700 salariés, dont la plupart sont des

ingénieurs logiciels. Hautement qualifiés, ces derniers travaillent à accélérer le développement de produits logiciels et SaaS haut de gamme, aussi bien auprès de grands groupes comme Microsoft, Cisco et HP Enterprise, que de *start-ups* en forte croissance parmi lesquelles AudienceScience, BuzzFeed, Twilio et Okta.

L'association de Lohika avec Altran va créer une proposition de valeur supérieure, permettant au Groupe d'atteindre une position de leader en matière de développement de produits logiciels sur la côte Ouest américaine, qui est le plus important marché d'ingénierie et de R&D au monde. L'acquisition donne à Altran un accès aux leaders actuels et futurs de l'écosystème high-tech de la Silicon Valley, fournissant ainsi au Groupe un nouveau levier de croissance dans la région. Alors que le logiciel est un facteur clé de succès dans un monde de plus en plus numérique, Lohika apporte une expertise unique dans le développement de produits logiciels, étendant les capacités actuelles du Groupe à des compétences et à des missions pour ses clients dans le mobile, les *Enterprise Systems*, les solutions *Big Data* et le *Cloud Computing*.

Lohika vient également étendre et diversifier le réseau d'Altran en matière d'*Industrialized GlobalShore®* grâce à son modèle unique de prestations *offshore*.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Lohika.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 1,3 million d'euros.

Le montant du *goodwill* actuellement reconnu dans les comptes est de 41,1 millions d'euros (dont 2,1 millions d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 1,4 million d'euros, des actifs non courants pour 0,2 million d'euros, des clients et autres débiteurs de 10,4 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 3,6 millions d'euros, des passifs non courants pour 0,8 million d'euros et des fournisseurs et autres créditeurs courants pour 6,2 millions d'euros.

Le groupe Lohika a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 14,3 millions d'euros et 1,6 million d'euros pour 5 mois d'activité.

Novembre 2016 : Swell

Avec l'acquisition de la société tchèque Swell, un des leaders des services d'ingénierie, de développement et d'essai pour l'industrie automobile, Altran accède à des compétences clés et des savoir-faire en prototypage et CAE qui seront intégrés à l'offre de carrosserie nue proposée par le Groupe. Forte d'environ 160 salariés, Swell offre

ses services aux acteurs de l'industrie automobile européenne et compte parmi ses clients Škoda Auto, Robert Bosch, Continental, Magna et Honeywell.

L'acquisition contribue à la reconstitution des capacités et des savoir-faire d'Altran dans le cadre de son plan de redressement en Allemagne.

Swell a en outre le potentiel pour devenir un nouveau centre *nearshore* du réseau *Industrialized GlobalShore**, ce qui constituera un élément différenciant de notre offre intégrée de véhicule complet pour les clients de l'industrie automobile.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Swell.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,2 million d'euros.

Le montant du *goodwill* actuellement reconnu dans les comptes est de 9 millions d'euros.

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 6,5 millions d'euros, des stocks pour 0,7 million d'euros, des clients et autres débiteurs de 1,7 million d'euros, des disponibilités à hauteur de 1,2 million d'euros, des passifs non courants pour 0,5 million d'euros et des fournisseurs et autres créditeurs courants pour 5,2 millions d'euros.

La société Swell a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 1,8 million d'euros et 0,4 million d'euros pour 2 mois d'activité.

Partenariats

Janvier 2016 : Nokia

Par communiqué de presse du 28 janvier 2016 le groupe Altran a annoncé avoir signé un contrat avec Nokia pour ses centres de services dans deux villes en Inde : Noida et Chennai. À travers son réseau mondial de centres de services, Nokia fournit 24 heures sur 24 des opérations réseaux à ses clients à travers le monde.

Plus de 500 ingénieurs et techniciens Altran travaillent sur ces deux sites, en étroite collaboration avec les équipes de Nokia. Les services d'opérations réseaux fournis par Altran dans le cadre du contrat incluent l'ensemble des services associés aux remontées des systèmes d'alarme et de panne, la gestion de la performance, des incidents, des configurations ainsi que l'optimisation et le design réseau, le développement et le support logiciels et outillages.

Le déploiement et la mise en œuvre du modèle d'*Industrialized GlobalShore** sont un des principaux axes de la stratégie

Altran 2020. Ignition. Il a pour but de fournir aux clients une performance de premier plan et différenciante grâce à une compétitivité renforcée, une agilité accrue, et une automatisation industrielle. Nokia bénéficiera de services complets à travers ce modèle, alliant souplesse, variabilité et rapidité. Ces éléments constituent autant d'atouts majeurs pour soutenir Nokia dans ses déploiements commerciaux, pour une mise sur le marché plus rapide de ses offres de services.

Septembre 2016 : Divergent

Altran est devenu partenaire de développement stratégique et investisseur minoritaire de la *start-up* américaine Divergent basée à Los Angeles.

Divergent a créé une plateforme matérielle et logicielle activée en impression 3D (la *Divergent Manufacturing Platform*™), qui transforme de manière radicale le schéma économique et l'impact environnemental de la conception et de la production de structures complexes comme celle d'une voiture. Divergent a pour vocation de révolutionner la production automobile et de réduire son impact environnemental grâce à l'utilisation et à la mise sur le marché de brevets intégrant ses technologies et sa propriété intellectuelle.

Altran et Divergent vont commercialiser leur offre de manière conjointe aux États-Unis, en Europe et en Chine, pour déployer de nouvelles technologies révolutionnaires pour l'industrie automobile. En tant que partenaire mondial de développement de Divergent, Altran fournira à la société des services d'ingénierie pour soutenir ses futurs développements.

Septembre 2016 : Jaguar Land Rover

Altran et Jaguar Land Rover ont annoncé le lancement de CoherenSE, une plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents. Ce partenariat stratégique permet aux deux acteurs d'allier les techniques industrielles et d'ingénierie de pointe, avec les processus, méthodes et outils de l'électronique grand public pour co-crée une architecture unique, flexible et évolutive.

CoherenSE révolutionne les architectures électriques et électroniques traditionnelles des véhicules et permet aux constructeurs automobiles d'utiliser moins de logiciels tout en rendant possible le déploiement de fonctionnalités très intégrées, telles que les systèmes avancés d'assistance à la conduite et la conduite autonome. Altran prévoit d'appliquer cette technologie à d'autres secteurs que l'automobile, tels que la santé, l'industrie ferroviaire, l'automatisation industrielle et l'aérospatial.

Note 4 Notes relatives à certains postes du bilan

4.1 Écarts d'acquisition nets

L'évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition s'analyse de la façon suivante (en milliers d'euros) :

Solde au 31 décembre 2015	738 338
Pertes de valeur	(2 552)
Variation de périmètre	73 263
Variation de change	(8 055)
Autres mouvements	4 861
Solde au 31 décembre 2016	805 855

Les pertes de valeur constatées sur l'exercice 2016 sont relatives à des fonds de commerce concernant des activités (industrie pétrolière) abandonnées en Inde et au Canada.

Le poste « Variation de périmètre » comprend notamment :

- une augmentation de 38 949 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Lohika Systems aux États-Unis et en Ukraine ;
- une augmentation de 28 606 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Synapse Product Development aux États-Unis et à Hong-Kong ;
- une augmentation de 9 011 milliers d'euros du fait de l'acquisition de la société Swell en République Tchèque.
- une diminution de 3 782 milliers d'euros du fait d'un ajustement sur l'acquisition du groupe Tessella au Royaume-Uni.

Le poste « Autres mouvements » comprend notamment une augmentation de 4 539 milliers d'euros imputable à l'acquisition du fonds de commerce en République Tchèque.

Les éléments bilanciaux apportés par les groupes et sociétés acquis sont en cours d'analyse.

Les principales UGT contributrices aux écarts d'acquisition nets sont détaillées ci-dessous :

Principales contributrices (en milliers d'euros)	
Allemagne/Autriche/Rép. Tchèque ⁽¹⁾	153 077
États-Unis/Canada	132 972
France	119 863
Pays-Bas ⁽³⁾	98 250
Cambridge ⁽²⁾	63 799
Italie	60 774
Tessella	50 979
Espagne	49 096
Grande Bretagne	18 560
Inde	16 026
Belux ⁽³⁾	15 678
Autres	26 781
TOTAL	805 855

(1) Le *goodwill* de Microsys Technologies, filiale canadienne d'Altran Concept Tech (Autriche) est intégré dans l'UGT Allemagne/Autriche/Rep. Tchèque.

(2) Le *goodwill* de Synapse Product Development, filiale américaine de Cambridge Consultants est intégré dans l'UGT Cambridge.

(3) Du fait d'un changement dans l'organisation opérationnelle, les Pays-Bas sont maintenant une UGT séparée de la Belgique.

Pour la réalisation des tests de valeur sur écarts d'acquisition au 31 décembre 2016, il a été retenu un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 % et un taux d'actualisation par UGT après impôt (WACC) présentés ci-dessous :

	Taux d'actualisation
Allemagne/Autriche/Rep. Tchèque	6,60 %
États-Unis/Canada	7,66 %
France	6,64 %
Pays-Bas	6,20 %
Cambridge	7,00 %
Italie	6,85 %
Tessella	7,00 %
Espagne	6,58 %
Grande Bretagne	7,00 %
Inde	12,34 %
Belux	6,70 %
Autres	de 5,59 % à 9,18 %

Sur ces bases, aucune dépréciation d'écart d'acquisition n'est à constater à la clôture de l'exercice 2016.

Des tests de sensibilité aux taux de WACC et de croissance du chiffre d'affaires à l'infini ont été pratiqués pour toutes les UGT qui aboutissent aux résultats ci-dessous (en milliers d'euros) :

Taux WACC	- 1,00 %	WACC	+ 1,00 %
	2,00 %	0	0
Taux de croissance infini du chiffre d'affaires	1,00 %	0	7 715
			26 706

Les besoins de dépréciation potentielle sont relatifs à l'UGT États-Unis/Canada.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité à une variation du taux d'*EBIT* retenu dans les plans d'affaires a fait apparaître qu'une diminution de 3 points de ce taux entraînerait une dépréciation de 102,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition sur l'UGT Allemagne/Autriche/Rép. Tchèque et 29,4 millions d'euros sur l'UGT États-Unis/Canada.

4.2 Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Marques	Frais de Développement	Logiciels	Autres	Total
Au 31 décembre 2015					
Valeur brute à l'ouverture	57 596	6 737	68 042	9 697	142 072
Amortissements et provisions	(12 390)	(4 418)	(42 159)	(720)	(59 687)
Valeur nette à l'ouverture	45 206	2 319	25 883	8 977	82 385
Mouvements sur la période :					
Acquisitions	15	4 814	7 337	7 507	19 673
Cessions	-	-	(7 174)	(1 117)	(8 291)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(4 339)	(183)	(8 019)	(4)	(12 545)
Variation de périmètre	14		636	9	659
Variation de change	(1)	(463)	(127)	(11)	(602)
Autres mouvements	(540)		7 350	(6 793)	17
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE) :	(4 851)	4 168	3	(409)	(1 089)
Au 31 décembre 2016					
Valeur brute à la clôture	56 452	10 005	70 634	9 178	146 269
Amortissements et provisions	(16 097)	(3 518)	(44 748)	(610)	(64 973)
Valeur nette à la clôture	40 355	6 487	25 886	8 568	81 296

Pour l'exercice 2016, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations incorporelles s'élèvent à 12 545 milliers d'euros dont 8 255 milliers d'euros sont incluses dans les dotations aux amortissements et provisions nettes courantes et 4 290 milliers d'euros en amortissement des droits incorporels.

L'augmentation des immobilisations incorporelles ainsi que les variations présentes dans le poste « Autres mouvements » correspondent au déploiement de nos outils informatiques Groupe notamment l'ERP.

4.3 Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	Terrains	Constructions	Installations générales, agencements et aménagements	Matériel de bureau et informatique et mobilier	Autres	Total
Au 31 décembre 2015						
Valeur brute à l'ouverture	880	33 532	42 339	72 289	5 478	154 518
Amortissements et dépréciations		(7 348)	(22 621)	(55 446)	(4 363)	(89 778)
Valeur nette à l'ouverture	880	26 184	19 718	16 843	1 115	64 740
Mouvements sur la période :						
Acquisitions		3 991	7 121	8 804	753	20 669
Cessions		(15)	(60)	(3 270)	(96)	(3 441)
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations		(576)	(4 893)	(6 576)	(317)	(12 362)
Variation de périmètre	196	2 548	3 069	1 661	1 650	9 124
Variation de change		(3 776)	(253)	(438)	(103)	(4 570)
Autres mouvements		1 611	41	1	(1 710)	(57)
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE) :	196	3 783	5 025	182	177	9 363
Au 31 décembre 2016						
Valeur brute à la clôture	1 076	37 942	53 116	72 906	5 801	170 841
Amortissements et provisions		(7 975)	(28 373)	(55 881)	(4 509)	(96 738)
Valeur nette à la clôture	1 076	29 967	24 743	17 025	1 292	74 103

Le Groupe détient en propre des immeubles et terrains principalement au Royaume-Uni et en République Tchèque pour un montant net total de 24 730 milliers d'euros et 4 809 milliers d'euros respectivement.

Il n'y a pas d'immobilisation corporelle entièrement amortie mais encore utilisée pour des montants significatifs.

Pour l'exercice 2016, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations corporelles s'élèvent à 12 362 milliers d'euros dont 12 238 milliers d'euros sont incluses dans les dotations nettes aux amortissements et provisions courantes et 124 milliers d'euros dans les autres charges opérationnelles non récurrentes.

4.4 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Disponibles à la vente		
Pépinière Cambridge Consultants	5 792	8 281
Prêts et créances générés par le Groupe		
Prêts effort construction	15 021	13 212
Dépôts et cautionnements	11 750	11 077
Autres créances	1 044	
	27 815	24 289
Autres actifs financiers		
Autres titres de participation	4 278	2
Participations mises en équivalence	240	234
	4 518	236
TOTAL	38 125	32 806

4.4.1 Actifs classés comme « disponibles à la vente »

Au cours de l'exercice 2016, la variation de - 2 489 milliers d'euros s'explique par l'augmentation de la participation de Cambridge Consultants au titre de son activité de pépinière d'entreprises dans Evonetix pour 1 168 milliers d'euros et la constatation d'une perte de valeur nette sur Aveillant pour 2 476 milliers d'euros, contrebalancée par une perte de change de 1 181 milliers d'euros.

4.4.2 Prêts et créances

Les prêts « effort construction » s'élèvent à 15 021 milliers d'euros au 31 décembre 2016 contre 13 212 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

Par rapport à fin 2015, la variation de 1 809 milliers d'euros s'explique notamment par :

- l'impact de l'actualisation des prêts « Effort construction », soit + 65 milliers d'euros comptabilisés au compte de résultat ;
- les versements au titre de l'exercice 2016 pour un montant de 1 860 milliers d'euros.

Les autres prêts et créances sont constitués par des dépôts et cautionnements.

4.4.3 Autres actifs financiers

L'accroissement de 4 276 milliers d'euros des « Autres titres de participation » résulte quasi exclusivement de la prise de participation minoritaire dans la *start-up* américaine Divergent.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont Altran Telnet (Tunisie) pour 240 milliers d'euros et Altran Middle East (EAU) pour - 609 milliers d'euros comptabilisés en provision pour risques filiales non courants.

4.5 Autres actifs et impôts non courants

Les autres actifs et impôts non courants sont essentiellement constitués :

- des créances clients dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 1 059 milliers d'euros ;
- des créances fiscales dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 108 896 milliers d'euros.

4.6 Stocks

Les stocks et en cours de production se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Matières premières	1 655	985
En cours de prestation de services	4 333	3 470
Produits finis et intermédiaires	1 059	330
Provisions sur stocks	(35)	(35)
TOTAL	7 012	4 750

4.7 Clients et comptes rattachés, nets de provisions pour dépréciation

Les créances clients sont à échéance de un an au plus.

(en milliers d'euros)	Déc. 2016			Déc. 2015		
	Total	Échues	Non échues	Total	Échues	Non échues
Clients et comptes rattachés nets	395 429	62 252	333 177	395 317	71 768	323 549

Analyse de la variation de la provision pour créances clients et comptes rattachés :

Déc. 2015	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Variations de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2016
(3 005)	(3 874)	1 893	(4)	(615)	12	(5 593)

Les créances clients, nettes de dépréciation, dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Échues depuis 1 mois	30 573	33 282
Échues depuis 1 à 3 mois	20 596	26 182
Échues depuis plus de 3 mois	11 083	12 304
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	62 252	71 768

Le Groupe dispose de contrats d'affacturage de créances commerciales, notamment en France et en Europe, dont les principales caractéristiques sont :

- la mise en place d'un plafond de garantie pour chaque client cédé nécessitant un agrément préalable de la banque ;
- une garantie de « défaillance financière » correspondant au redressement ou à la liquidation judiciaire du débiteur ;
- le renoncement à tous recours à l'égard du cédant dans la limite des agréments et plafonds de garantie délivrés ;
- mise en place d'un dépôt de garantie qui sera restitué à la résiliation du contrat et est ajusté en fonction des créances garanties cédées sans recours ;

■ le contrat est conclu sans limitation de durée et est résiliable à tout moment :

1. par le Groupe moyennant un préavis de 9 mois pour le contrat signé avec BNP Paribas Factor qui comprend la France, le Portugal, les Pays-Bas, la Suisse, la Suède, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne, la Belgique et l'Allemagne,
2. par le factor en cas de manquement du Groupe à ses obligations (régularité des créances cédées, dégradation substantielle de la situation financière, réduction du capital social, mise en gérance du fonds de commerce).

Le Groupe dispose de lignes d'affacturage pour un montant total de 405,0 millions d'euros au 31 décembre 2016. Le montant des créances commerciales cédées dans le cadre de ces contrats représentait 330,9 millions d'euros.

La comptabilisation de la partie sans recours de ces contrats a impacté les comptes de la manière suivante (en milliers d'euros) :

Actif	Déc. 2016	Déc. 2015
Clients et comptes rattachés	(241 764)	(169 501)
Dépôt de garantie	17 287	10 793
	(224 477)	(158 708)

Passif	Déc. 2016	Déc. 2015
Passifs financiers courants	(224 477)	(158 708)
	(224 477)	(158 708)

Le Groupe reste responsable du recouvrement des créances clients cédées qui n'entrent pas dans le cadre des garanties du factor. Aussi ces créances sont maintenues à l'actif avec une contrepartie en « Passifs financiers courants » (cf. 4.11).

Leur comptabilisation a impacté les comptes de la manière suivante (en milliers d'euros) :

Actif	Déc. 2016	Déc. 2015
Clients et comptes rattachés	89 159	70 986
Dont créances non financées et annulation du dépôt de garantie	(29 214)	(17 691)
	59 945	53 295

Passif	Déc. 2016	Déc. 2015
Passifs financiers courants	59 945	53 295
	59 945	53 295

4.8 Autres créances

Ce poste comprend notamment les créances fiscales, les charges constatées d'avance, les créances sur le personnel et organismes sociaux ainsi que les autres créances d'exploitation.

Le Groupe a monétisé sa créance 2016 de CICE pour un montant global de 16 357 milliers d'euros dans le cadre d'un contrat de cession-escompte à échéance du 13 août 2020. Après déduction d'un dépôt de garantie et du coût de financement, le Groupe a perçu un montant net de 15 238 milliers d'euros.

4.9 Actifs financiers courants

Ce poste comprend des dépôts et cautionnements dont l'échéance est inférieure à un an (notamment le dépôt de garantie lié aux contrats d'affacturage sans recours pour 17 287 milliers d'euros)

ainsi que le compte séquestre de 35 069 milliers d'euros relatif à l'acquisition du groupe allemand Benteler Engineering Services effective au 1^{er} janvier 2017.

4.10 Capitaux propres et résultat par action

Le cours moyen annuel de l'action Altran Technologies pour 2016, utilisé pour ces analyses, est de 12,42 euros.

Au 31 décembre 2016, le capital social d'Altran s'élève à 87 900 132,50 euros, divisé en 175 800 265 actions ordinaires. Au cours de l'exercice, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 173 233 526 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et dilutives s'est élevé à 173 734 295 actions.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	175 800 265	0,50 €
Élimination des titres détenus en autocontrôle	(3 101 191)	0,50 €
Actions composant le capital social en fin d'exercice (hors autocontrôle)	172 699 074	0,50 €

L'assemblée générale mixte du 29 avril 2016 a autorisé, au terme de sa 18^e résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions :

- afin de conserver les actions et les remettre ultérieurement en paiement dans le cadre de couverture de plan d'actions gratuites ou de plans de stock-options ;
- pour un nombre de titres qui ne peut excéder 10 000 000 soit près de 6 % des actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2015 ;
- le prix d'achat unitaire maximum autorisé s'élève à 15 euros. Il est entendu que ce prix serait ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social avant opérations sur capital, notamment incorporation de réserves et attribution gratuites d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, et ce nombre après l'opération ;

- ce programme de rachat a été autorisé pour une durée de 18 mois à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016. Il sera mis en œuvre jusqu'au 30 octobre 2017 au plus tard.

Au 31 décembre 2016 :

- 58 099 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas pour un montant de 727 milliers d'euros comptabilisées en capitaux propres. Les plus-values nettes réalisées sur les actions propres (75 milliers d'euros en 2016) ont été comptabilisées en réserves consolidées ;
- 3 043 092 actions étaient également détenues par Altran Technologies pour un montant de 26 166 milliers d'euros comptabilisés en capitaux propres.

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Résultat net revenant à Altran Technologies	122 483	100 493
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	1 454	610
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	173 233 526	172 710 325
Droits attribués avec effet dilutif	500 769	123 980
Résultat de base par action (en euros)	0,71	0,58
Résultat dilué par action (en euros)	0,71	0,58

Les actions gratuites attribuées avec effet dilutif, concernent le plan mis en place le 11 mars 2015 portant sur un maximum de 291 959 titres et le plan mis en place le 1^{er} juin 2016 portant sur un maximum de 519 395 titres.

Les caractéristiques des plans d'actions gratuites sont présentées au paragraphe 5.4.

4.11 Endettement financier net

L'endettement financier net correspond à la différence entre le total des passifs financiers et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	478 330	524 541
Trésorerie Nette	478 330	524 541
Emprunts obligataires (+ 1 an)	249 407	249 155
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (+ 1 an)	17 410	53 151
Autres passifs financiers non courants	1 871	2 311
Emprunts obligataires courants	3 681	3 657
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit courants	106 219	86 226
Concours bancaires*	308 182	273 434
Autres dettes financières courantes	1 099	348
Endettement Financier Brut	687 869	668 282
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(209 539)	(143 741)

* Y compris affacturage, créances cédées non garanties par le factor, pour 59,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 53,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 (sur des lignes totalisant 375,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 362,1 millions d'euros au 31 décembre 2015) et 242,8 millions d'euros de billet de trésorerie au 31 décembre 2016 contre 194,0 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Par rapport au 31 décembre 2015, l'endettement financier net du Groupe a augmenté de 65 798 milliers d'euros pour s'établir à 209 539 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Équivalents de trésorerie

La valeur de marché des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2016 s'élève à 285 093 milliers d'euros et se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Certificats de dépôts & autres	285 093	264 391
Sicav et FCP		28 964
TOTAL	285 093	293 355

Échéancier de l'endettement financier brut

Le tableau ci-après présente une répartition, y compris intérêts courus et après prise en compte des effets des instruments de couverture, de l'endettement financier brut par catégorie et par échéance annuelle contractuelle :

(en milliers d'euros)	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	Au-delà
Emprunts obligataires convertibles (+ 1 an)		(252)	134 817	9 893	104 949	
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (+ 1 an)		17 815	(256)	(149)		
Autres passifs financiers non courants		876	125			870
Passifs financiers long terme	0	18 439	134 686	9 744	104 949	870
Emprunts obligataires convertibles (- 1 an)	3 681					
Emprunts et dettes courants auprès d'établissements de crédit	106 219					
Concours bancaires	308 182					
Autres dettes financières courantes	1 099					
Passifs financiers court terme	419 181	0	0	0	0	0
TOTAL	419 181	18 439	134 686	9 744	104 949	870
Intérêts courus	8 975	8 516	6 149	3 302	1 692	0

L'échéancier des dettes financières (hors intérêts courus) se résume comme suit au 31 décembre 2016 :

- à moins de 1 an 60,94 %
- de 1 à 5 ans 38,93 %
- à plus de 5 ans 0,13 %

Emprunts obligataires

Le Groupe a mis en place plusieurs emprunts obligataires pour un total de 250 millions d'euros sous la forme de titres dématérialisés au porteur d'une valeur nominale de 100 000 euros :

- un emprunt obligataire de 135 millions d'euros a été émis le 16 juillet 2013, rémunéré à 3,75 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2019. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 16 juillet de chaque année.
- un emprunt obligataire de 115 millions d'euros a été émis durant l'été 2014 qui comporte :
 - une tranche de 10 millions d'euros, rémunérée à 2,81 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 17 juillet 2020. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année,
 - une tranche de 105 millions d'euros, rémunérée à 3,00 %, pour une durée initiale de 7 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2021. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année.

Le remboursement anticipé est possible :

- au gré du Groupe :
 - à tout moment, pour tout ou partie des obligations, par rachats en bourse ou hors bourse ou par offres de rachats ou d'échange ;
 - à tout moment, pour tout ou partie des obligations restant en circulation à quelque prix ou conditions que ce soit ;
- au gré des porteurs :
 - à tout moment à un prix égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement en cas de :
 - défaut de paiements de toutes dettes d'emprunt de l'émetteur ou d'une de ses filiales ;
 - procédure de conciliation avec ses créanciers ;
 - dissolution, liquidation, fusion, scission ou absorption de l'émetteur ou de ses principales filiales qui ne transmettraient pas l'intégralité des obligations de l'émetteur à la personne morale qui lui succéderait ;
 - non-respect des modalités de l'emprunt y compris le non-respect de l'engagement de ratio financier ;
 - en cas de changement de contrôle de la société : c'est-à-dire l'acquisition, par une personne ou un groupe de personnes agissant de concert au sens de l'article L233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, de plus de 50 % du capital social de l'émetteur ou de ses droits de vote.

La mise à disposition de ces crédits est subordonnée au respect d'un engagement de ratio financier (Dette financière nette incluant toutes les opérations de cession de créances et d'affacturage/EBITDA) inférieur à 2,75 pour les 2 premières années puis inférieur à 2,50 à chaque clôture annuelle jusqu'au 31 décembre 2020.

Si le ratio annuel est supérieur à 2,00, un intérêt majoré sera applicable au titre des périodes suivantes :

- + 0,50 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,75 % ;
- + 0,70 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,00 % ;
- + 0,60 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 2,81 %.

La charge financière relative à ces emprunts au titre de l'exercice 2016 s'élève à 8 727 milliers d'euros dont 3 681 milliers d'euros d'intérêts courus qui seront payables à terme échu le 17 juillet 2017.

Emprunt Capex et crédit renouvelable – Pool bancaire

Altran a signé le 29 janvier 2013 une ligne de crédit d'un maximum de 150 millions d'euros exclusivement destinée à financer totalement ou partiellement des opérations de croissance externe (en ce compris le refinancement de l'endettement des entreprises acquises) réalisées par Altran Technologies ou l'une de ses filiales, avec un groupe de banques comprenant Société Générale, BNP Paribas, Natixis, Commerzbank et le Crédit Agricole Ile-de-France. Un nouvel avenant à ce crédit a été signé le 29 juillet 2015.

Les principales caractéristiques de ces crédits sont les suivantes :

- échéance 5 ans à compter de la signature du nouvel avenant au contrat ;
- amortissement semestriel en 8 échéances pour la fraction utilisée à la date du 29 janvier 2014 et amortissement semestriel en six échéances pour la fraction complémentaire utilisée à la date du 29 janvier 2015 soit 18 042 milliers d'euros par semestre au titre du crédit Capex ;
- une mise à disposition d'une ligne de crédit renouvelable progressive d'un montant maximum de 300 millions d'euros en cumulé (Capex et crédit renouvelable) ;
- les intérêts du crédit Capex sont payables à terme échu selon une durée de 3 ou 6 mois convenue entre l'emprunteur et le prêteur, les échéances d'intérêts étant définies le 29 janvier, le 29 avril, le 29 juillet et le 29 octobre ;
- les intérêts du crédit renouvelable sont payables à terme échu selon une durée de 1,2,3 ou 6 mois ou toute autre durée convenue avec les prêteurs ;
- rémunération maximale du crédit Capex : Euribor + 1,65 % ;
- rémunération maximale du crédit renouvelable : Euribor + 1,25 % ;
- la mise à disposition de ce crédit est subordonnée au respect du ratio Dette financière nette/EBITDA inférieur ou égal à 2,50 au 30 juin et 31 décembre jusqu'au remboursement intégral des sommes prêtées ;
- L'EBITDA retenu pour le calcul des covenants est le dernier EBITDA consolidé et audité pour une période 12 mois ajusté sur une base pro forma de manière à intégrer (sur une base de douze mois) l'EBITDA afférent à toute Entreprise Eligible acquise dans le cadre d'une Opération de Croissance Externe Autorisée réalisée au cours de ladite période ;
- la dette financière nette correspond à la dette financière nette à laquelle sont rajoutés les crédits vendeurs et clause de complément de prix relatifs à une opération de croissance externe.

Le niveau de marge sera revu semestriellement en fonction du ratio consolidé de levier financier (dette financière nette/EBITDA).

Marge applicable	Crédit croissance externe	Crédit revolving
Ratio $\geq 2,00$	1,65 % l'an	1,25 % l'an
Ratio $< 2,00$	1,25 % l'an	0,85 % l'an
Ratio $< 1,50$	1,05 % l'an	0,65 % l'an
Ratio $< 1,00$	0,85 % l'an	0,55 % l'an

Ce crédit est assorti de clauses de respect dont les principales sont détaillées ci-après :

- ratio financier ;
- remboursement anticipé dès lors que le produit net des cessions d'actifs ou de titres de filiales dépasse 30 millions d'euros et ce à hauteur de 100 % de la fraction non réinvestie aux fins de remplacement des actifs relevant de l'activité, ou réalisation d'opérations de croissance externes.

Les principales caractéristiques de ce crédit sont dorénavant les suivantes :

- échéance au 4 janvier 2018 ;
- rémunération maximale du crédit : Euribor + 1,65 % ;
- la mise à disposition de ce crédit est subordonnée au respect du ratio Dette financière nette/EBITDA inférieure ou égale à 2,50 au 30 juin et 31 décembre jusqu'au remboursement intégral des sommes prêtées ;

Crédit renouvelable – Commerzbank

Altran a signé, le 4 juillet 2013, une convention de crédit renouvelable avec Commerzbank portant sur 30 millions d'euros. Un avenant à ce crédit a été signé le 29 juillet 2015.

Le niveau de marge sera revu semestriellement en fonction du ratio consolidé de levier financier (dette financière nette/EBITDA).

Marge applicable	Crédit revolving
Ratio $\geq 2,00$	1,65 % l'an
Ratio $< 2,00$	1,25 % l'an
Ratio $< 1,50$	1,05 % l'an
Ratio $< 1,00$	0,85 % l'an

Le tableau d'amortissement des lignes de crédit moyen terme à disposition du Groupe est détaillé ci-après :

(en millions d'euros)	Juin 2013	Déc. 2013	Juin 2014	Déc. 2014	Juin 2015	Déc. 2015	Juin 2016	Déc. 2016	Juin 2017	Déc. 2017	Juin 2018	Déc. 2018	Juin 2019	Déc. 2019	Juin 2020	Déc. 2020	Juin 2021	Déc. 2021
Crédit CAPEX	150,0	135,0	135,0	121,6	108,2	90,2	72,2	54,1	36,1	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts																		
Obligataires	0,0	135,0	135,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	115,0	115,0	105,0	105,0	0,0
TOTAL	150,0	270,0	270,0	371,6	358,2	340,2	322,2	304,1	286,1	268,0	250,0	250,0	250,0	115,0	115,0	105,0	105,0	0,0
Crédit revolving																		
Pool Bancaire	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	209,8	227,8	245,9	263,9	282,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	0,0	0,0	0,0
Crédit revolving																		
Commerzbank	0,0	30,0	30,0	30,0	30,0	18,0	14,4	10,8	7,2	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL GÉNÉRAL	150,0	300,0	300,0	401,6	388,2	568,0	564,4	560,8	557,2	553,6	550,0	550,0	550,0	415,0	415,0	105,0	105,0	0,0

L'évolution du ratio financier du Groupe au cours de l'exercice 2016 est la suivante :

	Décembre 2016	Décembre 2015
Dette financière nette/EBITDA (levier financier) selon définition du contrat de crédit et des contrats d'emprunts obligataires	0,94	0,83

La majorité des dettes financières auprès des établissements de crédit est contractée à taux variable essentiellement indexé sur le taux de référence Euribor ou EONIA mais une politique de couverture a été mise en place comme explicitée en section 4 « Facteurs de risques » du document de référence.

La variation de la juste valeur des *swap* de taux, de l'exercice, est comptabilisée :

- en capitaux propres pour un montant net positif de 783 milliers d'euros dont 1 194 milliers d'euros de valorisation brute et - 411 milliers d'euros d'impôts différés ;
- en résultat financier pour un montant net négatif de 1 370 milliers d'euros ayant généré un produit d'impôts différés de 472 milliers d'euros.

4.12 Provisions pour risques et charges

L'évolution des provisions pour risques et charges à court et long terme sur la période s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2015	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variation de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2016
Provision litiges sociaux	916	275	(206)	(129)				856
Provision autres litiges	605		(3)	(1)				601
Provisions pour risques filiales	601			(335)	34	510	(11)	799
Provisions pour garanties	-	95		(300)	2		304	101
Provision autres risques	48 699	20 325	(8 368)	(15 302)	(526)		(2 087)	42 741
Provision pour restructuration	472	606	(82)					996
Autres provisions pour charges	712	3 079			145	208		4 144
TOTAL LONG TERME	52 005	24 380	(8 659)	(16 067)	(345)	718	(1 794)	50 238
Provision litiges sociaux	4 768	3 776	(1 052)	(740)			39	6 791
Provision autres litiges	2 809	363	(631)	(25)			(2 039)	477
Provisions pour garanties	130				(5)			125
Provision litiges et pénalités fiscales	942		(65)	(29)	(5)		(828)	15
Provision sur pertes à terminaison	223	822		(213)				832
Provision autres risques	3 100	2 576	(394)	(491)			1	4 792
Provision pour restructuration	7 652	3 385	(4 687)	(1 358)	(35)			4 957
Provision autres charges	1	71						72
TOTAL COURT TERME	19 625	10 993	(6 829)	(2 856)	(45)	-	(2 827)	18 061

Les « Autres variations » correspondent notamment aux reclassements entre « long terme » et « court terme » suivant la revue des échéances prévisionnelles de sorties des ressources et à la comptabilisation de la quote-part négative des titres mis en équivalence d'Altran Middle East.

Pour l'exercice 2016, les reprises nettes de dotations aux provisions pour risques et charges s'élèvent à 962 milliers d'euros et leur ventilation entre résultat opérationnel courant, financier et non récurrent est la suivante :

- - 7 749 milliers d'euros en résultat opérationnel courant ;
- - 2 147 milliers d'euros en résultat financier ;
- 10 858 milliers d'euros en résultat non récurrent.

Les provisions constituées couvrent principalement des litiges sociaux, fiscaux et des coûts de restructuration.

- Altran Technologies a fait l'objet d'un redressement fiscal, notifié en 2014, au titre d'une partie du crédit d'impôt recherche 2011 et 2012. La rectification, qui fait l'objet d'un contentieux devant le tribunal administratif, repose sur une divergence d'interprétation de la doctrine fiscale entre Altran Technologies et l'administration.

- Altran Technologies a été assignée en justice par des salariés et/ou ex-salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires. Après avoir été déboutée en première instance, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la cour d'appel de Toulouse en septembre 2014. La cour de Cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

Les décisions de la cour d'appel de Toulouse et de la cour de Cassation ont déclenché un nombre important (environ 1 000) de saisines des conseils de Prud'hommes de la part de salariés ou d'anciens salariés. Les audiences au fond vont se tenir de janvier 2017 à septembre 2018. À la date d'arrêté des comptes 2016, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents conseils de Prud'hommes.

- Altran Technologies a fait l'objet d'un contrôle URSSAF, notifié en 2015. Plusieurs chefs de redressement ont été contestés et font l'objet d'un contentieux devant le tribunal des affaires de sécurité sociale.
- En mars 2011, Altran Technologies concluait différents contrats pour la fourniture de copieurs avec un loueur et un constructeur

de matériels, au titre desquels des copieurs ainsi que des prestations de services d'impression et de maintenance seraient fournis à Altran (les matériels faisant l'objet de contrats de location). Le loueur a fait appel à une société de financement et lui a cédé les contrats de location souscrits avec Altran. Un contrat similaire ayant pour objet des ordinateurs a également été conclu.

Le Groupe a toutes raisons de considérer que les contrats ont été conclus dans des conditions suspectes et désavantageuses pour Altran Technologies qui a en conséquence suspendu les paiements qui devaient être effectués au titre des contrats susvisés.

Altran Technologies a corrélativement été assignée afin que soient prononcés la résiliation des contrats de location, la restitution des matériels sous astreinte ainsi que le versement de dommages-intérêts. Par ailleurs, le loueur d'origine a assigné Altran en août 2012 devant le tribunal de commerce de Paris pour rupture unilatérale du contrat-cadre et demande des dommages et intérêts, notamment pour manque à gagner.

Altran Technologies conteste le bien-fondé des demandes formulées à son encontre et a déposé une plainte visant différents protagonistes. Compte tenu de l'instruction en cours, les demandes mentionnées ci-dessus ont fait l'objet de décisions de sursis à statuer du tribunal de commerce de Paris, en date des 17 juin 2013 et 2 juin 2015.

Passifs éventuels

- À la suite des articles parus dans Le Monde en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le Parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

La saisine a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation des comptes ne donnant pas une image fidèle de la Société et, une seconde fois, en septembre 2004, pour viser le délit d'initiés.

Altran s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003. Treize autres personnes physiques ou morales se sont également portées parties civiles en novembre 2004.

Les anciens dirigeants et un cadre du Groupe ont été mis en examen. Altran Technologies a, pour sa part, été mise en examen,

sans remise en cause de son statut de partie civile, des chefs de diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours, mais également de faux et usage de faux.

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et Altran Technologies en qualité de personne morale sont renvoyés devant le tribunal correctionnel.

Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le tribunal a renvoyé l'affaire au Parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction. Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président chargé de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 milliers d'euros pour Altran notamment) du chef des délits de faux et usage. Compte tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites administratives et pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte au regard du délit de diffusion d'information fautive ou trompeuse. Le délibéré est fixé au 30 mars 2017.

L'ensemble des procédures susvisées concernant des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- La société Altran Technologies a été assignée par un ancien dirigeant pour licenciement abusif. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer.
- Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le tribunal de commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait été contraint de reporter l'introduction en bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre desquelles il a été depuis relaxé. Débouté de ses demandes par jugement du 7 juillet 2014, le salarié a interjeté appel de cette décision. Débouté une nouvelle fois de ses demandes par la cour d'appel, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en Cassation.
- Le Groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.

Le Groupe met tout en œuvre afin de limiter l'impact des risques sur ses comptes.

Provisions pour restructuration

L'évolution des provisions pour restructuration s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)					
Plans de restructurations	Déc. 2015	Dotations	Reprises	Écart de change	Déc. 2016
Coûts salariaux	6 404	1 871	(4 477)	(20)	3 778
Rationalisation des baux locatifs	1 338	1 912	(1 590)	(14)	1 646
Autres	382	209	(61)	(2)	528
TOTAL	8 124	3 992	(6 128)	(36)	5 952

4.13 Avantages du personnel

Les dettes relatives aux avantages du personnel courants et non courants se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Avantages du personnel courants	214 131	203 578
	214 131	203 578
Avantages du personnel non courants	32 824	28 855
	32 824	28 855
TOTAL	246 955	232 433

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraites et des avantages postérieurs à l'emploi, comptabilisés en « Avantages du personnel non courants » à hauteur de 32 716 milliers d'euros, porte essentiellement sur la France, l'Italie, et la Suisse et s'analyse comme suit :

Réconciliation de la provision

(en milliers d'euros)	France		Autres – Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Provision début de période	(16 638)	(15 908)	(7 672)	(7 409)	(437)	(120)	(4 095)	(4 870)	(28 842)	(28 307)
Acquisition/cession/transfert/arrêt plans	-	(16)	-	(585)	-	(196)	-	-	-	(797)
(Charge)/produit reconnu	(1 944)	(1 821)	(638)	(513)	(205)	(166)	(1 277)	(932)	(4 064)	(3 432)
Gains/(Pertes) reconnus via les capitaux propres	(1 542)	875	(473)	294	(62)	16	192	1 343	(1 885)	2 528
Contributions employeur	-	-	271	192	-	24	1 125	920	1 396	1 136
Prestations versées	126	232	542	350	57	11	-	-	725	593
Variation de change	-	-	-	-	(10)	(5)	(36)	(556)	(46)	(561)
PROVISION FIN DE PÉRIODE	(19 998)	(16 638)	(7 970)	(7 671)	(657)	(436)	(4 091)	(4 095)	(32 716)	(28 840)

Situation financière

(en milliers d'euros)	France		Autres – Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Engagement	(19 998)	(16 638)	(17 880)	(15 505)	(841)	(610)	(19 437)	(18 260)	(58 156)	(51 013)
Valeur des actifs de couverture	-	-	9 910	7 834	184	174	15 346	14 165	25 440	22 173
(Déficit) surplus	(19 998)	(16 638)	(7 970)	(7 671)	(657)	(436)	(4 091)	(4 095)	(32 716)	(28 840)
Réserve de gestion du surplus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVISION CLÔTURE	(19 998)	(16 638)	(7 970)	(7 671)	(657)	(436)	(4 091)	(4 095)	(32 716)	(28 840)

En France, les engagements de retraite sont relatifs aux régimes d'indemnités de fin de carrière, qui prévoient le versement d'un capital à la retraite, fonction du salaire et de l'ancienneté à la date de départ.

Les autres plans en zone EUR concernent l'Allemagne, la Belgique, l'Italie (78 % du total) et les Pays-Bas.

En Italie, les engagements sont liés au régime de *Trattamento di Fine Rapporto* (TFR). Ce régime obligatoire prévoit le versement d'un

capital au salarié au moment de son départ de l'entreprise (pour toutes causes y compris retraite), dont le montant est fonction de son salaire et de son ancienneté. Il n'y a plus d'acquisition de droits depuis 2007.

En Suisse, les engagements sont relatifs au régime de retraite et prévoyance prévu par la loi sur la prévoyance professionnelle (LPP) et mis en place auprès d'une Fondation collective. Le régime d'Altran prévoit des prestations supérieures au régime minimal

requis par la LPP, pour les risques vieillesse (rente ou capital à la retraite) et prévoyance (décès et invalidité). Ce régime est de type cash balance : pour la partie épargne retraite, les cotisations sont

partagées entre l'employeur et les salariés, l'employeur à travers son contrat d'assurance garantit le taux d'intérêt minimal et le taux de conversion des capitaux en rentes à la retraite.

Évaluation des engagements et provisions au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015

Réconciliation des engagements

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Engagement début de période	16 638	15 908	15 506	8 067	609	256	18 260	15 294	51 013	39 525
Coût des services rendus	1 544	1 465	562	414	160	146	1 175	1 236	3 441	3 261
Charge d'intérêts	399	355	346	248	56	34	106	207	907	844
Cotisations des salariés	-	-	242	217	-	-	758	691	1 000	908
Coûts d'administration	-	-	5	4	-	-	74	71	79	75
Pertes/(Gains) actuariels	1 542	(875)	1 969	(141)	63	(28)	(244)	(1 293)	3 330	(2 337)
Prestations payées par l'employeur	(125)	(232)	(543)	(350)	(57)	(11)	1	-	(724)	(593)
Prestations payées par le fonds	-	-	(67)	(8)	(2)	(9)	(871)	837	(940)	820
Changement de plan/Réduction/Liquidation	-	-	(140)	(61)	-	-	-	(448)	(140)	(509)
Achat/(Vente)	-	17	-	5 319	-	207	-	-	-	5 543
Transfert/Arrêt plans	-	-	-	1 796	-	-	-	-	-	1 796
Variation de change	-	-	-	-	12	15	178	1 665	190	1 680
ENGAGEMENTS FIN DE PÉRIODE	19 998	16 638	17 880	15 505	841	609	19 437	18 260	58 156	51 013

Réconciliation des actifs financiers

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Valeur vénale des actifs début de période	-	-	7 834	850	174	136	14 165	10 424	22 173	11 410
Transfert	-	-	-	1 494	-	-	-	-	-	1 494
Achat/(Vente)	-	-	-	4 844	-	12	-	-	-	4 855
(Pertes)/Gains actuariels	-	-	1 454	153	-	(13)	(51)	50	1 403	190
Rendement des actifs de couverture	-	-	176	92	11	14	78	134	265	240
Contribution employeur	-	-	271	192	-	24	1 125	920	1 396	1 136
Contribution employés	-	-	242	217	-	-	758	692	1 000	909
Prestations payées	-	-	(67)	(8)	(2)	(9)	(871)	837	(940)	820
Liquidation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de change	-	-	-	-	1	10	142	1 108	143	1 118
VALEUR VÉNALE DES ACTIFS FIN DE PÉRIODE	-	-	9 910	7 834	184	174	15 346	14 165	25 440	22 173

Engagements au bilan

(en milliers d'euros)	France		Autres – Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Régimes totalement ou partiellement financés	-	-	11 381	8 731	841	610	19 437	18 260	31 659	27 601
Régimes non financés	19 998	16 638	6 499	6 774	-	-	-	-	26 497	23 412
TOTAL	19 998	16 638	17 880	15 504	841	610	19 437	18 260	58 156	51 013

Hypothèses actuarielles

	Zone euro		Inde		Suisse	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Taux d'actualisation	1,70 %	2,20 %	6,60 %	7,75 %	0,45 %	0,55 %
Taux d'inflation	1,85 %	1,90 %	N/A	N/A	1,20 %	1,50 %
Augmentation de salaire	1,50 %-2,00 %	1,50 %-2,00 %	10,00 %	10,00 %	1,50 %	1,50 %

Duration des régimes

	France	Italie	Suisse
Duration	15,8 ans	5,4 ans	9,9 ans

Sensibilité aux taux (analyse hors Allemagne)**A. Sensibilité à une variation de - 0,25 % sur les taux d'actualisation**

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2016	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2016
France	802	4,01 %
Autres – Zone EUR	749	4,54 %
Inde	15	1,76 %
Suisse	424	2,18 %
TOTAL	1 990	3,50 %

B. Sensibilité à une variation de + 0,25 % sur les taux d'actualisation

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2016	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2016
France	(771)	- 3,86 %
Autres – Zone EUR	(719)	- 4,36 %
Inde	(15)	- 1,73 %
Suisse	(415)	- 2,13 %
TOTAL	(1 920)	- 3,38 %

C. Sensibilité à une variation de - 0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2016	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2016
France	(764)	- 3,82 %
Autres – Zone EUR	(14)	- 0,09 %
Inde	(13)	- 1,54 %
Suisse	(46)	- 0,24 %
TOTAL	(837)	- 1,47 %

D. Sensibilité à une variation de + 0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2016	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2016
France	799	4,00 %
Autres – Zone EUR	(2)	- 0,01 %
Inde	13	1,57 %
Suisse	57	0,29 %
TOTAL	867	1,53 %

Allocation des actifs financiers

(en milliers d'euros)	Autres – Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Actions	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre (actif général des assureurs)	9 910	7 834	184	174	15 346	14 165	25 440	22 173
TOTAL	9 910	7 834	184	174	15 346	14 165	25 440	22 173

Aucun des actifs financiers de couverture n'a une part investie dans les instruments financiers, biens immobiliers ou autres actifs du Groupe.

	Autres – Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Actions	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre (actif général des assureurs)	38,95 %	35,33 %	0,73 %	0,79 %	60,32 %	63,88 %	100,00 %	100,00 %
TOTAL	38,95 %	35,33 %	0,73 %	0,79 %	60,32 %	63,88 %	100,00 %	100,00 %

Gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

(en milliers d'euros)	Autres – Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Rendement attendu	176	92	11	14	78	134	265	240
Rendement réel	1 630	245	11	1	27	184	1 669	430
GAINS ET (PERTES) SUR ACTIFS FINANCIERS	1 454	153	-	(13)	(51)	50	1 404	190

Historique

Écarts actuariels

(en milliers d'euros)	2016	2015	2014	2013
Valeur actualisée des engagements	58 157	51 013	39 525	33 141
Juste valeur des actifs de couverture	25 440	22 173	11 410	10 053
(Déficit)/Surplus	(32 717)	(28 840)	(28 115)	(23 088)
Pertes/(Gains) actuariels liés aux hypothèses :				
■ Hypothèses démographiques	(551)	(2 028)	(1 549)	(16 674)
■ Hypothèses financières	3 199	(453)	3 365	(3 516)
Pertes/(Gains) actuariels d'expérience sur les engagements	682	144	(276)	(767)
Pertes/(Gains) actuariels d'expérience sur les actifs de couverture	(1 403)	(191)	27	(66)

Contributions employeur attendues pour 2016

(en milliers d'euros)	France	Autres – Zone EUR	Inde	Suisse
Prestations attendues pour les régimes non financés	136	866	-	-
Contributions employeur attendues pour les régimes financés	-	289	-	1 148

L'impact sur le résultat opérationnel courant et consolidé s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	France		Autres – Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Coût des services rendus	1 545	1 466	561	415	160	145	1 175	1 236	3 441	3 262
Changement de plan/ Réduction/Liquidation	-	-	(140)	(61)	-	-	-	(448)	(140)	(509)
Charge d'intérêt sur l'engagement	399	355	346	248	56	35	106	207	907	845
Charge d'intérêt sur les actifs	-	-	(176)	(92)	(11)	(14)	(78)	(134)	(265)	(240)
Charge d'intérêt sur le surplus non récupérable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts d'administration	-	-	5	4	-	-	74	71	79	75
Reconnaissance immédiate des (gains) pertes	-	-	42	(1)	-	-	-	-	42	(1)
Correction d'erreur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CHARGE/(PRODUIT) RECONNU	1 944	1 821	638	513	205	166	1 277	932	4 064	3 432

4.14 Autres passifs long terme

Les autres passifs à long terme correspondent aux passifs dont l'échéance est supérieure à 12 mois.

4.15 Fournisseurs et comptes rattachés

Les dettes auprès des fournisseurs s'élèvent à 116 484 milliers d'euros au 31 décembre 2016 contre 108 749 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

(en milliers d'euros)	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Total	Échues	Non échues	Total	Échues	Non échues
Fournisseurs et comptes rattachés nets	116 484	45 122	71 362	108 749	27 602	81 147

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés, dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Échéances inférieures à 1 mois	36 445	14 195
Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois	5 123	6 806
Échéances supérieures à 3 mois	3 554	6 601
TOTAL DETTES ÉCHUES	45 122	27 602

4.16 Autres dettes courantes

Ce poste comprend essentiellement la part facturée d'avance des produits et services concourants au chiffre d'affaires mais également les avoirs à émettre aux clients, les avances et acomptes reçus sur commandes.

4.17 Dettes sur titres

Les dettes sur titres sont composées de soldes relatifs aux compléments de prix et aux dettes restantes à payer pour 18 297 milliers d'euros contre 40 378 milliers d'euros à fin 2015.

4.18 Juste valeur

(en millions d'euros)		Déc. 2016					Déc. 2015				
		Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti
Éléments actifs											
Titres non consolidés	Niveau 3	4 278	-	5 792	-	4 278	-	2	8 281	-	-
Titres MEE	Niveau 3	-	(369)	-	-	-	-	(367)	-	-	-
Prêt et créances	Niveau 2	12 794	15 021	-	-	12 794	11 077	13 212	-	-	11 077
Équivalents de trésorerie	Niveaux 1 et 2	-	285 093	-	-	-	-	293 355	-	-	-
Instruments dérivés	Niveau 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIF		17 072	299 745	5 792	0	17 072	11 077	306 202	8 281	0	11 077
Éléments passif											
Emprunt Obligataire convertible	Niveau 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunt Obligataire	Niveau 1	250 000	-	-	-	246 143	250 000	-	-	-	249 095
Instruments dérivés	Niveau 2	-	(869)	(960)	-	-	-	(97)	1 752	-	-
TOTAL PASSIF		250 000	(869)	(960)	0	246 143	250 000	(97)	1 752	0	249 095

Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques.

Niveau 2 : données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.

Niveau 3 : données non observables concernant l'actif ou le passif.

La juste valeur des autres actifs et passifs financiers au coût amorti est proche de leur valeur comptable.

Note 5 Notes relatives au compte de résultat

5.1 Information sectorielle au 31 décembre 2016

En application de la norme IFRS 8 « Secteurs Opérationnels », le Groupe est tenu de communiquer une information financière sectorielle qui est basée sur le *reporting* interne examiné par le principal décideur opérationnel du Groupe, afin d'évaluer la performance de chaque secteur opérationnel et de leur allouer des ressources.

Le degré de dépendance du chiffre d'affaires à l'égard des principaux clients est détaillé en section 4 du document de référence.

Altran distingue quatre zones géographiques au sein de la découpe sectorielle primaire :

- France : France, Maroc ;
- Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie, Slovaquie, Suisse ;
- Sud : Espagne, Italie, Portugal, Turquie ;
- Reste du monde : Amériques, Asie, Océanie, Ukraine.

Information sectorielle par zone géographique (en millions d'euros)

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	France	Nord	Sud	Reste du monde	Elim. inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	862	669	430	159	-	2 120
Intersecteurs	45	11	22	7	(85)	-
Total chiffre d'affaires	907	680	452	166	(85)	2 120
Total produits d'exploitation	952	693	460	167	(85)	2 187
Total charges d'exploitation	(862)	(634)	(398)	(158)	85	(1 967)
Résultat opérationnel courant	90	59	62	9	0	220
% Résultat opérationnel courant	9,9 %	8,7 %	13,7 %	5,4 %	0,0 %	10,4 %
Actifs par zone	1 912	697	231	147	(732)	2 255
TOTAL ACTIF	1 912	697	231	147	(732)	2 255

Au 31 décembre 2015* (en millions d'euros)	France	Nord	Sud	Reste du monde	Elim. inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	802	618	397	127		1 945
Intersecteurs	44	11	12	5	(72)	0
Total chiffre d'affaires	846	629	410	132	(72)	1 945
Total produits d'exploitation	890	639	414	132	(72)	2 004
Total charges d'exploitation	(797)	(604)	(364)	(125)	72	(1 818)
Résultat opérationnel courant	93	36	51	7	0	186
% Résultat opérationnel courant	11,7 %	5,7 %	12,7 %	5,3 %	0,0 %	9,6 %
Actifs par zone	1 712	812	196	131	(694)	2 157
Actifs non alloués						
Titres mis en équivalence						
TOTAL ACTIF	1 712	812	196	131	(694)	2 157

* Réallocation du chiffre d'affaires entre la France + 7,9 millions d'euros et Reste du Monde - 7,9 millions d'euros.

La France intègre les filiales opérationnelles et le siège social du Groupe (organes de direction et services transverses).

Le chiffre d'affaires de 2016 s'établit à 2 120,1 millions d'euros, en hausse de 9,0 % par rapport à 2015.

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique, correspondant au mode d'organisation interne du Groupe, s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	2016				2015*			
	Total Secteurs	Éliminations intersecteurs	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Variations	Croissance économique
France	907,1	(45,5)	861,6	40,6 %	802,3	41,2 %	+ 7,4 %	+ 6,7 %
Nord	679,9	(10,7)	669,2	31,6 %	618,1	31,8 %	+ 8,3 %	+ 2,2 %
Sud	452,2	(22,1)	430,1	20,3 %	397,5	20,4 %	+ 8,2 %	+ 8,7 %
Reste du monde	166,1	(6,9)	159,2	7,5 %	127,2	6,6 %	+ 25,2 %	+ 8,5 %
TOTAL	2 205,3	(85,2)	2 120,1	100,0 %	1 945,1	100,0 %	+ 9,0 %	+ 5,8 %

* Réallocation du chiffre d'affaires entre la France + 7,9 millions d'euros et Reste du monde - 7,9 millions d'euros.

Les tableaux présentent les éliminations inter-secteurs sur les quatre secteurs définis.

Le taux de croissance économique du chiffre d'affaires (à savoir à périmètre constant, hors impacts de change et des variations de jours ouvrés) s'élève à 5,8 % contre 3,7 % en 2015.

Avec les acquisitions réalisées en 2016, le chiffre d'affaires de la France passe de 41,2 % à 40,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

5.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015	Variation
Ventes de biens	19 645	14 785	+ 32,9 %
Prestations de services	2 099 065	1 928 961	+ 8,8 %
Redevances	1 385	1 332	+ 4,0 %
TOTAL	2 120 095	1 945 078	+ 9,0 %

Pour 2016, le chiffre d'affaires relatif aux contrats en mode projet s'élève à 368 607 milliers d'euros contre 427 015 milliers d'euros en 2015. Il est précisé que, pour le Groupe, le terme de « contrats en mode projet » peut couvrir des contrats à prix fixe avec une

obligation de résultat mais également des contrats au temps passé sur une base forfaitaire où le Groupe n'est tenu qu'à une obligation de moyens.

5.3 Charges externes

Au 31 décembre 2016, les charges externes se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015	Variation
Sous-traitance	151 424	133 097	+ 13,8 %
Locations simples et charges annexes	67 741	62 694	+ 8,1 %
Formation	10 959	10 979	- 0,2 %
Honoraires et services externes	26 125	29 163	- 10,4 %
Transports, voyages, déplacements	68 566	65 369	+ 4,9 %
Autres achats et services extérieurs	77 246	65 546	+ 17,9 %
TOTAL	402 061	366 848	+ 9,6 %

Les charges externes augmentent par rapport à 2015 (variation de + 9,6 %) et se détaillent comme suit :

- une hausse de 13,8 % des charges de sous-traitance, soit 18 327 milliers d'euros ;
- une augmentation des frais de transport, voyages et déplacements de 4,9 %, soit 3 197 milliers d'euros ;
- une hausse des autres achats et services extérieurs de 17,9 % soit 11 700 milliers d'euros.

Le montant de charges de location simple au titre de l'exercice 2016 s'élève à 67 741 milliers d'euros (2015 : 62 694 milliers d'euros). Le Groupe est engagé dans des contrats de locations simples (essentiellement des baux immobiliers). Aucun engagement de location simple ne prévoit de loyers conditionnels, d'options de renouvellement ou de dispositions imposant des restrictions particulières (notamment concernant les dividendes, l'endettement complémentaire ou les locations additionnelles).

L'analyse par échéance des engagements donnés par le Groupe au 31 décembre 2016 sur les locations non résiliables est présentée en note 6.

5.4 Charges de personnel

Au 31 décembre 2016, les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015	Variation
Traitements et salaires (y compris charges sociales)	1 492 092	1 389 394	+ 7,4 %
Charges relatives à des paiements en actions	1 454	610	+ 138,4 %
Avantages du personnel long terme	3 290	2 798	+ 17,6 %
TOTAL	1 496 836	1 392 802	+ 7,5 %

Les charges de personnel sont en ligne avec l'évolution des effectifs.

a) Paiements en actions

Le coût total de la rémunération en actions est de 1 454 milliers d'euros au titre des plans d'actions gratuites échus ou à échoir au 31 décembre 2016 (610 milliers d'euros pour l'exercice 2015).

Au 31 décembre 2016, les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites, échus ou en cours, sont les suivantes :

	Actions gratuites		
	2012 Hors de France	2015	2016
Date de l'assemblée	10/06/2011	01/06/2012	29/04/2016
Date du conseil d'administration	31/01/2012	11/03/2015	01/06/2016
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	232 500	291 959	519 395
<i>dont mandataires sociaux</i>	0	0	0
<i>dont nombre d'actions pouvant être allouées aux 10 salariés les mieux rémunérés</i>	0	116 750	192 986
<i>Solde au 31/12/2016</i>	0	116 750	174 891
Date d'attribution définitive des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Cours de référence des actions (<i>en euros</i>)	3,54 €	8,53 €	13,35 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2015	143 438	281 959	0
Droits créés en 2016			456 547
Droits perdus en 2016		20 000	46 302
Droits acquis en 2016	143 438		
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2016	0	261 959	410 245

Lors de sa réunion du 1^{er} juin 2016, le conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 519 395 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue.

Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016 (24^e résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) de la société mère Altran Technologies et des sociétés qui lui sont liées, le nombre d'actions attribuées ne pouvant conduire à une augmentation de capital de plus de 3 % du capital social de la société Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le conseil d'administration.

Aucune action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux.

Le plan d'actions gratuites 2016 a été évalué à la date d'octroi selon un modèle reprenant les recommandations de l'ANC (méthode binomiale).

Les principaux paramètres de marché utilisés pour valoriser ce coût notionnel d'incessibilité, déterminé en date d'attribution sont les suivants :

- cours comptant de l'action Altran au 1^{er} juin 2016 : 13,35 euros ;
- période d'acquisition des droits : 3 ans ;
- acquisition des droits après un temps de présence continu de 3 ans.

Le coût notionnel d'incessibilité des titres souscrits exprimé en pourcentage du cours *spot* à la date d'octroi est négligeable.

b) Avantages du personnel long terme

Cf. 4.13

5.5 Dotations aux amortissements et provisions nettes

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015	Variation
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	(20 493)	(20 435)	+ 0,3 %
Provisions sur actif circulant	(2 184)	1 466	- 249,0 %
Provisions pour risques et charges	7 749	(2 676)	- 389,6 %
TOTAL	(14 928)	(21 645)	- 31,0 %

5.6 Autres produits et charges opérationnels non récurrents

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Résultat de cession des immobilisations corporelles & incorporelles	(1 738)	(245)
Résultat de cession & liquidation des titres consolidés	-	(548)
Cession activité	478	(177)
Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques	10 300	(6 695)
Litiges commerciaux	910	(870)
Litiges sociaux	(4 090)	(4 842)
Litiges pénaux	(389)	-
Litiges fiscaux	(388)	(31)
Coûts exceptionnels plan stratégique	(8 567)	(2 088)
Charges de restructuration nettes des dotations et reprises	(18 923)	(11 076)
Autres	(31)	6
TOTAL	(22 438)	(26 566)

Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques :

Ce poste comprend l'annulation d'un complément de prix pour 15 821 milliers d'euros.

Cession et liquidation des titres consolidés

Cf. note 2 « Périmètre de Consolidation ».

Coûts de restructuration

Le résultat opérationnel non récurrent de - 22 438 milliers d'euros comprend un impact net de - 18 923 milliers d'euros au titre des plans de restructuration et de rationalisation dont une analyse est présentée ci-dessous :

Détail de la charge nette

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Coûts salariaux	(15 525)	(7 518)
Rationalisation baux locatifs + mises au rebut des agencements	(2 906)	(2 499)
Autres	(492)	(1 059)
TOTAL	(18 923)	(11 076)

5.7 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		
Produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie	4 577	5 360
	4 577	5 360
Coût de l'endettement financier brut		
Charges d'intérêts relatifs aux emprunts obligataires	(8 727)	(8 746)
Charges d'intérêts sur autres opérations de financement	(9 268)	(7 368)
	(17 995)	(16 114)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(13 418)	(10 754)

Le coût de l'endettement financier net de 13 418 milliers d'euros, résultant :

- de produits financiers pour 4 577 milliers d'euros ;
- de la charge d'intérêts au titre des emprunts obligataires pour 8 727 milliers d'euros ;
- de la charge d'intérêts supportés sur les autres opérations de financement pour 9 268 milliers d'euros dont :
 - 2 771 milliers d'euros au titre des contrats d'affacturage et cession de créances,
 - 1 147 milliers d'euros au titre de l'emprunt Capex,
 - 1 021 milliers d'euros au titre des crédits *revolving*,
 - 2 814 milliers d'euros au titre des contrats de couverture de taux (*swap*),
 - 789 milliers d'euros au titre des billets de trésorerie,
 - 726 milliers d'euros au titre des autres emprunts.

5.8 Autres produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Produits financiers		
Profit sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	232	501
Produits financiers d'actualisation	495	455
Gains de change	9 754	11 716
Reprise prov. dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants		5 000
Gains sur instruments financiers	122	
Autres produits financiers	1	5
	10 604	17 677
Charges financières		
Perte sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	(1)	(3 508)
Dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants	(5 641)	(20)
Dotation aux provisions pour risques et charges		(3 017)
Dotation aux avantages du personnel	(721)	(678)
Abandons de créances		(1 922)
Pertes de change	(5 686)	(8 296)
Charges financières d'actualisation	(465)	(582)
Pertes sur instruments financiers		(46)
Autres charges financières	(58)	(8)
	(12 572)	(18 077)

5.9 Charge d'impôts

Analyse des impôts différés au bilan

La variation nette des impôts différés au bilan est la suivante (en milliers d'euros) :

	Déc. 2015	Impact résultat	Autres variations	Impact capitaux propres	Variations de périmètre	Écarts de conversion	Déc. 2016
Impôts différés actifs	106 484	(7 971)	(6 025)	162	(1 243)	49	91 456
Impôts différés passifs	24 954	1 456	(7 508)	(35)	(1 566)	(602)	16 699
TOTAL	81 530	(9 427)	1 483	197	323	651	74 757

Cette ventilation tient compte de la compensation entre impôts différés actifs et impôts différés passifs au niveau de chaque entité consolidée.

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres durant l'exercice sont les suivants :

Réserves de juste valeur des normes IAS 32/39	(411)
Réserves normes IAS 19R	608
TOTAL	197

Les déficits fiscaux reportables, dont l'imputation sur les bénéfices futurs dans un délai maximum de 10 années est probable, s'élèvent à 320 032 milliers d'euros. Leur activation représente une économie d'impôts de 81 707 milliers d'euros.

Les déficits fiscaux ayant donné lieu à comptabilisation d'actifs d'impôts différés, provisionnés au 31 décembre 2016 en raison du caractère incertain de leur récupération, se montent à 29 105 milliers d'euros :

Pertes fiscales	
■ dont expirant à moins de 1 an	949
■ dont expirant entre 1 à 5 ans	2 701
■ dont expirant à plus de 5 ans	3 898
■ sans échéance	21 557
TOTAL	29 105

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés, avant toute compensation, est le suivant à la fin de l'exercice (en milliers d'euros) :

	Déc. 2016	Déc. 2015
Impôts différés actifs par nature de différence temporelle		
Avantages au personnel	13 191	6 587
Provisions pour risques et charges		6 149
Déficits fiscaux récupérables	81 707	100 981
Autres	6 399	
	101 297	113 717
Impôts différés passifs par nature de différence temporelle		
Immobilisations corporelles et incorporelles	(25 034)	(29 200)
Provisions pour risques et charges	(1 506)	
Autres		(2 987)
	(26 540)	(32 187)
ACTIFS NETS	74 757	81 530

Analyse de la charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôt s'analyse comme suit (en milliers d'euros) :

	Déc. 2016	Déc. 2015
Impôts courants	(43 031)	(35 840)
■ au titre de l'exercice	(28 903)	(21 677)
■ ajustement sur impôt courant au titre des exercices antérieurs	2 836	(792)
■ autres impôts exigibles sur le résultat	(16 964)	(13 371)
Impôts différés	(9 427)	(7 445)
■ Impôts différés liés aux variations de bases	(20 577)	(1 905)
■ Impôts différés liés aux variations de taux	(1 073)	11
■ Impact d'impôts au titre d'exercices antérieurs	285	(3 033)
■ Variation des dépréciations d'impôts différés actifs	11 938	(2 518)
TOTAL	(52 458)	(43 285)

La charge d'impôt différé s'analyse ainsi (en milliers d'euros) :

	Déc. 2016	Déc. 2015
Décalages temporaires	2 945	561
Déficits fiscaux	(768)	(1 348)
Retraitements de consolidation	(11 604)	(6 658)
TOTAL	(9 427)	(7 445)

Les impôts différés liés aux variations de base sont principalement imputables aux pertes fiscales réalisées dans l'exercice qui ont été activées du fait de leur recouvrabilité prochaine et aux décalages temporaires.

Taux effectif d'imposition

Les différences entre l'impôt sur les sociétés pris en charge et l'impôt théorique obtenu en appliquant le taux d'imposition français sont les suivantes (en milliers d'euros) :

	Déc. 2016	Déc. 2015
Résultat net du Groupe	122 483	100 493
Intérêts des minoritaires	(88)	(198)
Charge/Produit d'impôts	(52 458)	(43 285)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(2 552)	
Quote-part des sociétés mises en équivalence	42	132
Résultat avant impôt et dépréciation des écarts d'acquisition	177 539	143 844
Charge d'impôt théorique au taux de la maison mère (33,33 %)	(59 179)	(47 947)
■ Autres impôts exigibles sur le résultat	(16 964)	(13 392)
■ Variation nette des dépréciations d'impôts différés actifs	(1 881)	(2 518)
■ Différentiel de taux des pays étrangers	4 780	7 495
■ Autres différences permanentes	20 786	13 077
Impôt effectif constaté	(52 458)	(43 285)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	30 %	30 %

Les autres impôts exigibles sur le résultat correspondent principalement à des impôts secondaires acquittés en France (11,9 millions d'euros) et en Italie (2,6 millions d'euros).

Note 6 Engagements hors bilan

Tous les engagements en date du 31 décembre 2016 sont synthétisés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Déc. 2015
Engagements donnés					
Cautions, avals et garanties donnés					
■ Au titre de l'exploitation courante & autres	19 459	3 061	8 687	7 711	40 461
■ Au titre du financement	17 176	9 724		7 452	14 207
Contrat de location simple (Immobilier et mobilier)					
■ Paiements minimaux futurs restants à décaisser (cf. 5.3)	221 317	52 132	121 765	47 420	228 827
Clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés	796	796			833
■ Montant brut	538	538			563
■ Charges sociales	258	258			270
Engagements reçus					
Cautions, avals et garanties reçus					
■ Au titre de l'exploitation courante & autres	6 738	1 622	4 932	184	14 574
■ Au titre du financement	0				0

Engagement de rachat de minoritaires

Il n'y a pas d'engagement de rachat de minoritaires ni d'entités *ad hoc* non consolidées.

Note 7 Transactions entre parties liées

Rémunération des principaux dirigeants

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature des administrateurs et membres du comité exécutif du Groupe, comptabilisés par la Société et ses sociétés contrôlées, se sont élevés au titre de l'exercice 2016 à 7 677 887 euros :

■ Avantages à court terme :	7 119 897 euros
■ Avantages postérieurs à l'emploi :	18 750 euros
■ Autres avantages à long terme :	néant
■ Indemnités de fin de contrat de travail :	néant
■ Paiements en actions (charges actions gratuites) :	539 240 euros

Engagements pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux

Rémunération complémentaire du président-directeur général et du directeur général délégué – Plan 2011-2013

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 28 août 2012 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme. Celui-ci prévoit qu'une rémunération complémentaire différée pourra être attribuée annuellement aux mandataires sociaux dirigeants, sous condition de réalisation d'objectifs fondés sur la croissance moyenne du bénéfice par action (« *Earning per share* »).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, se déroule sur une durée de quatre ans. La rémunération complémentaire est versée en numéraire, son montant étant calculé à partir du cours de l'action de la Société à l'issue de la période de quatre ans, appliqué à un nombre d'actions prédéterminé par le conseil d'administration.

La période de quatre ans se décompose en deux sous-périodes :

- la période d'acquisition des droits, d'une durée de deux ans, qui démarre avec la décision du conseil d'administration de mettre en place une rémunération complémentaire dans le cadre du plan d'incitation à long terme. Cette décision est prise lors de la réunion du conseil qui arrête les comptes de l'exercice, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Le conseil d'administration arrête le nombre initial d'actions servant de base de calcul de la rémunération complémentaire du dirigeant concerné en cas de réalisation de 100 % des objectifs. La période d'acquisition des droits se termine avec la réunion du conseil d'administration qui arrête, deux ans après, les comptes de l'exercice clos ;
- la période de conservation, d'une durée de deux ans à compter de la fin de la période d'acquisition. À cette date, le conseil d'administration détermine le nombre définitif d'actions qui servira de base pour le calcul de la rémunération complémentaire d'un dirigeant, en fonction de la réalisation effective des objectifs. Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné. Elle sera versée à l'issue de la période de conservation, pour un montant correspondant à la valeur de bourse de l'action de la Société à cette date, appliqué au nombre définitif d'actions servant de référence, arrêté deux ans plus tôt.

L'acquisition des droits est conditionnée par la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition.

Le plan d'incitation à long terme a été mis en application pour la première fois au titre de l'année 2012, avec effet au 8 mars 2012, date du conseil d'administration ayant arrêté les comptes de l'exercice 2011. Le conseil, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a :

- déterminé le nombre initial d'actions servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire des dirigeants, à savoir :
 - 253 580 actions pour M. Philippe Salle, président-directeur général,
 - 144 903 actions pour M. Cyril Roger, directeur général délégué ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire des dirigeants seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits qui ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.

Les montants versés en 2016 à l'expiration de la période de conservation de deux ans s'élèvent à 2 695 555 euros pour M. Philippe Salle et à 1 540 319 euros pour M. Cyril Roger.

Rémunération complémentaire du directeur général délégué – Plan 2013-2015

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2015 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Cyril Roger, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le conseil d'administration, se déroule sur une durée de trois ans qui se décompose en deux sous-périodes :

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 1^{er} janvier 2015 et le 2 janvier 2016 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2016-2 janvier 2018). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

L'acquisition des droits est conditionnée à la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition.

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- fixé à 100 000 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du directeur général délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;

- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2015, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (80 %), le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a fixé à 80 000 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2015, soit 12,32 euros, une somme de 985 600 euros sera versée à M. Cyril Roger à l'issue de la période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2018.

Rémunération complémentaire du président-directeur général – Plan 2015-2017

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 29 juillet 2015 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Dominique Cerutti, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le conseil d'administration, se déroule sur une durée de près de quatre ans qui se décompose en deux sous-périodes :

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 29 juillet 2015 et le 2 janvier 2017 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2017-2 janvier 2019). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

L'acquisition des droits est conditionnée à la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition.

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- fixé à 43 523 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du président-directeur général en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du président-directeur général seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2016, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (100 %), le conseil d'administration réuni le 8 mars 2017 a fixé à 43 523 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2019.

Rémunération complémentaire du président-directeur général et du directeur général délégué – Plan 2016-2018

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Dominique Cerutti et M. Cyril Roger, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le conseil d'administration, se déroule sur une durée de près de quatre ans qui se décompose en deux sous-périodes :

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 9 mars 2016 et le 2 janvier 2018 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2018-2 janvier 2020). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

L'acquisition des droits est conditionnée à la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition.

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- fixé à 78 799 et 30 113 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire, respectivement, du président-directeur général et du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du président-directeur général et du directeur général délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2017, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le conseil d'administration.

Les montants provisionnés à fin 2016 s'élèvent à 490 692 euros pour M. Dominique Cerutti et 187 518 euros pour M. Cyril Roger.

Autres engagements au bénéfice du directeur général délégué

Le contrat de travail avec Altran Technologies dont bénéficiait M. Cyril Roger au jour de sa nomination a été suspendu à effet du 28 octobre 2011 pour toute la durée de son mandat social. La cessation de son mandat entraînerait la réactivation de son contrat de travail. En cas de rupture de ce dernier du fait de la Société et sauf cas de faute grave ou lourde, M. Cyril Roger bénéficierait :

- d'une indemnité contractuelle de licenciement égale au montant de sa rémunération (salaire, primes et intéressements) perçue au cours des 12 mois précédant la rupture du contrat ;
- d'une indemnité forfaitaire en contrepartie de son engagement de non-concurrence pendant une période de 12 mois suivant la

cessation du contrat de travail, quel qu'en soit le motif ; cette indemnité serait égale à 75 % de la moyenne mensuelle des salaires, primes et intéressements perçus au cours des 12 mois précédant la rupture du contrat, la Société se réservant le droit de renoncer à l'exigence de cette obligation de non-concurrence et, ainsi, au versement de l'indemnité correspondante.

Transaction conclue avec l'actionnaire de référence

Néant.

Autres

Néant.

Note 8 Exposition aux risques et procédures de gestion des risques

L'exposition aux risques et la gestion de ceux-ci sont explicitées en paragraphe 20.8 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du document de référence.

Note 9 Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2016

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2016 et la date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration le 8 mars 2017 sont les suivants :

Acquisitions

Janvier 2017 : Benteler Engineering Services

Annoncée en octobre 2016 mais effective à compter du 1^{er} janvier 2017, l'acquisition de Benteler Engineering Services, spécialiste allemand de la conception et des services d'ingénierie pour l'industrie automobile :

- représente une opération stratégique pour amorcer la phase d'investissement du plan de redressement en Allemagne ;
- renforce significativement la position de marché dans le secteur automobile allemand ;
- va permettre de fortes synergies en termes de portefeuille clients et d'offres de services.

Benteler Engineering Services compte parmi ses clients des constructeurs et des fournisseurs automobiles de premier plan tels que BMW, Volkswagen, Volvo, Ford, Porsche et Daimler. Basée à Munich, et forte de 700 salariés, la société opère principalement en Allemagne mais également aux Pays-Bas, en Suède et en Roumanie.

Février 2017 : Pricol Technologies

Annoncée en décembre 2016 mais finalisée au cours du mois de février 2017, l'acquisition de la société indienne Pricol Technologies permet au groupe Altran d'accélérer la mise en œuvre de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition* :

- avec plus de 60 % de chiffre d'affaires généré aux États-Unis et un portefeuille caractérisé par des clients renommés avec lesquels la

société a su tisser des relations de long terme, l'opération s'inscrit pleinement dans le plan d'expansion d'Altran en Amérique du Nord ;

- le modèle innovant et propriétaire de prestations de « co-ingénierie » offshore de Pricol Technologies, reconnu pour son efficacité et sa qualité, permettra à Altran d'étendre les capacités de son réseau *Industrialized GlobalShore®*, qui comptera ainsi plus de 4 500 ingénieurs.

Pricol Technologies, fournisseur de solutions d'ingénierie, accompagne ses clients de la conception jusqu'à la fabrication de leurs produits dans les domaines des systèmes embarqués, de la conception mécanique, du design industriel, du prototypage, des essais et de la fabrication sous contrat, en particulier dans les secteurs automobile, médical, des produits de consommation et des produits industriels. La société dispose d'une équipe de 520 salariés expérimentés et hautement qualifiés, basés dans cinq centres de conception à Coimbatore et à Pune.

Au-delà de l'intégration de ses équipes d'ingénierie à celles de ses clients, Pricol Technologies a développé un écosystème intelligent lui permettant de fournir des services à forte valeur ajoutée, qui s'ajouteront à l'expertise et au savoir-faire d'Altran. Avec des bureaux de vente situés à Detroit (États-Unis), Londres (Royaume-Uni) et Shinagawa (Japon), la société détient un portefeuille de clients et une présence géographique équilibrée qui lui ont permis de se développer rapidement au cours des dernières années.

Les éléments bilanciaux apportés par les groupes Benteler et Pricol sont toujours en cours d'évaluation.

Partenariats

Janvier 2017 : EMG

Altran a conclu un partenariat stratégique avec EMG (eMapgo), leader chinois dans le développement de services LBS (*Location Based Services*) de haute qualité pour l'industrie automobile, offrant aux constructeurs du secteur la gamme complète des services proposés par Altran au travers de sa solution VueForge® pour ADAS (*Advanced Driver Assistance Systems* ou aide à la conduite) en Chine.

Cette solution de vérification bénéficiera du meilleur de la technologie d'Altran dans le domaine de l'aide à la conduite (ADAS) :

- traiter une quantité importante de données issues de l'évaluation des véhicules en service ;

- simuler et exploiter les données provenant des véhicules dans le cloud ;

- visualiser en temps réel le parc automobile et analyser l'usage que les personnes font de leurs voitures grâce à des capteurs intégrés.

Grâce à ce partenariat, Altran peut à présent fournir une gamme complète de services dans le secteur de la conduite autonome, allant de la construction de véhicules à la mise en place de tests de performance, en passant par la gestion complète des données (stockage et calcul) pour ses clients en Chine.

Note 10 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires du collège des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2016 s'élèvent à 2 494 milliers d'euros (hors frais et débours). Un détail est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Mazars	Deloitte
relatifs à la certification des comptes	868	916
autres services (SACC)	138	572
TOTAL	1 006	1 488

20.3.2 Comptes annuels au 31 décembre 2016

Bilan – Actif

(en euros)	Notes	31 déc. 2016			31 déc. 2015
		Brut	Amort. & prov.	Net	Net
Actif immobilisé	3.1 & 3.2	683 234 941	41 854 926	641 380 015	604 178 220
Immobilisations incorporelles					
Brevets, licences, marques		40 720 943	22 541 431	18 179 512	17 370 457
Autres immobilisations incorporelles		116 376 643		116 376 643	116 376 643
Immobilisations incorporelles en cours		4 059 946		4 059 946	8 032 363
Immobilisations corporelles					
Autres immobilisations corporelles		22 508 599	14 282 677	8 225 921	9 697 254
Immobilisations corporelles en cours		20 137		20 137	18 944
Immobilisations financières					
Participations et créances rattachées		451 056 871	5 014 292	446 042 579	406 233 106
Prêts et autres immobilisations financières		48 491 804	16 525	48 475 279	46 449 454
Actif circulant		1 012 911 869	4 458 123	1 008 453 746	913 292 306
Matières premières et approvisionnements		75 276		75 276	45 170
En cours de production de biens et services		3 847 649		3 847 649	2 758 485
Marchandises		16 817		16 817	2 329
Avances versées		336 462		336 462	95 824
Clients et comptes rattachés	3.2 & 3.3	108 959 711	910 634	108 049 077	104 676 159
Autres créances	3.2 & 3.3	890 628 434	3 547 490	887 080 944	778 350 235
Disponibilités et VMP		9 047 521		9 047 521	27 364 104
Comptes de régularisation		9 321 750		9 321 750	8 994 414
Charges constatées d'avance	3.2 & 3.13	9 286 772		9 286 772	8 964 789
Écart de conversion actif		34 979		34 979	29 625
TOTAL DE L'ACTIF		1 705 468 559	46 313 049	1 659 155 510	1 526 464 940

Bilan – Passif

(en euros)	Notes	31 déc. 2016	31 déc. 2015
Capitaux propres	3.4	631 248 893	633 310 807
Capital	3.5	87 900 133	87 900 133
Primes d'émission, de fusion, d'apport...		397 069 527	429 991 448
Réserve légale		8 790 013	8 748 952
Report à nouveau		106 251 860	49 774 997
Résultat de l'exercice		30 823 825	56 517 925
Provisions réglementées		413 534	377 354
Provisions pour risques et charges	3.2	86 654 211	68 811 102
Dettes		918 222 053	808 967 610
Emprunts obligataires	3.7 & 3.9	253 932 607	253 909 337
Emprunts & dettes auprès d'établissements de crédit	3.7 & 3.9	367 660 785	335 316 442
Emprunts & dettes financières divers	3.9	741 440	1 174 957
Avances reçues	3.9	399 115	261 483
Fournisseurs & comptes rattachés	3.9	111 497 371	44 676 319
Dettes fiscales & sociales	3.9	169 605 510	157 634 684
Dettes sur immobilisations	3.9	2 278 832	4 546 638
Autres dettes	3.9	12 106 393	11 447 750
Comptes de régularisation		23 030 354	15 375 421
Produits constatés d'avance	3.9 & 3.13	22 938 017	15 352 154
Écart de conversion passif		92 337	23 267
TOTAL DU PASSIF		1 659 155 510	1 526 464 940

Compte de résultat

(en euros)	Notes	31 déc. 2016	31 déc. 2015
Chiffre d'affaires	4.1	874 485 880	807 916 435
Production stockée		1 089 163	2 580 652
Production immobilisée		1 486 089	2 345 482
Subventions d'exploitation		829 567	713 921
Reprises sur amortissements, provisions, transferts de charges		28 000 213	19 541 214
Autres produits		4 391 257	4 457 619
Produits d'exploitation		910 282 170	837 555 323
Autres achats et charges externes		(212 832 495)	(180 350 630)
Impôts & taxes		(27 517 093)	(26 642 103)
Salaires et traitements		(421 001 600)	(397 053 779)
Charges sociales		(185 536 482)	(175 389 253)
Dotations aux amortissements & aux provisions		(14 836 920)	(12 391 048)
Autres charges		(6 042 429)	(3 501 283)
Charges d'exploitation		(867 767 020)	(795 328 095)
Résultat d'exploitation		42 515 151	42 227 228
Bénéfice attribué ou perte transférée		0	36
Produits financiers		38 347 619	22 647 974
Charges financières		(21 156 393)	(19 591 130)
Résultat financier	4.2	17 191 226	3 056 844
Résultat courant		59 706 377	45 284 108
Produits exceptionnels		17 288 196	4 223 427
Charges exceptionnelles		(87 626 045)	(24 567 968)
Résultat exceptionnel	4.3	(70 337 848)	(20 344 541)
Impôts sur les bénéfices	4.4	41 455 297	31 578 358
RÉSULTAT NET		30 823 825	56 517 925

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

Note 1	Faits marquants	161	Note 6	Engagements hors bilan	179
Note 2	Règles et méthodes comptables	161	Note 7	Événements significatifs postérieurs à la clôture	179
Note 3	Notes relatives à certains postes du bilan	165	Note 8	Tableau des filiales et participations	180
Note 4	Notes relatives au compte de résultat	175			
Note 5	Informations sur les litiges et contentieux en cours significatifs	177			

Note 1 Faits marquants

Opérationnellement, l'exercice 2016 se caractérise par une croissance soutenue (+ 8,2 %) du chiffre d'affaires, supérieure à celle de l'effectif moyen (+ 4,4 %), illustrant notamment un meilleur taux d'utilisation des consultants.

Au plan financier, Altran Technologies a tout à la fois perçu des dividendes en hausse (32,4 millions d'euros en 2016 contre 14,6 millions d'euros en 2015) et procédé à la recapitalisation de filiales, principalement pour leur permettre ou permettre à leurs

propres filiales de financer la croissance externe (Altran UK Holding : 12,0 millions d'euros/Altran US : 23,7 millions d'euros/Altran Norge : 2,3 millions d'euros).

Le résultat exceptionnel est négativement impacté par une charge de 45,5 millions d'euros, conséquence d'un contrôle fiscal par lequel une perte de liquidation assumée antérieurement par une filiale intégrée a dû être réallouée à la maison mère (la filiale constatant un produit exceptionnel à due concurrence).

Note 2 Règles et méthodes comptables**2.1 Bases de préparation des comptes annuels**

Les comptes annuels de l'exercice 2016 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement n° 2016.07 de l'Autorité des normes comptables (ANC) et de ses modifications successives ainsi que des méthodes d'évaluation décrites ci-après.

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

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

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

2.2 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui peuvent avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments du bilan ou du compte de résultat, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Altran revoit ces estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée

et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

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

Ces estimations concernent principalement les provisions pour risques et charges et les hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la valorisation des titres de participation et de certains actifs incorporels (fonds de commerce notamment).

2.3 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les marques, les licences, les logiciels ainsi que les fonds de commerce et mali techniques de fusion. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production.

2.3.1 Marques

Les marques correspondent aux frais de dépôt des marques et logos (essentiellement Altran) et ne sont pas amorties.

2.3.2 Logiciels

Les logiciels correspondent à des logiciels achetés ou créés.

Les logiciels créés destinés à usage interne ou à usage commercial sont inscrits principalement en charges. Toutefois, ils peuvent être inscrits à l'actif lorsque les conditions suivantes sont respectées :

- le projet est clairement identifié et suivi de façon individualisée et fiable ;
- le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- le projet a de sérieuses chances de rentabilité commerciale pour les logiciels destinés à être loués, vendus ou commercialisés ;
- la Société manifeste son intention de produire, de commercialiser ou d'utiliser en interne les logiciels concernés ;
- les frais faisant l'objet d'activation sont ceux directs, internes et externes, engagés durant les phases d'analyse organique, de programmation, de tests, et pour le développement de ces logiciels.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue, de 12 mois à 8 ans.

2.3.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont constituées :

- des fonds de commerce apportés au coût historique par les sociétés fusionnées ;
- du mali technique de fusion correspondant à la différence entre la valeur nette des titres des sociétés absorbées figurant à l'actif de la société absorbante et la valeur comptable apportée de ces sociétés.

Ils correspondent essentiellement aux malis techniques constatés lors de la fusion de 26 sociétés en 2006 et de la fusion de 11 sociétés en 2013. Étant intégralement affectés aux fonds de commerce, ces mali ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel, basé sur l'actualisation des *cash flows* prévisionnels issus de l'activité de la société.

2.4 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles correspondent aux installations et agencements, matériels de bureau, matériels informatiques et mobilier.

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

Les amortissements sont calculés principalement sur le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue :

■ constructions	10 à 30 ans
■ agencements et installations	9 à 10 ans
■ matériels de transport	5 ans
■ matériels de bureau et informatique	2 à 5 ans
■ mobilier de bureau	9 à 10 ans

2.5 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participation et des prêts et créances à long terme.

La valeur brute des titres de participation et autres immobilisations financières figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'usage pour l'entreprise. Elle est déterminée en tenant compte d'une valorisation d'entreprise effectuée à partir des perspectives de rentabilité (CA, EBIT, *cash flow*, taux de croissance) basées sur les plans d'affaires (méthode dite du *discounting cash flows*). En l'absence de données disponibles sur ces agrégats la valeur d'usage correspond à la situation nette.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire ainsi définie est inférieure à la valeur d'acquisition.

2.6 Stocks et en cours de production de services

2.6.1 Marchandises et approvisionnements

Les stocks sont évalués suivant la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

La valeur brute des marchandises et des approvisionnements comprend le prix d'achat et les frais accessoires à l'exception de toute valeur ajoutée.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

2.6.2 Coûts de transition et/ou de transformation

Les coûts engagés dans la phase initiale de certains contrats (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsque :

- ils sont spécifiques auxdits contrats ;
- ils se rapportent à une activité amenée à générer des avantages économiques futurs ;
- ils sont recouvrables.

Ces coûts sont alors classés en travaux en cours et repris au résultat au fur et à mesure de la perception des avantages économiques.

Dans le cas où un contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

2.7 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire d'une créance (hors avance aux filiales), fondée sur la probabilité de son recouvrement, est inférieure à sa valeur comptable. Concernant les avances aux filiales, la valeur d'inventaire de ces créances suit la logique de dépréciation retenue pour les titres de participation.

2.8 Actions propres

Dans le cadre des autorisations, des limites et des objectifs fixés par l'assemblée générale des actionnaires, Altran Technologies peut procéder à l'achat, l'échange ou le transfert de ses propres actions.

Le mode de comptabilisation et de dépréciation des actions propres est fonction de l'objectif sous-tendant l'acquisition.

2.8.1 Affectation explicite à l'attribution aux salariés d'actions gratuites

Les actions acquises en vue d'être attribuées gratuitement aux bénéficiaires sont inscrites au bilan pour leur prix de rachat dans des sous comptes du poste « Disponibilités et valeurs mobilières de placement ».

Les actions couvertes par une provision au passif ne font pas l'objet d'une dépréciation, leur valeur comptable restant égale à leur coût d'entrée jusqu'à leur livraison aux bénéficiaires.

Les actions non couvertes par une provision au passif suivent les règles générales de dépréciation. Une dépréciation est constatée lorsque le coût d'entrée des titres se trouve être supérieur à la valeur actuelle déterminée par référence au cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice.

2.8.2 Autres objectifs

Les actions rachetées sont inscrites au bilan pour leur prix de rachat dans des sous comptes du poste « Prêts et autres immobilisations financières ».

Une dépréciation est constatée lorsque le coût d'entrée des titres se trouve être supérieur à la valeur actuelle déterminée par référence au cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice.

2.9 Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que la Société devra supporter pour éteindre son obligation.

Les principales provisions pour risques et charges que la Société est amenée à comptabiliser incluent :

- les coûts estimés au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part de tiers, d'administrations ou d'anciens salariés ;
- les coûts estimés de restructurations.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution avant la date d'arrêt.

2.10 Engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite

Conformément à la recommandation 2013-R02 de l'ANC, la Société a adopté la méthode préférentielle de comptabilisation des engagements de départ à la retraite, qui consiste à comptabiliser dans ses comptes annuels l'ensemble de ces engagements sous forme de provision.

Les engagements de retraite, basés sur les modalités légales et les dispositions de la convention collective SYNTEC, sont évalués par le cabinet d'actuaire Willis Towers Watson.

La charge, exclusivement afférente aux indemnités de fin de carrière, est évaluée en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et comptabilisée :

- en résultat d'exploitation pour la partie afférente au coût des services et à l'amortissement des écarts actuariels ;
- en résultat financier pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation.

Les écarts constatés entre l'évaluation et la prévision des engagements (en fonction de projections ou hypothèses nouvelles) sont appelés pertes et gains actuariels. Les écarts d'engagement liés à des changements d'hypothèses font également partie des écarts actuariels.

Les écarts actuariels sont constatés au compte de résultat selon la méthode du corridor qui prévoit l'étalement, sur la durée d'activité résiduelle des personnels bénéficiaires, des écarts excédant le plus grand de 10 % des engagements ou de 10 % de la juste valeur des actifs des régimes à la date d'arrêt.

Les hypothèses actuarielles portent sur les données suivantes (cf. note 3.2.2) :

- table de mortalité ;
- rotation des effectifs ;
- taux d'actualisation ;
- taux d'inflation ;
- évolution des salaires.

2.11 Opérations en devises et écarts de conversion

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours sont portées au bilan en écart de conversion pour les devises des pays hors zone Euro et les pertes latentes font l'objet d'une provision pour perte de change.

2.12 Opérations à long terme et reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services réalisées par la Société.

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations.

■ Prestations en régie

Le chiffre d'affaires des prestations en régie est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

■ Prestations en mode projet

Dans le cas où des contrats en mode projet sont conclus avec obligation de résultat, le chiffre d'affaires et le résultat sont enregistrés selon la méthode de l'avancement. L'avancement est

déterminé en fonction du pourcentage des coûts encourus pour les travaux réalisés par rapport aux coûts totaux estimés. Lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits du contrat, la perte à terminaison attendue est immédiatement provisionnée.

2.13 Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Il a été mis en place en 2004 une intégration fiscale dont Altran Technologies est tête de groupe.

La totalité des filiales françaises fait partie du périmètre d'intégration fiscale.

Toutes les conventions reprennent essentiellement les points suivants :

■ Principe général

Il est retenu le principe de neutralité par lequel, dans la mesure du possible, les filiales doivent constater dans leurs comptes, pendant toute la durée de l'intégration dans le groupe, une charge ou un produit d'impôt sur les sociétés analogue à celui qu'elles auraient constaté si elles n'avaient pas été intégrées.

■ Impôt sur les sociétés

Les filiales constatent, au titre de chaque exercice, l'impôt qu'elles auraient dû verser si elles n'avaient jamais été intégrées.

Pratiquement, il s'agit de l'impôt déterminé après imputation des déficits antérieurs.

La constatation de cet impôt fait naître une créance d'Altran Technologies sur les filiales d'un montant identique.

Les filiales ne peuvent pas opter pour le report en arrière de leur déficit pendant leur période d'appartenance au groupe.

■ Crédits impôts et avoirs fiscaux

Ces crédits d'impôts et avoirs fiscaux, qu'ils soient remboursables ou non par le Trésor Public, sont imputés sur l'impôt dû par les filiales.

■ Créances de report en arrière des déficits

Les créances de report en arrière des déficits des filiales nées avant la période d'intégration ne sont pas imputables sur l'impôt dû par les filiales.

En contrepartie, les filiales peuvent céder à Altran Technologies la ou les créances dans les conditions fixées à l'article 223G du Code général des impôts.

■ Modalités de règlement des impôts

Lors de l'exercice d'entrée dans l'intégration, les filiales versent les quatre acomptes d'IS directement à leur propre perception et les acomptes de contributions dues, le cas échéant.

À compter du 2^e exercice de l'intégration, les filiales règlent à Altran Technologies les acomptes d'IS, les contributions additionnelles et la liquidation dans les conditions de droit commun.

L'inscription de ces montants chez Altran Technologies dans le compte courant des filiales ne porte pas intérêt.

■ Durée

La convention, conclue initialement pour la durée de l'intégration des filiales, soit 5 ans à compter du 1^{er} janvier 2004, se renouvelle par tacite reconduction pour de nouvelles périodes de 5 ans.

■ Modalités lors de la sortie du groupe fiscal

Les filiales sortent du groupe si l'une des conditions exigées par l'article 223A du CGI pour l'appartenance au groupe intégré n'est plus satisfaite.

La sortie du groupe produit rétroactivement ses effets au premier jour de l'exercice au cours duquel cette sortie est intervenue.

Les filiales redeviennent imposables distinctement sur le résultat et la plus-value nette à long terme réalisés à la clôture de l'exercice au cours duquel est intervenu l'événement ayant entraîné la sortie.

Le produit d'impôt résultant de l'utilisation des déficits des filiales intégrées est conservé par Altran Technologies en cas de sortie du périmètre de la filiale.

2.14 Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a été mis en place à compter du 1^{er} janvier 2013.

Il est calculé sur les rémunérations brutes versées au cours de l'année civile si ces rémunérations n'excèdent pas 2,5 fois le SMIC. Son taux est de 6 % au titre des rémunérations éligibles versées en 2016.

Le CICE est imputable sur l'impôt sur les sociétés et l'excédent non imputé est une créance sur l'État qui peut être utilisée pour le paiement de l'impôt des trois années suivantes. La fraction non utilisée est remboursée à l'issue de cette période.

La créance peut être cédée à un établissement de crédit :

- lorsqu'elle est née, conformément à toutes les créances ;
- lorsqu'elle est « en germe », c'est-à-dire sans attendre son acquisition définitive.

Le CICE est comptabilisé en diminution des charges de personnel dans un sous-compte dédié.

Note 3 Notes relatives à certains postes du bilan

3.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations (en euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Cessions ou mises hors service ou transferts	Valeur brute à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles :				
Brevets, licences, marques	37 840 934	4 029 643	(1 149 634)	40 720 943
Fonds de commerce	23 012 083	-	-	23 012 083
Autres immobilisations incorporelles ^(a)	93 364 560	-	-	93 364 560
Immobilisations incorporelles en cours ^(b)	8 032 363	3 511 271	(7 483 688)	4 059 946
Total 1	162 249 939	7 540 913	(8 633 321)	161 157 531
Immobilisations corporelles :				
Autres immobilisations corporelles	22 250 959	1 574 959	(1 317 319)	22 508 599
Immobilisations corporelles en cours	18 944	20 137	(18 944)	20 137
Total 2	22 269 903	1 595 096	(1 336 263)	22 528 736
Immobilisations financières :				
Participations et créances rattachées	410 086 358	40 970 513	-	451 056 871
Prêts et autres immobilisations financières	46 466 106	8 936 198	(6 910 500)	48 491 804
Total 3	456 552 463	49 906 711	(6 910 500)	499 548 674
TOTAL GÉNÉRAL (1+2+3)	641 072 305	59 042 720	(16 880 084)	683 234 941

(a) Les 93 millions d'euros en « Autres immobilisations incorporelles » correspondent principalement aux mali techniques issus de la fusion dans Altran Technologies de 26 sociétés en 2006 et de 11 sociétés en 2013.

(b) Les immobilisations incorporelles en cours correspondent principalement à des logiciels achetés ou créés en cours de développement. Le total se décompose de la manière suivante :

Développement externe pour	3 596 milliers d'euros
■ Acquisitions externes :	2 624 milliers d'euros
■ Acquisitions intragroupe :	972 milliers d'euros
Développement interne pour	464 milliers d'euros
Soit un total de	4 060 milliers d'euros

Amortissements/Provisions des immobilisations (en euros)	Montant au début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles :				
Brevet, licences, marques	20 470 477	4 327 176	(2 256 221)	22 541 431
Total 1	20 470 477	4 327 176	(2 256 221)	22 541 431
Immobilisations corporelles :				
Autres immobilisations corporelles	12 553 705	2 351 515	(622 542)	14 282 677
Total 2	12 553 705	2 351 515	(622 542)	14 282 677
TOTAL GÉNÉRAL (1+2)	33 024 181	6 678 691	(2 878 763)	36 824 109

3.2 Provisions et dépréciations

(en euros)	Montant au début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant à la fin de l'exercice
Participations et créances rattachées	3 853 252	1 881 801	(720 761)	5 014 292
Autres immobilisations financières	16 651	-	(127)	16 525
Total Immobilisations financières	3 869 905	1 881 801	(720 888)	5 030 817
Créances clients	850 305	200 188	(139 859)	910 634
Autres provisions pour dépréciation	3 547 490	-	-	3 547 490
Provisions pour charges et litiges	35 809 397	27 807 520	(10 895 127)	52 721 790
Provisions pour pensions et obligations similaires	32 972 081	1 050 193	(124 832)	33 897 442
Provision pour perte de change	29 625	34 979	(29 625)	34 979
Total provision pour risques et charges	68 811 102	28 892 692	(11 049 584)	86 654 211
TOTAL	77 078 801	30 974 681	(11 910 331)	96 143 152

3.2.1 Provisions pour risques et charges

(en euros)	Reprise de provision utilisée	Reprise de provision non utilisée	Total
Charges et litiges	8 398 942	2 496 185	10 895 127
Pensions et obligations similaires	124 832	-	124 832
Perte de change	29 625	-	29 625
TOTAL	8 553 399	2 496 185	11 049 584

3.2.2 Provisions pour pensions et obligations similaires

■ Mouvements de l'exercice

	(en euros)
■ Coût des services rendus	1 432 517
■ Charge d'intérêts	342 771
■ Amortissement du coût des services passés	214 054
■ Amortissement des pertes (gains) actuariels	(939 149)
■ Dotation de l'exercice	1 050 193
■ Utilisation	124 832
■ Reprise de l'exercice	124 832

■ Hypothèses actuarielles

	Charge 2016	Engagements au 31 décembre 2016
■ Table de mortalité	TH TF 10-12	TH TF 11-13
■ Rotation des effectifs	taux différenciés par tranche d'âge	taux différenciés par tranche d'âge
■ Taux d'actualisation	2,20 %	1,70 %
■ Taux d'inflation	1,90 %	1,85 %
■ Évolution des salaires	taux différenciés par tranche d'âge	taux différenciés par tranche d'âge

■ Stocks de gains et pertes actuariels

	(en euros)
Montant des (pertes)/gains actuariels non reconnus	17 908 464
Montant des services passés non reconnus	(1 276 942)

3.3 État des échéances des créances

(en euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	51 416 389	3 277 630	48 138 759
Créances rattachées à des participations	2 928 110	2 928 110	-
Prêts	21 026 403	-	21 026 403
Autres immobilisations financières	27 461 876	349 520	27 112 357
Créances de l'actif circulant	1 008 874 916	900 288 426	108 586 490
Créances clients	108 959 711	107 087 692	1 872 019
Personnel et organismes sociaux	1 626 276	1 626 276	-
État	135 951 348	34 707 011	101 244 337
Groupe et associés	726 607 873	726 607 873	-
Autres créances	26 442 936	22 150 295	4 292 641
Charges constatées d'avance	9 286 772	8 109 279	1 177 493
TOTAL	1 060 291 305	903 566 056	156 725 249

Altran Technologies a recours de manière significative à l'affacturage. Les encours de créances cédées au *factor* apparaissent en engagements hors bilan au 31 décembre 2016 pour 187 048 milliers d'euros contre 139 988 milliers d'euros au 31 décembre 2015 (cf. note 6).

■ Informations concernant les opérations d'affacturage

(en euros)	2016	2015
Encours clients	187 048 322	139 988 379
Compte-courant et garantie <i>factor</i>	19 332 523	11 507 870
Avance court terme du <i>factor</i>	167 715 798	128 480 509

La Société a procédé à la cession de la créance de CICE 2016 du groupe fiscal pour un montant de 16 357 milliers d'euros dans le cadre d'un contrat de cession-escompte dont l'échéance est au 13 août 2020. Après déduction d'un dépôt de garantie et du coût du financement, Altran Technologies a perçu un montant net de 15 238 milliers d'euros.

3.4 Variation des capitaux propres

(en euros)	Valeur début exercice	Mouvements sur le capital		Affectation résultat N-1	Résultat exercice N	Valeur fin exercice
		Augmentation	Réduction			
Capital	87 900 133	-	-	-	-	87 900 133
Prime d'émission	358 353 121	-	(32 921 920)	-	-	325 431 201
Prime de fusion	71 638 327	-	-	-	-	71 638 327
Réserve légale	8 748 952	-	-	41 061	-	8 790 013
Report à nouveau	49 774 997	-	-	56 476 864	-	106 251 860
Résultat de l'exercice	56 517 925	-	-	(56 517 925)	30 823 825	30 823 825
Provisions réglementées	377 354	36 181	-	-	-	413 534
CAPITAUX PROPRES	633 310 807	36 181	(32 921 920)	-	30 823 825	631 248 893

3.5 Composition du capital social

Au 31 décembre 2016, le capital social d'Altran Technologies s'élève à 87 900 132,50 euros divisé en 175 800 265 actions ordinaires.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	175 800 265	0,5 euro
Augmentation de capital social dans le cadre de levée de stock-options	0	0,5 euro
Actions composant le capital social en fin d'exercice	175 800 265	0,5 euro

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 avril 2016, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires a mis fin, dans le cadre de sa 18^e résolution pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions donnée par l'assemblée générale mixte du 30 avril 2015. Elle a autorisé le conseil d'administration à procéder pendant une période de 18 mois à l'achat, l'échange ou le transfert de ses propres actions, dans la limite de 10 millions actions, soit près de 6 % du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2015, moyennant un prix maximum d'achat de 15 euros par action. L'assemblée générale indiquait que les objectifs poursuivis étaient :

- d'animer le marché du titre Altran Technologies par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Altran au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce ;
- de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale de la douzième résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature.

Au 31 décembre 2016 :

- 58 099 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas pour un montant de 727 milliers d'euros. Les plus-values (nettes de moins-values) réalisées en 2016 au titre de ce contrat représentent 75 milliers d'euros ;
- 3 043 092 actions étaient également détenues par Altran Technologies pour un montant de 26 166 milliers d'euros.

3.6 Options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites, échus dans l'exercice ou en cours à la clôture, sont les suivantes :

	Actions gratuites		
	2012 Hors de France	2015	2016
Date de l'assemblée	10/06/2011	01/06/2012	29/04/2016
Date du conseil d'administration	31/01/2012	11/03/2015	01/06/2016
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	232 500	291 959	519 395
<i>dont mandataires sociaux</i>	0	0	0
<i>dont nombre d'actions pouvant être allouées aux 10 salariés les mieux rémunérés</i>	0	116 750	192 986
<i>Solde au 31/12/2016</i>	0	116 750	174 891
Date d'attribution définitive des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Cours de référence des actions (<i>en euros</i>)	3,54 €	8,53 €	13,35 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2015	143 438	281 959	0
Droits créés en 2016	0	0	456 547
Droits perdus en 2016	0	20 000	46 302
Droits acquis en 2016	143 438	0	0
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2016	0	261 959	410 245

Plan 2015

L'acquisition des droits est fonction du temps de présence continue :

- 50 % au bout de 2 ans ;
- 75 % au bout de 3 ans ;
- 100 % au bout de 4 ans.

L'attribution définitive des actions gratuites dépend de l'atteinte d'objectifs financiers Groupe tels que fixés par le conseil d'administration du 11 mars 2015.

Plan 2016

Lors de sa réunion du 1^{er} juin 2016, le conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 519 395 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe. Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016 (24^e résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) de la société mère Altran Technologies et des sociétés qui lui sont liées, le nombre d'actions attribuées ne pouvant conduire à une augmentation de capital de plus de 3 % du capital social de la société Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le conseil d'administration.

Aucune action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux.

Le plan d'actions gratuites 2016 a été évalué à la date d'octroi selon un modèle reprenant les recommandations de l'ANC (méthode binomiale).

Les principaux paramètres de marché utilisés pour valoriser ce coût notionnel d'incessibilité, déterminé en date d'attribution sont les suivants :

- cours comptant de l'action Altran au 1^{er} juin 2016 : 13,35 euros ;
- période d'acquisition des droits : 3 ans.

Le coût notionnel d'incessibilité des titres souscrits exprimé en pourcentage du cours spot à la date d'octroi est négligeable.

La période d'acquisition des droits est de 3 ans à compter de la date d'attribution.

L'attribution définitive des actions gratuites est dépendante :

- de la présence ininterrompue du bénéficiaire durant la période d'acquisition ;
- de la réalisation des objectifs de performance Groupe tels que fixés par le conseil d'administration du 1^{er} juin 2016.

La Société ayant affecté certaines actions autodétenues à la couverture de ce plan, une charge de 3 261 milliers d'euros a été constatée dans les comptes de l'exercice 2016 par contrepartie d'une provision pour charges.

3.7 Emprunts

3.7.1 Emprunts obligataires

Altran Technologies a mis en place plusieurs emprunts obligataires pour un total de 250 millions d'euros sous la forme de titres dématérialisés au porteur d'une valeur nominale de 100 000 euros :

- un emprunt obligataire de 135 millions d'euros a été émis le 16 juillet 2013, rémunéré à 3,75 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2019. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 16 juillet de chaque année ;
- un emprunt obligataire de 10 millions d'euros a été émis le 17 juillet 2014, rémunéré à 2,81 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 17 juillet 2020. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année ;
- un emprunt obligataire de 105 millions d'euros a été émis le 17 juillet 2014 et le 1^{er} août 2014, rémunéré à 3,00 %, pour une durée initiale de 7 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2021. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année.

Le remboursement anticipé est possible :

- au gré d'Altran Technologies :
 - à tout moment, pour tout ou partie des obligations, par rachats en bourse ou hors bourse ou par offres de rachats ou d'échange,
 - à tout moment, pour tout ou partie des obligations restant en circulation à quelque prix ou conditions que ce soit ;
- au gré des porteurs :
 - à tout moment à un prix égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement en cas de :
 - défaut de paiement de toutes dettes d'emprunt de l'émetteur ou d'une de ses filiales,
 - procédure de conciliation avec ses créanciers,
 - dissolution, liquidation, fusion, scission ou absorption de l'émetteur ou de ses principales filiales qui ne transmettraient pas l'intégralité des obligations de l'émetteur à la personne morale qui lui succéderait,
 - non-respect des modalités de l'emprunt y compris le non-respect de l'engagement de ratio financier,
 - en cas de changement de contrôle de la Société : c'est-à-dire l'acquisition, par une personne ou un groupe de personnes agissant de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, de plus de 50 % du capital social de l'émetteur ou de ses droits de vote.

La mise à disposition de ces crédits est subordonnée au respect d'un engagement de ratio financier (Dette financière nette incluant toutes les opérations de cession de créances et d'affacturage/EBITDA) inférieur à 2,75 pour les deux premières années, puis inférieur à 2,50 à chaque clôture annuelle jusqu'au 31 décembre 2020.

Si le ratio annuel est supérieur à 2,00, un intérêt majoré sera applicable au titre des périodes suivantes :

- + 0,50 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,75 % ;

- + 0,70 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,00 % ;

- + 0,60 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 2,81 %.

La charge financière relative à ces emprunts au titre de l'exercice 2016 s'élève à 8 727 milliers d'euros dont 3 933 milliers d'euros d'intérêts courus qui seront payables à terme échu le 17 juillet 2017.

3.7.2 Emprunt Capex et crédit renouvelable – Pool bancaire

Altran Technologies a signé le 29 janvier 2013 une ligne de crédit d'un maximum de 150 millions d'euros exclusivement destinée à financer totalement ou partiellement des opérations de croissance externe (en ce compris le refinancement de l'endettement des entreprises acquises) réalisées par Altran Technologies ou l'une de ses filiales, avec un groupe de banques comprenant Société Générale, BNP Paribas, Natixis, Commerzbank et le Crédit Agricole Ile-de-France. Un nouvel avenant à ce crédit a été signé le 29 juillet 2015.

Les principales caractéristiques du contrat et de son dernier avenant sont les suivantes :

- échéance cinq ans à compter de la signature du contrat ;
- amortissement semestriel en huit échéances pour la fraction utilisée à la date du 29 janvier 2014 ;
- amortissement semestriel en six échéances pour la fraction complémentaire utilisée à la date du 29 janvier 2015 ;
- mise à disposition d'une ligne de crédit renouvelable progressive d'un montant maximum de 300 millions d'euros en cumulé (Capex et crédit renouvelable) ;
- les intérêts du crédit Capex sont payables à terme échu selon une durée de 3 ou 6 mois convenue entre l'emprunteur et le prêteur, les échéances d'intérêts étant définies le 29 janvier, le 29 avril, le 29 juillet et le 29 octobre ;
- rémunération maximale du crédit Capex : Euribor + 1,65 % ;
- les intérêts du crédit renouvelable sont payables à terme échu selon une durée de un, deux, trois ou six mois ou toute autre durée convenue avec les prêteurs ;
- rémunération maximale du crédit renouvelable : Euribor + 1,25 % ;
- la mise à disposition des crédits est subordonnée au respect d'un ratio « Dette financière nette/EBITDA » inférieur ou égal à 2,50 au 30 juin et 31 décembre jusqu'au remboursement intégral des sommes prêtées ;
- l'EBITDA retenu pour le calcul des *covenants* est le dernier EBITDA consolidé et audité pour une période de 12 mois, ajusté sur une base pro forma de manière à intégrer (sur une base de 12 mois) l'EBITDA afférent à toute Entreprise Eligible acquise dans le cadre d'une Opération de Croissance Externe Autorisée réalisée au cours de ladite période ;
- la dette financière nette correspond à la dette financière nette à laquelle sont rajoutés les crédits vendeurs et clauses de complément de prix relatifs à une opération de croissance externe.

Le niveau de marge sera revu semestriellement en fonction du ratio consolidé de levier financier (« Dette financière nette/EBITDA »).

	Crédit Capex	Crédit renouvelable
Ratio $\geq 2,00$	1,65 % l'an	1,25 % l'an
Ratio $< 2,00$	1,25 % l'an	0,85 % l'an
Ratio $< 1,50$	1,05 % l'an	0,65 % l'an
Ratio $< 1,00$	0,85 % l'an	0,55 % l'an

Ces crédits sont assortis de clauses de respect dont les principales sont détaillées ci-après :

- ratio financier ;
- remboursement anticipé dès lors que le produit net des cessions d'actifs ou de titres de filiales dépasse 30 millions d'euros et ce à hauteur de 100 % de la fraction non réinvestie aux fins de remplacement des actifs relevant de l'activité ou réalisation d'opérations de croissance externe.

3.7.3 Convention de crédit renouvelable – Commerzbank

Altran Technologies a signé le 4 juillet 2013 une convention de crédit renouvelable avec Commerzbank portant sur 30 millions d'euros. Un avenant à ce crédit a été signé le 29 juillet 2015.

Les principales caractéristiques de ce crédit sont désormais les suivantes :

- échéance au 4 janvier 2018 ;
- rémunération maximale du crédit : Euribor + 1,65 % ;
- mise à disposition subordonnée au respect d'un ratio « Dette nette/EBITDA » inférieur ou égal à 2,50 au 30 juin et 31 décembre jusqu'au remboursement intégral des sommes prêtées.

Le niveau de marge sera revu semestriellement en fonction du ratio consolidé de levier financier (« Dette financière nette/EBITDA »).

	Crédit renouvelable
Ratio $\geq 2,00$	1,65 % l'an
Ratio $< 2,00$	1,25 % l'an
Ratio $< 1,50$	1,05 % l'an
Ratio $< 1,00$	0,85 % l'an

Le tableau d'amortissement des lignes de crédit de moyen terme à disposition d'Altran Technologies est détaillé ci-après :

(en millions d'euros)	Juin 2017	Déc. 2017	Juin 2018	Déc. 2018	Juin 2019	Déc. 2019	Juin 2020	Déc. 2020	Juin 2021	Déc. 2021
Crédit Capex	36,1	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts obligataires	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	115,0	115,0	105,0	105,0	0,0
Total	286,1	268,0	250,0	250,0	250,0	115,0	115,0	105,0	105,0	0,0
Revolving - Pool bancaire	263,9	282,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	0,0	0,0	0,0
Revolving - Commerzbank	7,2	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL GÉNÉRAL	557,2	553,6	550,0	550,0	550,0	415,0	415,0	105,0	105,0	0,0

L'évolution du ratio financier du Groupe au cours de l'exercice 2016 est la suivante :

	Déc. 2016	Déc. 2015
Dette financière nette/EBITDA (levier financier) selon définition des contrats d'emprunts et de crédits	0,94	0,83

La majorité des dettes financières auprès des établissements de crédit est contractée à taux variable essentiellement indexé sur le taux de référence Euribor ou EONIA mais une politique de couverture a été mise en place comme explicitée en paragraphe 4 « Facteurs de risques » du document de référence.

3.8 Autres lignes de crédit et gestion de la trésorerie

3.8.1 Affacturage

Altran Technologies disposait au 31 décembre 2016 d'une ligne de financement d'un montant de 168 millions d'euros dans le cadre de ses contrats d'affacturage, qui ne constituent pas un engagement à terme défini et sont à tacite reconduction.

3.8.2 Gestion de trésorerie

Les liquidités d'Altran Technologies sont placées auprès de la société GMTS, filiale du Groupe, assurant la gestion de trésorerie centralisée, ce qui permet de réduire le risque de liquidité.

Une procédure est mise en œuvre pour la définition des règles d'utilisation des liquidités du Groupe dans les filiales et au niveau central, dont l'essentiel des recommandations tient en deux grands principes :

- tous les excédents de trésorerie des filiales sont investis exclusivement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe (GMTS, société de droit français) ;

- GMTS place ces excédents sur des supports monétaires dont la sensibilité et la volatilité sont inférieures à 1 % par an.

Altran Technologies émet également des billets de trésorerie (d'une durée maximale d'un an) dans le cadre d'un programme déposé auprès de la Banque de France. Le plafond de l'encours du programme s'élève à 500 millions d'euros.

3.8.3 Couverture de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2016, les principales caractéristiques de ces contrats de couverture sont les suivantes :

	Date départ	Date échéance	Type	Taux fixe	Nominal	Taux initial	Devise
BNP	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,50 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
BNP	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,95 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
SG	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,46 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
SG	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,95 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
Natixis	01/08/2012	01/02/2017	Swap	0,00 %	50 000 000	Euribor6M + 11 bps	EUR
Natixis	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,30 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
Natixis	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,80 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
CA	29/01/2016	29/01/2017	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,15 %	37 500 000	Euribor3M	EUR
CA	29/01/2017	29/01/2018	Swap à échéance 29/01/2018 à palier	1,80 %	37 500 000	Euribor3M	EUR

La gestion du risque de taux est assurée par la direction financière du Groupe.

3.9 État des échéances des dettes

(en euros)	Montant brut	À 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires	253 932 607	3 932 607	250 000 000	-
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	367 660 785	279 619 118	88 041 667	-
Emprunts et dettes financières divers	741 440	741 440	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	111 497 371	111 497 371	-	-
Dettes fiscales et sociales	169 605 510	169 605 510	-	-
Dettes sur immobilisations	2 278 832	2 278 832	-	-
Autres dettes	12 106 393	12 106 393	-	-
Produits constatés d'avance	22 938 017	22 938 017	-	-
TOTAL	940 760 954	602 719 287	338 041 667	-

3.10 Entreprises liées et participations

Actifs et passifs concernant les entreprises liées (en euros)	
Participations	448 111 695
Dépréciation des titres de participation	(3 113 139)
Créances clients et comptes rattachés	42 978 671
Autres créances et charges constatées d'avance	728 379 552
Disponibilités	365 593
Provisions pour risques et charges	338 799
Emprunts et dettes financières divers	1 345
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	55 541 827
Dettes sur immobilisations	300 000
Autres dettes et produits constatés d'avance	397 863

Charges et produits concernant les entreprises liées (en euros)	
Produits d'exploitation	61 926 776
Charges d'exploitation	58 431 386
Produits financiers	34 927 984
Charges financières	1 088 669
Produits exceptionnels	836 510
Charges exceptionnelles	45 473 302

Les transactions entre parties liées, visées à l'article R. 123-198 11 du Code de commerce, ayant été conclues à des conditions normales de marché aucune information n'est à fournir.

3.11 Produits à recevoir

(en euros)	
Créances clients et comptes rattachés	39 527 394
Autres créances	2 301 310
Créances fiscales et sociales	6 212 600
Groupe et associés	3 250 000
Disponibilités	365 593
TOTAL	51 656 897

3.12 Charges à payer

(en euros)	
Emprunts obligataires	3 932 607
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	617 483
Emprunts et dettes financières divers	50 486
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	33 122 712
Dettes fiscales et sociales	92 366 719
Dettes sur immobilisations	1 148 368
Autres dettes	7 348 625
TOTAL	138 587 001

3.13 Charges et produits constatés d'avance

(en euros)	Charges	Produits
Charges/Produits d'exploitation	7 157 421	22 938 017
Charges/Produits financiers	2 129 351	-
TOTAL	9 286 772	22 938 017

3.14 Crédit-bail

(en euros)	Matériel de bureau
Valeur d'origine	2 558 201
Amortissements : cumuls exercices antérieurs	2 558 201
Dotations exercice	-
TOTAL	2 258 201
Redevances payées : cumuls exercices antérieurs	3 022 145
Exercice	-
TOTAL	3 022 145
Redevances restant à payer à 1 an au plus	-
De 1 à 5 ans	-
TOTAL	-
Valeurs résiduelles à plus d'1 an et 5 ans au plus	-
MONTANT PRIS EN CHARGE DANS L'EXERCICE	-

La valeur des immobilisations afférentes et leurs amortissements ne sont pas comptabilisés dans les comptes annuels d'Altran Technologies.

Note 4 Notes relatives au compte de résultat

4.1 Ventilation du chiffre d'affaires net

(en euros)	
Répartition par secteurs d'activité	
Ventes de marchandises	1 191 566
Prestations de biens et services	873 294 314
TOTAL	874 485 880
Répartition par marchés géographiques	
Ventes en France	783 197 117
Ventes à l'étranger	91 288 763
TOTAL	874 485 880

4.2 Résultat financier

(en euros)	Charges financières	Produits financiers
Intérêts sur compte courant Groupe	738 865	-
Intérêt sur commissions	580 282	-
Intérêt sur découvert et escompte	215 769	-
Intérêts sur emprunts obligataires	8 726 644	-
Intérêts sur participation salariale	27 480	-
Intérêts sur crédits <i>revolving</i>	2 171 023	-
Intérêts sur billets de trésorerie	789 464	-
Intérêts sur instruments de couverture	1 444 647	-
Intérêts sur dettes commerciales	105 159	-
Escomptes accordés	97 844	-
Pertes de change	339 359	-
Charges financières sur affacturage	1 075 258	-
Autres charges financières	2 246 247	-
Provision pour risques et charges	34 979	-
Provision dépréciation titres de participation	11 004	-
Provision situation nette négative filiales	338 799	-
Provision dépréciation immobilisations financières	1 870 797	-
Provision engagement retraite	342 771	-
Dividendes reçus Groupe	-	32 399 486
Intérêts sur compte courant Groupe	-	1 807 738
Reprise de provisions financières	-	3 047 360
Reprise de provision pour dépréciation titres de participation	-	720 761
Gains de change	-	357 878
Escomptes obtenus	-	(6 054)
Revenus créances commerciales	-	90
Produits sur cession de VMP	-	(48)
Autres produits financiers	-	20 408
TOTAL CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	21 156 393	38 347 619

4.3 Résultat exceptionnel

(en euros)	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Charges exceptionnelles de restructuration	13 552 268	-
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion hors Groupe	3 464 119	-
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion Groupe	45 473 302	-
VNC des immobilisations sorties de l'actif	8 142 675	-
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles	16 810 000	-
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles dans le cadre de la restructuration	147 500	-
Dotations aux amortissements dérogatoires	36 181	-
Produits exceptionnels sur opérations de gestion hors Groupe	-	9 434 223
Produits exceptionnels sur opérations de gestion Groupe	-	836 510
Produits de cession des immobilisations cédées	-	5 668 486
Reprises de provisions de restructuration	-	258 500
Reprises de provisions exceptionnelles diverses	-	1 090 478
TOTAL CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS	87 626 045	17 288 196

Les charges exceptionnelles de restructuration (13 552 milliers d'euros) correspondent essentiellement à des transferts de charges d'exploitation (coûts salariaux, honoraires, loyers et charges diverses) qui, après analyse, sont reclassées au résultat exceptionnel.

La charge de 45 473 milliers d'euros est la conséquence d'un contrôle fiscal par lequel une perte de liquidation assumée antérieurement par une filiale intégrée a dû être réallouée à la maison mère. La filiale a compensé la Société à hauteur de l'impôt sur les sociétés (cf. ci-dessous « Impôts sur exercices antérieurs »).

4.4 Impôts sur les sociétés et impact de l'intégration fiscale

(en euros)	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Résultat courant	59 706 377	(19 902 126)	39 804 251
Résultat exceptionnel	(70 337 848)	23 445 949	(46 891 899)
Résultat comptable	(10 631 472)	3 543 824	(7 087 648)
Différences permanentes	(23 580 093)	7 860 031	7 860 031
Différences temporaires	(1 837 493)	612 498	612 498
Résultat fiscal individuel	(36 049 058)	12 016 353	1 384 881
Retraitements liés à l'intégration fiscale	51 200 444	(17 066 815)	(17 066 815)
Utilisations de déficits reportables	(8 075 693)	2 691 898	2 691 898
Résultat fiscal du Groupe intégré	7 075 693	(2 358 564)	(12 990 036)
Contributions additionnelles		(1 040 312)	(1 040 312)
Impôts sur les sociétés et contributions des filiales bénéficiaires		4 789 831	4 789 831
Crédits d'impôts		31 296 632	31 296 632
Impôts sur exercices antérieurs		8 767 710	8 767 710
RÉSULTAT NET	(10 631 472)	41 455 297	30 823 825

La convention d'intégration fiscale en vigueur au sein du groupe Altran est fondée sur le principe de la neutralité selon lequel chaque filiale détermine son impôt et contribue à l'impôt du groupe comme si elle n'était pas intégrée. La charge d'impôt exigible de chaque filiale n'est pas modifiée du fait de l'intégration.

L'économie d'impôt, ou le surplus d'imposition généré par le régime de l'intégration fiscale, est comptabilisée par la société mère Altran Technologies.

Le groupe d'intégration fiscale étant bénéficiaire en 2016, un impôt de 2 358 564 euros a été comptabilisé par la maison mère au titre de l'impôt groupe.

La contribution des filiales bénéficiaires à l'impôt du groupe a fait l'objet d'une comptabilisation en produits chez Altran Technologies pour 4 789 831 euros.

La décomposition en est la suivante :

Impôt sur les sociétés	4 685 206 euros
Contributions additionnelles	104 625 euros

4.5 Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Nature des différences temporaires (en euros)	Montant	Impôt
C3S	1 259 284	433 571
Provision indemnités fin de carrière	33 565 675	11 556 662
Autres provisions pour risques et charges	7 645 686	2 632 410
Déficits fiscaux	198 065 012	68 193 784
ALLÈGEMENTS	240 535 657	82 816 427
Restitution de déficits aux filiales intégrées	11 988 861	4 127 765
ACCROISSEMENTS	11 988 861	4 127 765

Altran Technologies, en sa qualité de tête du groupe d'intégration fiscale, est amenée à utiliser les déficits générés par ses filiales intégrées. Du fait du principe de neutralité retenu dans les conventions d'intégration fiscale, Altran Technologies devra rendre le bénéfice de ces déficits aux filiales lorsqu'elles redeviendront bénéficiaires.

L'accroissement de la dette future d'impôts matérialise cette obligation.

4.6 Effectifs

■ Personnel salarié moyen

Catégorie	Au 31 déc. 2016	Au 31 déc. 2015
Cadres	8 787	8 457
Employés	934	858
TOTAL	9 721	9 315

4.7 Rémunération des mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations versées en 2016 aux mandataires sociaux de la société Altran Technologies s'élève à 3 656 milliers d'euros dont 322 milliers d'euros de jetons de présence.

Aucun crédit ou avance n'a été accordé à ces membres au cours de l'exercice 2016.

Note 5 Informations sur les litiges et contentieux en cours significatifs

■ À la suite des articles parus dans *Le Monde* en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

La saisine a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation des comptes ne donnant pas une image fidèle de la Société et, une seconde fois, en septembre 2004, pour viser le délit d'initiés.

Altran Technologies s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003. Treize autres personnes physiques ou morales se sont également portées parties civiles en novembre 2004.

Les anciens dirigeants et un cadre du Groupe ont été mis en examen. Altran Technologies a, pour sa part, été mise en examen, sans remise en cause de son statut de partie civile, des chefs de diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours, mais également de faux et usage de faux.

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et Altran Technologies en qualité de personne morale sont renvoyés devant le tribunal correctionnel.

Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le tribunal a renvoyé l'affaire au parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction. Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président en charge de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 milliers d'euros pour Altran notamment) du chef des délits de faux et usage. Compte tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites administratives et pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte au regard du délit de diffusion d'information fausse ou trompeuse.

Le délibéré est fixé au 30 mars 2017.

L'ensemble des procédures susvisées concernant des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le tribunal de commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait été contraint de reporter l'introduction en bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre desquelles il a été depuis relaxé. Débouté de ses demandes par jugement du 7 juillet 2014, le salarié a interjeté appel de cette décision. Débouté une nouvelle fois de ses demandes par la cour d'appel, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en cassation.

- Altran Technologies a été assignée en justice par des salariés et/ou ex-salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires.

Après avoir été déboutée en première instance, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la cour d'appel de Toulouse en septembre 2014. La Cour de cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

Compte tenu de la situation créée par l'arrêt de la Cour de cassation, et des risques pesant sur la Société pour l'ensemble de ses salariés bénéficiant d'une convention individuelle de forfait de 38,5 heures, et bien qu'Altran considère que les conventions de forfait hebdomadaire en heures conclues avec ses salariés sont parfaitement valides, Altran n'a eu d'autres choix que de considérer que l'ensemble de ses salariés était désormais

soumis au droit commun de la durée du travail (pas de forfait hebdomadaire en heure, application stricte des 35 heures hebdomadaires, pas de plafond de jours travaillés et donc pas de jours de repos supplémentaires – JNT).

Toutefois, afin de trouver une solution satisfaisante pour ses salariés, Altran a signé un accord collectif, le 29 février 2016, instaurant, parmi d'autres mesures, une modalité de temps de travail spécifique « Altran » (158 heures par mois + 10 jours de JNT maximum par an), qui a été proposée à tous les collaborateurs ayant une rémunération inférieure au PASS et dont la durée hebdomadaire de travail est fixée à 35 heures depuis le 1^{er} janvier 2016.

Les décisions de la cour d'appel de Toulouse et de la cour de Cassation ont déclenché un nombre important (environ 1 000) de saisines des conseils de Prud'hommes de la part de salariés ou d'anciens salariés. Les audiences au fond vont se tenir de janvier 2017 à septembre 2018. À la date d'arrêt des comptes 2016, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents conseils de Prud'hommes.

- La société Altran Technologies est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.
- La société Altran Technologies a été assignée par un ancien dirigeant pour licenciement abusif. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer.
- En mars 2011, la société Altran Technologies concluait différents contrats pour la fourniture de copieurs avec un loueur et un constructeur de matériels, au titre desquels des copieurs ainsi que des prestations de services d'impression et de maintenance seraient fournis à Altran (les matériels faisant l'objet de contrats de location). Le loueur a fait appel à une société de financement et lui a cédé les contrats de location souscrits avec Altran Technologies. Un contrat similaire ayant pour objet des ordinateurs a également été conclu.

La société Altran Technologies a toutes raisons de considérer que les contrats ont été conclus dans des conditions suspectes et désavantageuses pour la société Altran Technologies qui a en conséquence suspendu les paiements qui devaient être effectués au titre des contrats susvisés.

Altran a corrélativement été assignée afin que soient prononcés la résiliation des contrats de location, la restitution des matériels sous astreinte ainsi que le versement de dommages-intérêts. Par ailleurs, le loueur d'origine a assigné Altran en août 2012 devant le tribunal de commerce de Paris pour rupture unilatérale du contrat-cadre et demande des dommages et intérêts, notamment pour manque à gagner.

La société Altran Technologies conteste le bien-fondé des demandes formulées à son encontre et a déposé une plainte visant différents protagonistes. Compte tenu de l'instruction en cours, les demandes mentionnées ci-dessus ont fait l'objet de décisions de sursis à statuer du tribunal de commerce de Paris, en date des 17 juin 2013 et 2 juin 2015.

Note 6 Engagements hors bilan

6.1 Engagements donnés

(en milliers d'euros)	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
Loyers & matériel de bureau	57 872	-	-	-	-	57 872
Cautions et garanties	28 271	1 678	4 015	-	-	22 578
Swap/Cap/Tunnel	200 000	-	-	-	-	200 000
Engagements en matière d'affacturage	187 048	-	-	-	-	187 048
Autres engagements : locations véhicules	7 093	-	-	-	-	7 093
Clauses de non-concurrence	19	-	-	-	-	19

6.2 Engagements reçus

(en milliers d'euros)	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
Néant	-	-	-	-	-	-

Note 7 Événements significatifs postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu, depuis la clôture de l'exercice 2016, d'événements de nature à modifier de manière significative la situation financière et commerciale de la société Altran Technologies.

Note 8 Tableau des filiales et participations

Sociétés	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (%)	Valeur comptable des titres détenus		Créances, prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
Filiales françaises détenues à plus de 50 % (en milliers d'euros)										
Altran Education Services	550	(799)	100,00 %	3 063	1	-	-	1 526	(250)	-
Logiquial	37	431	100,00 %	37	37	-	-	1 932	383	1 900
Altran Prototypes Automobiles	20	(5)	100,00 %	54	15	-	-	0	(3)	-
Altran Participations	37	101	100,00 %	37	37	-	-	0	(2)	900
GMTS	200	4 832	80,00 %	160	160	711 813	-	0	33 104	-
Altran Allemagne	10	(96)	100,00 %	10	0	-	-	0	(94)	-
Altran Lab	20 000	6 829	100,00 %	23 762	23 762	2	-	45 619	3 788	-
Altran Connected Solutions	10 000	4 106	100,00 %	9 993	9 993	(10)	-	7 427	(203)	-
OXO	118	324	100,00 %	3 077	3 077	1	-	3 764	(279)	-
Altran Participations 1	1	(2)	100,00 %	1	0	-	-	0	(2)	-
Altran Participations 2	1	(2)	100,00 %	1	0	-	-	0	(2)	-
Filiales françaises détenues à moins de 50 % (en milliers d'euros)										
R2I	-	-	-	16	0	-	-	-	-	-

Sociétés	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (%)	Valeur comptable des titres détenus		Créances, Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
Filiales étrangères (normes IFRS en milliers de devises)										
	Devises	Devises		Euros	Euros	Euros	Devises	Devises	Devises	Euros
Altran Innovación (Espagne)	2 000	108 910	100,00 %	84 142	84 142	3 250	-	190 027	12 628	3 250
Altran Belgium (Belgique)	62	48 461	99,84 %	31	31	-	-	72 256	5 143	7 987
Altran UK Holding (Royaume-Uni)	22 500	3 884	100,00 %	32 927	32 927	-	-	5 643	3 112	-
Altran Italia (Italie)	5 000	77 593	100,00 %	70 305	70 305	-	-	218 343	20 171	13 000
Altran Sverige (Suède)	596	119 903	100,00 %	12	12	-	-	526 992	23 877	2 605
Altran (Suisse)	1 000	11 325	100,00 %	2 397	2 397	-	-	38 408	968	2 758
Altran International (Pays-Bas)	125 000	28 313	100,00 %	124 998	124 998	-	-	0	3 458	-
Altran Norge (Norvège)	250	4 517	100,00 %	2 350	2 350	-	-	24 070	(8 462)	-
Altran Telnet Corporation (Tunisie)	360	820	50,00 %	400	400	-	-	0	149	-
Altran Australia (Australie)	0	0	100,00 %	0	0	-	-	0	0	-
Altran Middle East (Émirats Arabes Unis)	50	(7 907)	30,00 %	3	3	2 915	-	16 566	(435)	-
Altran US (États-Unis)	100 300	(10 251)	100,00 %	90 352	90 352	-	-	56 108	(9 505)	-
Participations (en milliers d'euros)										
CQS	-	-	-	1	0	13	-	-	-	-

20.4 Vérifications de l'information financière

Les rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe et les comptes annuels d'Altran Technologies sont disponibles en annexe 2 du présent document de référence.

20.5 Dernières informations financières

Néant.

20.6 Informations financières intermédiaires et autres

20.6.1 Communiqué du chiffre d'affaires du premier trimestre 2016, publié le 28 avril 2016

Accélération de la croissance au premier trimestre 2016 : + 10,5 % à 522 millions d'euros, dont 6 % en organique

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Altran s'élève à 522,4 millions d'euros au premier trimestre 2016 contre 472,8 millions d'euros au même trimestre de l'année précédente, ce qui représente une croissance affichée de + 10,5 % et une croissance organique ⁽¹⁾ de + 6 % (croissance économique ⁽²⁾ à + 6,2 %).

« Avec ce chiffre d'affaires record pour Altran, nous avons réalisé un excellent premier trimestre. La croissance organique du Groupe est très soutenue, nous gagnons des parts de marché, notamment en France, et constatons le dynamisme de notre activité dans la plupart des pays où nous opérons », commente Dominique Cerutti, président-directeur général du Groupe. « Je suis d'autant plus satisfait que nous enregistrons cette performance tout en mettant en œuvre de façon intensive l'exécution de notre plan Altran 2020. Ignition. »

L'évolution du chiffre d'affaires trimestriel du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	T1 2015	T2 2015	T3 2015	T4 2015	T1 2016
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées (A)	455,1	463,3	449,8	496,2	499,8
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	17,7	18,4	20,4	24,3	22,6
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A)+(B)	472,8	481,7	470,2	520,5	522,4

Sur le premier trimestre 2016, la croissance organique du Groupe de 6 % est répartie géographiquement comme suit :

- France : + 6,8 %, grâce notamment aux secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et de la santé ;
- Europe du Sud : + 11,2 % avec la poursuite du dynamisme de nos activités en Italie, en Espagne et au Portugal ;
- Allemagne : - 8,9 % (et - 7,1 % en économique). Ce chiffre marque le premier retournement de tendance par rapport à l'évolution de - 18 % enregistrée au quatrième trimestre 2015

(- 16,5 % sur l'année 2015), et est conforme à notre plan d'action précédemment présenté. Ce retournement devrait se poursuivre au deuxième trimestre 2016 avec une croissance organique positive ;

- Europe du Nord (hors Allemagne) : + 3,2 % ;
- Reste du monde : + 23,1 %.

(1) La croissance organique correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants.

(2) La croissance économique correspond à la croissance organique retraitée de la variation des jours travaillés.

Évolution du taux de facturation

Le taux de facturation du Groupe s'élève ce trimestre à 86,7 %, stable par rapport au premier trimestre 2015.

Évolution des effectifs

Au 31 mars 2016, l'effectif total du Groupe s'établit à 26 681 personnes, soit une hausse de 746 collaborateurs par rapport au 31 décembre 2015, répartie essentiellement entre l'Europe du Sud, la France, le Maroc et l'Inde.

Perspectives

Au vu des éléments actuellement en sa possession, Altran confirme que 2016 devrait être une nouvelle année de croissance rentable.

20.6.2 Communiqué du chiffre d'affaires du premier semestre 2016, publié le 28 juillet 2016

Chiffre d'affaires du premier semestre 2016

Chiffre d'affaires en forte croissance au premier semestre 2016 : + 11 % à 1 058 millions d'euros (+ 8 % en organique)

Au cours du premier semestre 2016, le groupe Altran a enregistré un chiffre d'affaires de 1 057,6 millions d'euros, en croissance de 10,8 % par rapport au premier semestre 2015 (954,5 millions d'euros).

Cette progression de l'activité représente une croissance organique de 7,9 % (et une croissance économique de 6,2 %).

Cette performance est le résultat d'un deuxième trimestre avec une croissance affichée de 11,1 % et une croissance organique de 9,6 %, une progression supérieure à la croissance déjà très soutenue du chiffre d'affaires au premier trimestre (6,0 %).

L'évolution du chiffre d'affaires trimestriel du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	T2 2015	T3 2015	T4 2015	T1 2016	T2 2016
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées (A)	463,3	449,8	496,2	499,8	523,6
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	18,4	20,4	24,3	22,6	11,6
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A)+(B)	481,7	470,2	520,5	522,4	535,2

« Le premier semestre 2016 a été une période particulièrement intense pour Altran avec les premières étapes majeures du Plan stratégique Altran 2020. Ignition. La croissance que nous avons enregistrée ce semestre confirme le dynamisme du marché et la pertinence de notre nouveau positionnement », commente Dominique Cerutti, président-directeur général du Groupe. « Cette excellente performance est obtenue alors que nos équipes accélèrent l'exécution de notre plan stratégique sur divers fronts, des acquisitions stratégiques annoncées en juillet telles que Synapse et Lohika aux États-Unis au déploiement des World Class Centers, ou à l'industrialisation de nos Centres de Services. Ce rythme de transformation confirme notre capacité à atteindre l'ensemble des objectifs du Plan stratégique Altran 2020. Ignition. »

Sur le premier semestre 2016, la croissance organique du Groupe est répartie géographiquement comme suit :

- France : + 8,7 % (+ 6,4 % en économique), confirmant la dynamique de croissance des secteurs automobile, aéronautique et santé ;
- Europe du Sud : + 11,9 % (+ 10,8 % en économique) ;
- Europe du Nord : + 2,5 % (+ 1,1 % en économique). Le Groupe a stabilisé sa croissance organique en Allemagne sur le deuxième trimestre ;
- Reste du monde : + 17,4 % (+ 16,4 % en économique).

Évolution du taux de facturation

Le taux de facturation du Groupe, qui s'élève à 87,2 % au deuxième trimestre 2016, est en progression de 0,5 % par rapport au premier trimestre 2016 et est stable par rapport à la même période l'année dernière.

Évolution des effectifs

Au 30 juin 2016, l'effectif du Groupe s'élève à 27 150 personnes, contre 26 681 à fin mars 2016 et 23 908 il y a un an.

Perspectives

Au vu des éléments actuellement à sa disposition, Altran confirme que 2016 devrait être une nouvelle année de croissance rentable.

20.6.3 Communiqué des résultats du premier semestre 2016, publié le 8 septembre 2016

Forte croissance de l'activité et de la rentabilité

- Chiffre d'affaires : 1 057,6 millions d'euros (+ 11 %)
- Résultat opérationnel courant : 92,0 millions d'euros (+ 28 %)
- Résultat net : 51,6 millions d'euros (+ 36 %)

« Altran enregistre un excellent premier semestre 2016, tant en termes de croissance de son activité que d'amélioration de sa rentabilité », commente Dominique Cerutti, président-

directeur-général du Groupe. « Cette performance est d'autant plus remarquable que nous l'avons réalisée tout en transformant activement notre groupe, dans le cadre de la mise en œuvre de notre Plan stratégique Altran 2020. Ignition. Combinés aux acquisitions récemment finalisées des sociétés américaines Lohika et Synapse, qui dotent le Groupe de nouveaux actifs stratégiques pour ses futurs développements, ces résultats me confortent dans notre capacité à atteindre nos objectifs stratégiques pour 2020. »

(en millions d'euros)	S1 2016	S1 2015	%
Chiffre d'affaires	1 057,6	954,5	+ 10,8 %
Marge brute	285,2	256,7	+ 11,1 %
En % du chiffre d'affaires	27,0 %	26,9 %	
Coûts indirects	(193,2)	(184,6)	+ 4,7 %
Résultat opérationnel courant	92,0	72,1	+ 27,6 %
En % du chiffre d'affaires	8,7 %	7,6 %	
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(10,7)	(10,7)	
Amortissements relation clients (PPA)	(2,1)	(2,2)	
Résultat opérationnel	79,2	59,2	+ 33,8 %
Résultat financier	(6,4)	(3,9)	
(Charges)/produits d'impôts	(21,2)	(17,2)	
Résultat net	51,7	38,1	
Intérêts minoritaires	(0,1)	(0,1)	
Résultat net part du Groupe	51,6	38,0	+ 35,8 %
BNPA (€)	0,30	0,22	

Résultats

Le **chiffre d'affaires** du premier semestre 2016 s'élève à 1 057,6 millions d'euros, contre 954,5 millions d'euros au premier semestre 2015 (soit une progression de 10,8 %). Ceci représente une croissance organique ⁽¹⁾ de 7,9 % et une croissance économique ⁽²⁾ de 6,2 %.

La **marge brute** du Groupe s'élève à 285,2 millions d'euros, soit 27,0 % du chiffre d'affaires contre 26,9 % au premier semestre 2015. Cette stabilité est en ligne avec la tendance observée sur le taux de facturation, également stable par rapport à l'année dernière.

Les **coûts indirects** ont fait l'objet d'un contrôle très strict dans cette période de croissance de l'activité. Ils s'établissent à 18,3 % du chiffre d'affaires contre 19,3 % au premier semestre 2015.

Le **résultat opérationnel courant** du Groupe (EBIT) s'élève ainsi à 92,0 millions d'euros, soit 8,7 % du chiffre d'affaires, une marge en progression de 110 bps par rapport au premier semestre 2015, au cours duquel l'EBIT (à 72,1 millions d'euros) représentait 7,6 % du chiffre d'affaires.

Les **charges non récurrentes** du Groupe s'élèvent à 10,7 millions d'euros, stables par rapport à l'année dernière.

Elles se composent essentiellement de coûts de restructuration liés à l'Allemagne et au Benelux (5,8 millions d'euros contre 6,9 millions d'euros l'année dernière), de frais liés aux acquisitions (1,7 million d'euros) et de coûts divers.

Grâce à ces éléments favorables, le résultat net du Groupe s'élève à 51,6 millions d'euros au premier semestre 2016 contre 38,0 millions d'euros au premier semestre 2015, soit une croissance de près de 36 %.

Trésorerie et endettement

Altran a sensiblement réduit son délai moyen de règlement (DSO) par rapport au 30 juin 2015 (83,3 jours à comparer à 90 jours à la fin du premier semestre 2015).

Le BFR du Groupe a cru au premier semestre 2016 du fait de la saisonnalité habituelle de l'activité et surtout de la très forte croissance organique enregistrée au premier semestre 2016 (+ 7,9 %) et qui s'est accélérée au second trimestre (+ 9,6 %).

(1) La croissance organique correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants.

(2) La croissance économique correspond à la croissance organique retraitée de la variation des jours travaillés.

Le *Free Cash Flow* ⁽¹⁾ du Groupe s'élève ainsi à - 37 millions d'euros au premier semestre 2016 contre - 25 millions d'euros au premier semestre 2015.

La dette nette du Groupe s'élève à 208 millions d'euros contre 212 millions d'euros au 30 juin 2015 et 138 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le niveau de liquidités disponibles du Groupe s'élève à 423 millions d'euros au 30 juin 2016 contre 383 millions d'euros au 30 juin 2015.

Acquisitions de Synapse et Lohika

Altran a finalisé (*closing*) au cours de la période estivale les acquisitions stratégiques des sociétés Synapse et Lohika, établies sur la côte Ouest des États-Unis, qui s'inscrivent pleinement dans la mise en œuvre du plan Altran 2020. *Ignition* :

- le rachat de Synapse permet au Groupe d'accélérer la croissance de Cambridge Consultants, qui prévoit de disposer à terme d'une équipe de 1 000 spécialistes en développement de produits innovants ;

■ avec l'intégration de Lohika, Altran franchit une nouvelle étape pour se positionner comme l'un des leaders en ingénierie et en R&D logicielles en Amérique du Nord ;

■ les États-Unis sont désormais la deuxième zone d'activité du Groupe, en ligne avec son objectif de chiffre d'affaires de 500 millions d'euros d'ici à 2020.

Ces capacités combinées seront mises au service des clients du Groupe dans ses différents secteurs et géographies, améliorant ainsi la proposition de valeur globale d'Altran.

Perspectives

Au vu des éléments actuellement à sa disposition, Altran confirme que 2016 devrait être une nouvelle année de croissance rentable.

Informations complémentaires

Le conseil d'administration d'Altran, réuni le mercredi 7 septembre 2016, a arrêté les comptes du premier semestre 2016. Les données semestrielles au 30 juin 2016 et au 30 juin 2015 ont fait l'objet d'un examen limité des commissaires aux comptes.

20.6.4 Communiqué du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016, publié le 27 octobre 2016

Forte croissance du chiffre d'affaires au T3 :

- **+ 6,5 % de croissance affichée (+ 5,1 % de croissance économique) ;**
- **Taux de facturation en hausse de 30 pb.**

Le groupe Altran a enregistré un chiffre d'affaires en hausse de + 6,5 % au T3 2016 par rapport au T3 2015, pour un montant de 501 millions d'euros. La croissance économique est de + 5,1 %, un record pour un troisième trimestre, et la croissance organique de + 3,7 % sur la période.

Dominique Cerutti, président-directeur général du groupe Altran, a commenté : « Une fois encore, Altran a réalisé une performance très satisfaisante au cours du trimestre, avec une forte dynamique observée en France, dans la péninsule Ibérique et au Royaume-Uni, où le Groupe a enregistré des taux de croissance économique supérieurs à 5 %. Nous sommes concentrés sur la mise en œuvre de notre plan Altran 2020. *Ignition* et la performance enregistrée ce trimestre est de bon augure pour l'avenir. »

(en millions d'euros)	T3 2015	T4 2015	T1 2016	T2 2016	T3 2016
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées (A)	449,8	496,2	499,8	523,6	479,0
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	20,4	24,3	22,6	11,6	21,9
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A)+(B)	470,2	520,5	522,4	535,2	500,9

Répartition géographique de la performance du T3 2016

- France : + 4,6 % (+ 5,8 % en économique), tirée par la dynamique de croissance continue des industries automobile, aéronautique et des sciences de la vie.
- Europe du Sud : + 5,6 % (+ 7,4 % en économique), la péninsule Ibérique poursuivant sa bonne dynamique et l'Italie gérant un contexte business ponctuel.

■ Europe du Nord : + 4,8 % (+ 1,3 % en économique), avec en Allemagne une amélioration séquentielle significative de l'activité grâce au redressement en cours.

■ Reste du monde : + 29,2 % (+ 8,8 % en économique), avec une croissance économique à deux chiffres en Inde.

(1) *Free Cash Flow* = EBIT + dépréciation et amortissement - coûts non récurrents - impôts payés - investissements non financiers (Capex) +/- variation de BFR.

En octobre, Altran a annoncé l'acquisition de BENTELER Engineering et de SWELL, permettant au Groupe de reconstituer ses capacités et ses savoir-faire en Allemagne, et d'amorcer la phase d'investissement de son plan de redressement dans ce marché prioritaire. Altran prévoit de finaliser l'acquisition de BENTELER Engineering d'ici à la fin de l'année et celle de SWELL prochainement.

Évolution du taux de facturation

Le taux de facturation du Groupe s'élève à 87,5 % au troisième trimestre 2016 (contre 87,2 % à la même période l'année dernière).

Évolution des effectifs

Au 30 septembre 2016, l'effectif du Groupe atteint 28 467 personnes, contre 27 150 à fin juin 2016 et 24 903 il y a un an.

Perspectives

Au vu des éléments actuellement à sa disposition, Altran confirme que 2016 devrait être une nouvelle année de croissance rentable.

20.6.5 Communiqué sur le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2016, publié le 27 janvier 2017

Excellente dynamique de croissance au T4 : + 7,9 % de croissance affichée (+ 6,2 % de croissance économique)

Chiffre d'affaires annuel record, à 2,120 milliards d'euros : + 9,0 % de croissance affichée (+ 5,8 % de croissance économique)

Le groupe Altran annonce un chiffre d'affaires consolidé en hausse de 7,9 % à 561,6 millions d'euros au quatrième trimestre 2016, contre 520,5 millions d'euros au même trimestre l'année dernière. La croissance organique et la croissance économique ont atteint des niveaux très élevés, à + 4,5 % et + 6,2 % respectivement.

Sur l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires consolidé du groupe Altran s'élève à 2,120 milliards d'euros, soit une croissance affichée de + 9,0 % par rapport à l'année dernière (chiffre d'affaires

2015 : 1,945 milliard d'euros). Cette performance est le résultat d'un rythme d'acquisitions soutenu cette année, combiné à une croissance organique (+ 5,9 %) et économique (+ 5,8 %) dynamiques en 2016.

Dominique Cerutti, président-directeur général du groupe Altran, a commenté : « *Le quatrième trimestre reflète les solides performances réalisées dans toutes nos zones géographiques, et est également le fruit des initiatives mises en œuvre pour redresser nos activités en Allemagne, qui a retrouvé le chemin de la croissance. Je suis ravi d'annoncer un niveau de chiffre d'affaires trimestriel record et un taux de croissance économique remarquable, en avance sur le rythme de développement prévu dans Altran 2020. Ignition. Je suis convaincu que nous sommes bien positionnés pour mettre en œuvre avec succès notre plan stratégique.* »

L'évolution du chiffre d'affaires trimestriel du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	T4 2015	T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées (A)	496,2	499,8	523,6	479,0	535,9
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	24,3	22,6	11,6	21,9	25,7
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A)+(B)	520,5	522,4	535,2	500,9	561,6

Répartition géographique de la croissance affichée au T4 2016

- France : + 6,7 % de croissance affichée (+ 8,1 % en économique), tirée par la dynamique de croissance continue des industries automobile, aéronautique et des sciences de la vie ;
- Europe du Sud : + 3,7 % de croissance affichée (+ 6,6 % en économique), avec une croissance solide dans tous les pays de la région ;
- Europe du Nord : + 9,8 % de croissance affichée (+ 6,0 % en économique), avec un retour de la croissance en Allemagne (+ 9,3 % de croissance affichée). Conformément à nos prévisions, le Royaume-Uni et la Scandinavie continuent d'afficher de très bonnes performances ;

- Amériques et Asie : + 18,6 % de croissance affichée (- 3,1 % en économique), avec une croissance économique à deux chiffres en Inde, et aux États-Unis, une rationalisation du portefeuille qui place le pays en bonne situation pour améliorer son activité.

Note : en prenant en compte les récentes acquisitions, toutes les opérations du Groupe aux États-Unis, ainsi que l'extinction graduelle de l'activité historique de revente d'équipements, le chiffre d'affaires annuel d'Altran aux États-Unis dépasse désormais 230 millions d'euros.

Évolution du taux de facturation

Le taux de facturation du quatrième trimestre 2016 s'établit à 87,8 %, contre 87,6 % au même trimestre de l'an dernier. Sur l'année, le taux de facturation atteint 87,3 %, en progression de 10 points de base par rapport à l'an dernier (87,2 %).

Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2016, l'effectif total du groupe Altran s'établit à 29 106 personnes contre 28 467 personnes au 30 septembre 2016 et 25 935 il y a un an. Grâce aux dernières acquisitions, l'effectif total du Groupe dépasse désormais 30 000 personnes.

Activité

Au cours du quatrième trimestre 2016, quelques faits marquants sont à signaler, dont :

- la signature de l'acquisition de Pricol Technologies, un fournisseur de solutions d'ingénierie basé en Inde, qui s'inscrit pleinement

dans le plan d'expansion d'Altran en Amérique du Nord, et qui permettra à Altran d'étendre les capacités de son réseau *Industrialized GlobalShore®* ;

- la finalisation des acquisitions de Swell et BENTELER Engineering, tous deux spécialistes des services d'ingénierie pour l'industrie automobile allemande.

Au cours de l'année 2016, Altran a annoncé ou finalisé cinq acquisitions ciblées (Synapse, Lohika, Swell, BENTELER Engineering et Pricol Technologies) pleinement en ligne avec nos objectifs stratégiques. Ainsi, la contribution des acquisitions à la croissance pour 2017 devrait être nettement supérieure aux + 4,2 % observés en 2016.

Perspectives

Au vu des éléments actuellement à sa disposition, Altran confirme que 2017 devrait être une nouvelle année de croissance rentable.

20.7 Politique de distribution des dividendes

	31 déc. 2010	31 déc. 2011	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015
Nombre d'actions	143 704 532	144 721 424	144 849 856	174 751 320	174 979 045	175 800 265
Dividende distribué par action (hors avoir fiscal)	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Montant global du dividende distribué	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage

- À la suite des articles parus dans *Le Monde* en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

La saisine a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation des comptes ne donnant pas une image fidèle de la Société et, une seconde fois, en septembre 2004, pour viser le délit d'initiés.

Altran Technologies s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003. Treize autres personnes physiques ou morales se sont également portées parties civiles en novembre 2004.

Les anciens dirigeants et un cadre du Groupe ont été mis en examen. Altran Technologies a, pour sa part, été mise en examen, sans remise en cause de son statut de partie civile, des chefs de diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours, mais également de faux et usage de faux.

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes

de laquelle les anciens dirigeants et Altran Technologies en qualité de personne morale ont été renvoyés devant le tribunal correctionnel. Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le tribunal a renvoyé l'affaire au parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction.

Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président en charge de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 K€ pour Altran notamment) du chef des délits de faux et usage. Compte tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites administratives et pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte au regard du délit de diffusion d'information fautive ou trompeuse.

Le délibéré est fixé au 30 mars 2017.

L'ensemble des procédures susvisées concernant des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le tribunal de commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait été contraint de reporter l'introduction en bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre desquelles il a été depuis relaxé. Débouté de ses demandes par jugement du 7 juillet 2014, le salarié a interjeté appel de cette décision. Débouté une nouvelle fois de ses demandes par la Cour d'appel, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en cassation.

- Altran Technologies a été assignée en justice par des salariés et/ou ex-salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires.

Après avoir été déboutée en première instance, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la Cour d'appel de Toulouse en septembre 2014. La cour de cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

Compte tenu de la situation créée par l'arrêt de la Cour de cassation, et des risques pesant sur la Société pour l'ensemble de ses salariés bénéficiant d'une convention individuelle de forfait de 38,5 heures, et bien qu'Altran considère que les conventions de forfait hebdomadaire en heures conclues avec ses salariés sont parfaitement valides, Altran n'a eu d'autres choix que de considérer que l'ensemble de ses salariés était désormais soumis au droit commun de la durée du travail (pas de forfait hebdomadaire en heure, application stricte des 35 heures

hebdomadaires, pas de plafond de jours travaillés et donc pas de jours de repos supplémentaires – JNT).

Toutefois, afin de trouver une solution satisfaisante pour ses salariés, Altran a signé un accord collectif, le 29 février 2016, instaurant, parmi d'autres mesures, une modalité de temps de travail spécifique « Altran » (158 heures par mois + 10 jours de JNT maximum par an), qui a été proposée à tous les collaborateurs ayant une rémunération inférieure au PASS et dont la durée hebdomadaire de travail est fixée à 35 heures depuis le 1^{er} janvier 2016.

Les décisions de la Cour d'appel de Toulouse et de la Cour de cassation ont déclenché un nombre important de saisines des conseils de prud'hommes. À date, Altran décompte environ 1 000 saisines, au fond et en référé, de la part de salariés ou d'anciens salariés. Les audiences au fond vont se tenir de janvier 2017 à septembre 2018. À ce jour, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents conseils de prud'hommes.

- Le Groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.
- La société Altran Technologies a été assignée par un ancien dirigeant pour licenciement abusif. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer.
- En mars 2011, Altran concluait différents contrats pour la fourniture de copieurs avec un loueur et un constructeur de matériels, au titre desquels des copieurs ainsi que des prestations de services d'impression et de maintenance seraient fournis à Altran (les matériels faisant l'objet de contrats de location). Le loueur a fait appel à une société de financement et lui a cédé les contrats de location souscrits avec Altran. Un contrat similaire ayant pour objet des ordinateurs a également été conclu.

Altran a toutes raisons de considérer que les contrats ont été conclus dans des conditions suspectes et désavantageuses pour Altran qui a en conséquence suspendu les paiements qui devaient être effectués au titre des contrats susvisés.

Altran a corrélativement été assignée afin que soient prononcés la résiliation des contrats de location, la restitution des matériels sous astreinte ainsi que le versement de dommages-intérêts. Par ailleurs, le loueur d'origine a assigné Altran en août 2012 devant le tribunal de commerce de Paris pour rupture unilatérale du contrat-cadre et demande des dommages et intérêts, notamment pour manque à gagner.

Altran conteste le bien-fondé des demandes formulées à son encontre et a déposé une plainte visant différents protagonistes. Compte tenu de l'instruction en cours, les demandes mentionnées ci-dessus ont fait l'objet de décisions de sursis à statuer du tribunal de commerce de Paris, en date des 17 juin 2013 et 2 juin 2015.

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Il n'y a pas eu depuis la clôture de l'exercice 2016 d'événements de nature à modifier de manière significative la situation financière et commerciale du Groupe.

21.1	Capital social	191
21.2	Acte constitutif et statuts	196

21.1 Capital social

Modification du capital et des droits sociaux

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales. Aucune clause statutaire ne soumet ces modifications à des conditions plus restrictives que les dispositions légales.

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élève à 87 900 132,50 euros, divisé en 175 800 265 actions de 0,50 euro de valeur nominale, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

Capital social

Il n'y a pas eu de modifications du capital social au cours de l'exercice 2016.

Capital autorisé non émis

Nature de l'autorisation	Plafond	Durée	Expiration
Augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, avec émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement ou par élévation de la valeur nominale ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés	15 M€ de nominal	26 mois depuis l'AGM du 30 avril 2015	30 juin 2017
Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription ■ Actions ■ Autres valeurs mobilières	15 M€ de nominal* 250 M€ de nominal**	26 mois depuis l'AGM du 30 avril 2015	30 juin 2017
Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offres au public mise en œuvre sur les titres d'une autre société cotée ■ Actions ■ Autres valeurs mobilières	7,5 M€ de nominal* 112,5 M€ de nominal**	26 mois depuis l'AGM du 30 avril 2015	30 juin 2017
Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ■ Actions ■ Autres valeurs mobilières	7,5 M€ de nominal* 112,5 M€ de nominal**	26 mois depuis l'AGM du 30 avril 2015	30 juin 2017
Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offres au public ■ Actions ■ Autres valeurs mobilières	7,5 M€ de nominal* 112,5 M€ de nominal**	26 mois depuis l'AGM du 30 avril 2015	30 juin 2017
Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature ■ Actions ■ Autres valeurs mobilières	7,5 M€ de nominal* 112,5 M€ de nominal**	26 mois depuis l'AGM du 30 avril 2015	30 juin 2017
Autorisation pour consentir des options de souscription ou d'achat d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des salariés et/ou des sociétés qui lui sont liées	3 % du nombre d'actions composant le capital social (ce montant s'impute sur le plafond applicable aux attributions d'options d'achat et/ou de souscription d'actions)	38 mois depuis l'AGM du 30 avril 2015	30 juin 2018
Autorisation pour consentir des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des salariés et/ou des sociétés qui lui sont liées	3 % du nombre d'actions composant le capital social	38 mois depuis l'AGM du 29 avril 2016	29 juin 2019
Autorisation pour consentir des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des mandataires sociaux de la Société	3 % du nombre d'actions composant le capital social (ce montant s'impute sur le plafond applicable aux attributions d'options d'achat et/ou de souscription d'actions)	38 mois depuis l'AGM du 29 avril 2016	29 juin 2019

* Ce montant s'impute sur le plafond nominal global de 15 millions d'euros applicable à plusieurs autorisations.

** Ce montant s'impute sur le plafond nominal global de 250 millions d'euros pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Comme indiqué ci-après ainsi qu'au chapitre 20.3 (note 6.4) du présent document de référence, il a été fait usage au cours de l'exercice 2016 de l'autorisation consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale en matière d'attribution d'actions gratuites.

Capital potentiel

Actions gratuites

En 2015 et 2016, Altran Technologies a mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites dont les principales caractéristiques sont décrites au chapitre 20.3 note 5.4 du présent document de référence.

Les principales caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites, échus dans l'exercice ou en cours à la clôture, sont les suivantes :

	Actions gratuites		
	2012 Hors de France	2015	2016
Date de l'assemblée	10/06/2011	01/06/2012	29/04/2016
Date du conseil d'administration	31/01/2012	11/03/2015	01/06/2016
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	232 500	291 959	519 395
dont mandataires sociaux	0	0	0
dont nombre d'actions pouvant être allouées aux 10 salariés les mieux rémunérés	0	116 750	192 986
Solde au 31/12/2016	0	116 750	174 891
Date d'attribution définitive des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	31/01/2016	11/03/2019	01/06/2019
Cours de référence des actions (en euros)	3,54 €	8,53 €	13,35 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2015	143 438	281 959	0
Droits créés en 2016	0	0	456 547
Droits perdus en 2016	0	20 000	46 197
Droits acquis en 2016	143 438	0	0
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2016	0	261 959	410 350

Synthèse

Nature des instruments potentiellement dilutifs	Date d'octroi des droits	Dilution potentielle à l'octroi des droits	Instruments en circulation au 31 déc. 2016	Taux de dilution
Actions gratuites	11 mars 2015	291 959	261 959	0,15 %
Actions gratuites	1 ^{er} juin 2016	519 395	410 245	0,23 %
TOTAL	-	811 354	672 204	0,38 %

Rachat par la Société de ses propres actions

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 avril 2016, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires a mis fin, dans le cadre de sa 18^e résolution pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions donnée par l'assemblée générale mixte du 30 avril 2015. Elle a autorisé le conseil d'administration à procéder pendant une période de 18 mois à l'achat, l'échange ou le transfert de ses propres actions, dans la limite de 10 000 000 actions, soit près de 6 % du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2015, moyennant un prix maximum d'achat de

15 euros par action. L'assemblée générale indiquait que les objectifs poursuivis étaient :

- d'animer le marché du titre Altran Technologies par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Altran au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce ;
- de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale de la 23^e résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature.

Au 31 décembre 2016 :

- 58 099 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas.

Dans le cadre d'une précédente autorisation, un contrat de liquidité a été conclu en juillet 2011 avec Exane Paribas, doté d'une somme de 2 millions d'euros. L'objet du contrat, toujours actif, est de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation ainsi que d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché. Au cours de l'exercice, 980 750 actions Altran Technologies ont été achetées au prix moyen de 12,12 euros et 983 202 actions cédées au prix moyen de 12,18 euros ;

- 3 043 092 actions étaient également détenues en propre par Altran Technologies. Au cours de l'exercice 2016, faisant usage de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 29 avril 2016, le conseil d'administration a procédé au rachat de 568 000 actions hors contrat de liquidité.

Évolution du capital depuis le 25 mars 1998

Date	Opérations	Variation du nombre d'actions	Nominal (en euros)	Montant du capital (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Nombre d'actions composant le capital
25 mars 1998	Actions gratuites	7 343 130	11 194 529,52	14 926 039,36	-	9 790 840
25 juin 1998	Fusion absorption d'Altran International et radiation d'actions anciennes	19 018	28 992,75	14 955 032,11	1 940 710,75	9 809 858
21 décembre 1999	Exercice d'options	195 236	297 635,36	15 252 667,48	3 207 021,03	10 005 094
21 décembre 1999	Conversion en euros	-	(5 247 573,48)	10 005 094,00	-	10 005 094
21 décembre 1999	Actions gratuites	20 010 188	20 010 188,00	30 015 282,00	-	30 015 282
2 janvier 2001	Division du nominal par 2	30 015 282	30 015 282,00	30 015 282,00	-	60 030 564
2 janvier 2001	Incorporation du report à nouveau	30 015 282	15 007 641,00	45 022 923,00	-	90 045 846
31 décembre 2001	Conversion OCEANE	27	13,50	45 022 936,50	-	90 045 873
31 décembre 2001	Exercice d'options	1 670 508	835 254,00	45 858 190,50	9 104 268,60	91 716 381
31 décembre 2002	Conversion d'OCEANE	21	10,50	45 858 201,00	-	91 716 402
31 décembre 2002	Exercice d'options	1 917 729	958 864,50	46 817 065,50	11 352 955,68	93 634 131
23 décembre 2003	Augmentation de capital en numéraire	20 807 584	10 403 792,00	57 220 857,50	135 522 971,80	114 441 715
10 février 2004	Conversion d'OCEANE	147	73,50	57 220 931,00	-	114 441 862
9 mars 2004	Conversion d'OCEANE	3	1,50	57 220 932,50	-	114 441 865
22 décembre 2004	Conversion d'OCEANE	230	115,00	57 221 047,50	-	114 442 095
23 décembre 2004	Conversion d'OCEANE	16	8,00	57 221 055,50	-	114 442 111
27 décembre 2004	Conversion d'OCEANE	16	8,00	57 221 063,50	-	114 442 127
27 décembre 2004	Conversion d'OCEANE	87	43,50	57 221 107,00	-	114 442 214
23 mai 2006	Augmentation de capital réservé aux salariés	2 872 255	1 436 127,50	58 657 234,50	24 276 744,57	117 314 469
29 décembre 2006	Augmentation de capital liée à la fusion	1 768	884,00	58 658 118,50	-	117 316 237
26 juillet 2007	Exercice d'options	596 029	298 014,50	58 956 133,00	1 472 191,63	117 912 266
31 octobre 2007	Exercice d'options	289 034	144 517,00	59 100 650,00	713 913,98	118 201 300
4 février 2008	Exercice d'options	37 070	18 535,00	59 119 185,00	91 562,90	118 238 370
2 juin 2008	Exercice d'options	38 367	19 183,50	59 138 368,50	94 766,49	118 276 737
29 juillet 2008	Augmentation de capital en numéraire	24 900 364	12 450 182,00	71 588 550,50	114 088 144,15	143 177 101
5 février 2009	Exercice d'options	23 571	11 785,50	71 600 336,00	57 510,30	143 200 672
18 décembre 2009	Exercice d'options	6 181	3 090,50	71 603 426,50	15 081,64	143 206 853

Date	Opérations	Variation du nombre d'actions	Nominal (en euros)	Montant du capital (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Nombre d'actions composant le capital
21 décembre 2009	Émission d'actions gratuites	371 240	185 620,00	71 789 046,50	-	143 578 093
21 décembre 2009	Conversion d'OCEANE	1 234	617,00	71 789 663,50	-	143 579 327
14 janvier 2010	Conversion d'OCEANE	1 114	557,00	71 790 220,50	-	143 580 441
2 février 2010	Conversion d'OCEANE	350	175,00	71 790 395,50	-	143 580 791
12 mars 2010	Exercice d'options	18 565	9 282,50	71 799 678,00	45 298,60	143 599 356
2 avril 2010	Conversion d'OCEANE	63	31,50	71 799 709,50	-	143 599 419
4 mai 2010	Conversion d'OCEANE	147	73,50	71 799 783,00	570,36	143 599 566
5 juillet 2010	Conversion d'OCEANE	285	142,50	71 799 925,50	1 105,80	143 599 851
3 août 2010	Conversion d'OCEANE	4	2,00	71 799 927,50	15,52	143 599 855
4 novembre 2010	Conversion d'OCEANE	32	16,00	71 799 943,50	124,16	143 599 887
2 décembre 2010	Conversion d'OCEANE	36	18,00	71 799 961,50	139,68	143 599 923
29 décembre 2010	Exercice d'options	104 609	52 304,50	71 852 266	255 245,96	143 704 532
4 janvier 2011	Conversion d'OCEANE	4 020	2 010,00	71 854 276	15 597,60	143 708 552
3 mars 2011	Conversion d'OCEANE	31	15,50	71 854 291,50	120,28	143 708 583
7 avril 2011	Conversion d'OCEANE	107	53,50	71 854 345	415,16	143 708 690
5 juillet 2011	Conversion d'OCEANE	21	10,50	71 854 355,50	81,48	143 708 711
2 septembre 2011	Conversion d'OCEANE	105	52,50	71 854 408	407,40	143 708 816
21 décembre 2011	Exercice d'options	831 608	415 804,00	72 270 212	2 029 123,52	144 540 424
21 décembre 2011	Actions gratuites	181 000	90 500,00	72 360 712	-	144 721 424
1 ^{er} août 2012	Conversion d'OCEANE	2	1,00	72 360 713	7,76	144 721 426
31 décembre 2012	Exercice d'options	128 430	64 215,00	74 424 928	481 612,50	144 849 856
6 mai 2013	Exercice d'options	78 516	39 258,00	74 464 186	294 435,00	144 928 372
6 mai 2013	Conversion d'OCEANE	29 644 052	14 822 026,00	87 286 212	115 018 921,76	174 572 424
25 juin 2013	Exercice d'options	108 068	54 034,00	87 340 246	405 255,00	174 680 492
28 juin 2013	Exercice d'options	5 000	2 500,00	87 342 746	18 750,00	174 685 492
30 octobre 2013	Exercice d'options	65 828	32 914,00	87 375 660	239 517,22	174 751 320
12 mars 2014	Exercice d'options	66 590	33 295,00	87 408 955	241 721,70	174 817 910
30 juin 2014	Exercice d'options	161 135	80 567,50	87 489 522,50	584 235,46	174 979 045
29 janvier 2015	Exercice d'options	59 664	29 832,00	87 519 354,50	206 437,44	175 038 709
18 juin 2015	Exercice d'options	340 071	170 035,50	87 689 390	1 175 201,79	175 378 780
16 décembre 2015	Exercice d'options	370 051	185 025,50	87 874 415,50	1 198 965,24	175 748 831
30 décembre 2015	Exercice d'options	51 434	25 717,00	87 900 132,50	166 646,16	175 800 265

21.2 Acte constitutif et statuts

Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 14 février 1970. Sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par la loi et les statuts, son existence prendra fin le 14 février 2045.

Objet social

L'assemblée générale mixte du 23 juin 2009 a adopté dans sa 5^e résolution une nouvelle rédaction de l'objet social qui vise à mieux distinguer les différents métiers que recouvre l'activité d'Altran.

L'article 3 des statuts est désormais rédigé comme suit :

« La Société a pour objet en France et en tous pays :

- le conseil en technologies et innovation ;
- le conseil en organisation et systèmes d'information ;
- le conseil en stratégie et management ;
- la conception et la commercialisation de logiciels et/ou de progiciels ;
- la conception, la fourniture, la production et/ou la distribution de composants et d'équipements ;
- les prestations de services s'y rapportant, y compris les services de maintenance, le conseil en ressources humaines et/ou la formation ;
- plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement. »

Registre du Commerce et des Sociétés

Numéro de RCS : 702 012 956 RCS Nanterre.

Numéro de Siren : 702 012 956.

Numéro de Siret du siège social : 702 012 956 00653.

Code APE : 7112 B.

Droit d'information permanent des actionnaires

Les actionnaires peuvent exercer leur droit d'information permanent conformément aux dispositions légales et réglementaires au siège social de la Société.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

Répartition statutaire des bénéfices (article 20 des statuts)

Sur les bénéfices nets de chaque exercice, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde, diminué des sommes portées en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté s'il y a lieu des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé les sommes que, sur la proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserves générales et spéciales.

Le solde éventuel du bénéfice net est distribué en totalité aux actionnaires.

L'assemblée générale peut décider de distribuer des sommes prélevées sur les réserves disponibles. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Par dérogation aux dispositions du présent article, il est procédé, le cas échéant, à une dotation à la réserve spéciale de participation des travailleurs dans les conditions fixées par la loi.

L'assemblée générale, sur la proposition du conseil d'administration, peut décider que les bénéfices d'un exercice seront, en tout ou partie, reportés à nouveau ou portés en réserves.

Modalités du paiement des dividendes

L'assemblée générale statuant sur les comptes annuels peut accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende distribué, une option entre le paiement en numéraire ou en actions nouvelles à émettre dans les conditions prévues par la loi. Il pourra en être de même pour le paiement des acomptes sur dividendes.

La prescription en matière de dividendes étant de cinq ans, tout porteur d'actions a le droit de réclamer les dividendes auxquels il a droit dans ce délai à compter de la date d'échéance des dividendes. Une fois le délai de cinq ans passé, les dividendes non réclamés deviennent, selon les dispositions légales, la propriété du Trésor public. Aucun dividende n'a été réclamé au cours des cinq derniers exercices.

Assemblées générales (article 19 des statuts)

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Deux membres du comité d'entreprise, désignés par ce dernier, peuvent également assister aux assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux 7^e et 8^e alinéas de l'article L. 228-1 du Code de commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une assemblée le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions. Avant de transmettre des pouvoirs ou des votes en assemblée générale, l'intermédiaire est tenu, à la demande de la société émettrice ou de son mandataire, de fournir la liste des propriétaires non résidents des actions auxquelles ces droits de vote sont attachés. Cette liste est fournie dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré comme tel, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des titres, ne peut être pris en compte.

Les assemblées générales se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, pourvu qu'elles soient libérées des versements exigibles. Quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité et de sa qualité, de participer aux assemblées générales, sous la condition d'une inscription en compte des titres au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée générale à zéro heure (heure de Paris) :

- pour les titulaires d'actions nominatives : au nom de l'actionnaire dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les titulaires d'actions au porteur : au nom de l'intermédiaire inscrit pour le compte de l'actionnaire dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ; et
- le cas échéant, de fournir à la Société, conformément aux dispositions en vigueur, tous éléments permettant son identification. L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le droit de participer aux assemblées est subordonné au respect des textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées par l'avis de convocation à l'assemblée. Lors des assemblées générales, les conditions de quorum prévues par la loi selon la nature des assemblées s'apprécient en tenant compte du nombre d'actions ayant droit de vote. En cas de vote par correspondance, il ne sera tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires dûment complétés et reçus par la Société, dans les conditions de délais fixés par décret en Conseil d'État. De même, toute question écrite adressée au conseil d'administration par un actionnaire conformément à l'article L. 225-108 du Code de commerce, pour être dûment reçue par le conseil d'administration, devra être adressée à ce dernier dans les délais légaux. Les conditions de majorité selon la nature de l'assemblée s'apprécient en tenant compte du nombre de droits de vote attachés aux actions possédées par les actionnaires

présents, représentés ou ayant voté par correspondance. Les actions appartenant à tout actionnaire qui n'aurait pas satisfait à l'obligation légale d'information de la Société prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce seront privées du droit de vote, pour ce qui concerne la fraction non déclarée, en cas de demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital de la Société.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par le vice-président ou, à défaut, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, la retransmission publique de

l'intégralité de l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet, est autorisée. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au *Bulletin d'annonces légales obligatoires* (BALO). Tout actionnaire pourra également, si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au BALO.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés, et leurs copies sont valablement certifiées et délivrées conformément à la loi.

Droit de vote double (article 9 des statuts)

Les droits de vote double ont été mis en place par l'assemblée générale des actionnaires du 20 octobre 1986.

Chaque action est assortie du droit de vote aux assemblées générales. Le nombre de voix attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent, chaque action donne droit à une voix.

Cependant, les propriétaires d'actions nominatives ou leurs mandataires, si ces actions sont inscrites à leurs noms depuis quatre ans au moins et entièrement libérées, ou si elles proviennent du regroupement d'actions toutes inscrites à leurs noms depuis

quatre ans au moins et entièrement libérées, disposent dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires de deux voix pour chacune desdites actions.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application de l'alinéa précédent.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus audit alinéa.

Seuil de détention du capital (article 7 des statuts)

Conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, toute personne agissant seule ou de concert, qui vient à posséder plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié ou des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote doit informer la Société et l'Autorité des marchés financiers du nombre d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Il en est de même lorsque la participation d'un actionnaire devient inférieure aux seuils prévus ci-dessus.

Toute personne agissant seule ou de concert qui vient à détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société, égale ou supérieure à 0,5 % ou un multiple de cette fraction sera tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de cinq jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, le nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, et ce pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société. Cette demande est consignée au procès-verbal de l'assemblée générale. L'intermédiaire inscrit comme détenteur d'actions conformément au 7^e alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, sans préjudice des obligations des propriétaires des actions, d'effectuer les déclarations prévues au présent article, pour l'ensemble des titres pour lesquels il est inscrit en compte. L'inobservation de cette obligation sera sanctionnée conformément à l'article L. 228-3-3 du Code de commerce.

Toute personne agissant seule ou de concert est également tenue d'informer la Société dans un délai de cinq jours lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au 2^e alinéa du présent paragraphe.

Titres aux porteurs identifiables (article 7 des statuts)

En vue de mieux identifier les porteurs d'actions, la Société peut demander à l'organisme chargé de la compensation les renseignements visés à l'article L. 228-2 du Code de commerce.

Contrats importants

Le Groupe n'a pas conclu, à la date d'enregistrement du présent document de référence, de contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, à l'exception des contrats avec ses banques décrits aux sections 4.2 « Risque de liquidité » et 20.3.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2016 » du présent document de référence.

Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

23

Néant.

Documents accessibles au public

24

L'information financière est assurée notamment par des communiqués diffusés à la presse (agences et journaux). L'ensemble des informations financières (communiqués, présentations, rapports) est disponible sur le site Internet du Groupe : <http://www.altran.com>.

Rappel des principales communications financières réalisées depuis le 1^{er} janvier 2016

Publication	Date
Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2015	28 janvier 2016
Résultats 2015	10 mars 2016
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016	28 avril 2016
Assemblée générale des actionnaires	29 avril 2016
Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2016	28 juillet 2016
Résultats du premier semestre 2016	8 septembre 2016
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016	27 octobre 2016
Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2016	27 janvier 2017
Résultats annuels 2016	9 mars 2017

Calendrier de publication

Publication	Date
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017	28 avril 2017
Assemblée générale des actionnaires	28 avril 2017
Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2017	28 juillet 2017
Résultats du premier semestre 2017	7 septembre 2017
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017	27 octobre 2017

Informations sur les participations

25

L'ensemble des informations relatives au périmètre de consolidation est disponible aux sections 7 et 20.3.1 (note 2) du présent document de référence.

Rapport du président du conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Le présent rapport a été établi par le président du conseil d'administration, qui assume également la direction générale de la Société, avec la contribution du secrétariat général et de la direction de l'audit interne.

Ce rapport a été examiné par le comité d'audit et approuvé par le conseil d'administration le 8 mars 2017. Il a également fait l'objet de la part des commissaires aux comptes, en vertu de l'article L. 225-235 du Code de commerce, d'un rapport sur les 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 présent rapport du président et d'une attestation quant à l'établissement des autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Seront successivement présentés dans ce rapport :

- les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- les limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué ;
- les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ;
- le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et le système d'information comptable et financière du Groupe.

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités spécialisés

1.1. Gouvernance d'entreprise

Le conseil d'administration réuni le 12 décembre 2008 a décidé que le Code de gouvernance auquel se référerait la Société est le Code AFEP-MEDEF, disponible sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

Le fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés est régi par le règlement intérieur du conseil d'administration adopté initialement le 25 juillet 2008 par le conseil, puis amendé ultérieurement et pour la dernière fois le 29 avril 2016.

Les statuts de la Société ne prévoient pas de modalités particulières pour la participation des actionnaires à l'assemblée générale.

1.2. Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration rappelle les principales obligations qui s'imposent aux administrateurs :

- chaque administrateur doit se considérer comme astreint à un véritable secret qui excède la simple obligation de discrétion. Cette obligation s'applique également aux censeurs, représentants du personnel ainsi qu'à toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration ou de ses comités ;
- l'administrateur doit participer à toutes les réunions du conseil d'administration et, le cas échéant, des comités dont il est membre, ainsi qu'aux assemblées générales d'actionnaires ;
- chaque administrateur doit s'informer et consacrer le temps et l'attention nécessaires à la préparation des réunions du conseil d'administration ainsi que des comités dont il est membre ;
- l'administrateur doit faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante ;
- pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire à titre personnel du nombre d'actions de la Société défini par les statuts (soit une action). Aux termes de ses délibérations en date du 12 mars 2014, le conseil d'administration a fixé à 3 800 actions le nombre minimum de titres de la Société que doit détenir chaque administrateur (à l'exception du (ou des) administrateur(s) représentant les salariés au sein de conseil), chiffre qui, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, est significatif au regard des jetons de présence perçus.

Un guide de prévention des délits d'initiés est annexé au règlement intérieur du conseil d'administration. Il expose les règles de conduite qui s'appliquent à tout dirigeant, administrateur ou collaborateur de la Société et du Groupe amené à détenir des informations dites « privilégiées », ou qui souhaite effectuer une transaction sur les titres ou instruments financiers de la Société. Il établit des restrictions d'intervention sur les titres de la Société en instituant des périodes d'abstention pendant lesquelles il ne doit pas être procédé

à des opérations sur les actions Altran Technologies. Le guide de prévention des délits d'initiés rappelle également les obligations en matière de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société, qui incombent notamment aux administrateurs.

Lors de sa réunion du 18 juin 2015, à l'occasion de la désignation de M. Dominique Cerutti en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la Société, le conseil d'administration de la Société a réitéré sa décision de ne pas dissocier ces deux fonctions, privilégiant ainsi la rapidité et l'efficacité de la prise de décision.

Cette unicité des fonctions de président et de directeur général s'effectue dans le respect de règles de gouvernance équilibrées au travers notamment :

- de l'existence d'administrateurs indépendants au sein du conseil et de chacun de ses comités, la présidence du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations étant assurée par un administrateur indépendant (conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF),
- d'une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur les limitations de pouvoirs de la direction générale (détaillées ci-après au paragraphe 1.8),
- d'une évaluation annuelle de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités qui permet d'identifier les axes d'amélioration éventuelle.

1.3. Composition du conseil d'administration

Depuis l'assemblée générale du 30 juin 2008, la Société est administrée par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par l'assemblée générale pour une durée de quatre ans. Il comprenait, au 31 décembre 2016, douze administrateurs : M. Dominique Cerutti, président du conseil et directeur général, M. Jean-Pierre Alix, Apax Partners (représentée par M. Maurice Tchenio), M. Christian Bret, Mme Martha Heitzmann Crawford, M. Sylvain Michel, Mme Florence Parly, Mme Nathalie Rachou, M. Gilles Rigal, M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, Mme Renuka Uppaluri et M. Thomas de Villeneuve.

M. Dominique Cerutti a été nommé administrateur de la Société lors de l'assemblée générale du 18 juin 2015. À l'issue de cette assemblée générale, le conseil d'administration réuni le même jour a nommé M. Dominique Cerutti président du conseil et directeur général. Compte tenu de l'échelonnement des mandats décidé par les actionnaires (lors de l'assemblée générale du 29 avril 2016), les mandats de Mme Florence Parly, de la société Apax Partners et de M. Jacques-Étienne de T'Serclaes expireront à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2016. Les mandats de M. Jean-Pierre Alix et de M. Christian Bret viendront à échéance à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2017. Les mandats de Mme Nathalie Rachou, de M. Dominique Cerutti et de M. Thomas de Villeneuve expireront à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2018. Enfin, les mandats de Mme Martha Heitzmann Crawford, de Mme Renuka Uppaluri et de M. Gilles Rigal prendront fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le mandat de M. Sylvain Michel, administrateur représentant les salariés, prendra fin à l'issue de l'assemblée générale qui

sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2017, conformément aux dispositions des statuts de la Société.

Les administrateurs sont de nationalité française, à l'exception de Mme Martha Heitzmann Crawford et Mme Renuka Uppaluri, qui sont américaines. Avec Mme Nathalie Rachou, qui poursuit sa carrière au Royaume-Uni depuis plus de quinze ans, Mme Martha Heitzmann Crawford et Mme Renuka Uppaluri confèrent une expertise internationale au conseil d'administration.

Le conseil d'administration a vérifié conformément aux dispositions (i) de l'article L. 823-19 du Code de commerce, qu'un membre indépendant au moins du comité d'audit présente des compétences particulières en matière financière ou comptable et (ii) de la Recommandation CE du 30 avril 2009, qu'un membre au moins du comité des nominations et des rémunérations possède des connaissances et de l'expérience en matière de politique de rémunération.

Parmi ces onze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), cinq sont des administrateurs indépendants, répondant à l'ensemble des critères fixés au chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF et repris dans le règlement intérieur du conseil d'administration. La qualification d'administrateur indépendant fait l'objet d'un examen chaque année conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Après avis du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 26 janvier 2017 a confirmé la qualification d'administrateur indépendant de cinq de ses membres : Mme Martha Heitzmann Crawford, Mme Florence Parly, Mme Nathalie Rachou, Mme Renuka Uppaluri et M. Jacques-Étienne de T'Serclaes. Aucun de ces administrateurs n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la Société ou son Groupe.

La Société, qui compte 45 % d'administrateurs indépendants, ne se conforme pas aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui préconisent qu'ils représentent la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Toutefois, dans la mesure où tant le comité d'audit que le comité des nominations et des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant et que les deux tiers de leurs membres sont des administrateurs indépendants, cette proportion ne porte pas atteinte au bon fonctionnement du conseil d'administration.

Il est précisé que le conseil n'a identifié en 2016 aucun conflit d'intérêts sur la base des déclarations établies par chaque administrateur conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration.

Le conseil d'administration compte quatre femmes en son sein : Mme Martha Heitzmann Crawford, Mme Florence Parly, Mme Nathalie Rachou et Mme Renuka Uppaluri. Le nombre de femmes au sein du conseil représente actuellement 36 % des administrateurs. Cette proportion sera portée à 40 % à l'issue de l'assemblée générale à tenir en 2017.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration était assisté d'un censeur, M. Henry Capelle. Le censeur a accès aux mêmes informations que les administrateurs et peut prendre part aux débats du conseil d'administration, mais n'a pas le droit de vote.

Le représentant du comité d'entreprise qui assiste aux séances du conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail, est M. Jean-Christophe Durieux.

1.4. Fonctionnement du conseil

Le règlement intérieur du conseil d'administration précise les modalités de fonctionnement du conseil, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. Lors de la modification du règlement intérieur, intervenue le 30 octobre 2013, le texte des règlements intérieurs de chacun des comités spécialisés a été intégré dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

Ce règlement intérieur est divisé en dix chapitres, dont les principales dispositions sont les suivantes :

- composition du conseil d'administration (nombre d'administrateurs, durée des fonctions, limite d'âge, indépendance des administrateurs, censeurs...);
- fonctionnement du conseil d'administration (réunions, ordre du jour, bureau, délibérations);
- rôle du conseil d'administration;
- rémunération des administrateurs;
- évaluation des travaux du conseil;
- information des administrateurs et des censeurs;
- prévention des délits d'initiés;
- comités du conseil (composition et missions);
- mission conférée à un administrateur;
- confidentialité.

1.5. Travaux du conseil d'administration en 2016

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt du Groupe l'exige. Au cours de l'exercice 2016, il s'est réuni dix fois, avec un taux de présence de 92 %.

Les principales questions traitées par le conseil d'administration en 2016 ont été les suivantes :

- le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020;
- l'examen des rapports d'activité du conseil d'administration, de la marche des affaires, de la situation des filiales, des documents prévisionnels et du budget du Groupe;
- l'examen des chiffres d'affaires trimestriels, des comptes annuels 2015 et des comptes semestriels 2016 et la préparation de l'assemblée générale annuelle;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions;
- les autorisations à donner en matière de cautions, avals et garanties;
- la gouvernance de la Société : reconstitution des comités du conseil pour y intégrer les administrateurs nommés le 29 avril 2016;
- la rémunération des mandataires sociaux et la politique d'attribution d'actions gratuites;
- l'examen et le suivi des projets de croissance externe et de réorganisation du Groupe;
- les comptes rendus des travaux des comités du conseil d'administration (comité d'audit, comité des investissements et acquisitions et comité des nominations et des rémunérations) et des commissaires aux comptes.

Les administrateurs ont également consacré une journée à la tenue d'un séminaire stratégique du conseil d'administration.

1.6. Évaluation des travaux du conseil et des comités

Une procédure d'évaluation du conseil d'administration concernant les modalités de son fonctionnement, de sa composition et de son organisation, est menée chaque année. Lors de sa séance du 26 janvier 2017, les administrateurs ont procédé à l'évaluation du fonctionnement du conseil. Cette évaluation a permis de constater, à une exception près, la conformité de la composition et du fonctionnement du conseil aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Celle-ci a également permis de souligner que le conseil et ses comités jouissent d'un bon fonctionnement, d'une bonne dynamique et d'une réelle efficacité. Les points d'amélioration suivants ont été relevés : Échelonnement des mandats des administrateurs, augmentation du pourcentage d'administrateurs indépendants (porté à 45 %), féminisation du conseil et diversification des profils et des nationalités.

S'agissant de la participation individuelle de chacun des administrateurs aux travaux du conseil, les membres du conseil ont estimé que celle-ci était satisfaisante au regard (i) de l'assiduité des administrateurs aux séances du conseil et aux réunions des comités et (ii) de la qualité de leur contribution aux débats au sein du conseil et de ses comités sur les sujets soumis à leur examen.

1.7. Les comités spécialisés

Le conseil d'administration a constitué en son sein trois comités spécialisés, destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions : le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations et le comité des investissements et des acquisitions. Les règles concernant chacun de ces comités figurent dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Elles précisent notamment les missions des comités et définissent leurs modalités de fonctionnement. Les travaux de ces différents comités font l'objet d'un compte rendu détaillé en séance du conseil d'administration. Les comités peuvent en outre émettre des recommandations écrites ou orales non contraignantes à l'attention du conseil d'administration.

Comité d'audit

Le comité d'audit est composé de quatre administrateurs, dont trois indépendants, en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF et du règlement intérieur du conseil. Deux des membres du comité d'audit sont expert-comptable.

Le comité d'audit est composé de :

- Mme Nathalie Rachou, administrateur indépendant et président du comité (depuis le 29 avril 2016);
- M. Jean-Pierre Alix, administrateur;
- Mme Martha Heitzmann Crawford (depuis le 29 avril 2016), administrateur indépendant;
- M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, administrateur indépendant et président du comité (jusqu'au 29 avril 2016).

Le comité d'audit a pour mission d'assister le conseil d'administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes consolidés et sociaux et veille à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au

marché. Il procède à l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels, en apportant une attention particulière à la pertinence et la permanence des principes et des règles comptables adoptés. Il assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, il examine les risques pouvant avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière, donne son avis sur l'organisation du service de l'audit interne, sur ses travaux et sur son programme de travail.

Il assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et s'assure du respect des règles concernant leur indépendance. Il donne son avis sur leur choix et émet une opinion sur la définition de leur mission, le montant de leurs honoraires, le champ et le calendrier de leur intervention.

Le comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin, en veillant à leur compétence et leur indépendance.

Au cours de l'exercice 2016, le comité d'audit s'est réuni six fois. Le taux de présence a été de 94 %. Le directeur général adjoint en charge des finances, le directeur de l'audit interne (en fonction de l'ordre du jour) ainsi que les commissaires aux comptes participent aux réunions du comité d'audit.

Préalablement à chaque comité d'audit, une réunion préparatoire est tenue entre ses membres afin d'échanger et de préparer la réunion sur la base de la documentation qui leur a été communiquée.

Les dossiers complets sont transmis trois jours au moins avant chaque réunion du comité, permettant à ses membres d'examiner les comptes à l'avance. Les réunions du comité d'audit se tiennent généralement le matin des réunions du conseil et non deux jours avant comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, compte tenu des contraintes de voyage de trois des membres du comité résidant à l'étranger. Au début de ses réunions, le comité d'audit a un entretien avec les commissaires aux comptes, hors la présence de la direction.

En 2016, les principaux sujets suivants ont été traités lors des réunions du comité d'audit :

- comptes annuels 2015, comptes semestriels 2016, chiffres d'affaires trimestriels ;
- actualités comptables et leurs impacts sur les comptes du Groupe, points spécifiques de clôture ;
- gestion fiscale courante et différée et risques liés aux principaux litiges ;
- processus d'élaboration des comptes du Groupe ;
- situation de trésorerie et de l'endettement, synthèse des acquisitions réalisées ;
- plan d'actions de l'audit interne et conclusions de ses travaux ;
- revue de l'indépendance des commissaires aux comptes et examen du budget d'honoraires des commissaires aux comptes ;
- étude des résultats de la procédure d'appel d'offres organisée au regard de l'arrivée à échéance du mandat d'un des commissaires aux comptes titulaire et d'un des commissaires aux comptes suppléant et proposition de décision au conseil d'administration ;
- examen du rapport du président sur le contrôle interne de 2015.

Le comité d'audit a pris connaissance du présent rapport lors de sa réunion du 8 mars 2017 au cours de laquelle il a également examiné les comptes annuels 2016.

Comité des nominations et des rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont trois sont des administrateurs indépendants, en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF :

- Mme Florence Parly, administrateur indépendant et président du comité ;
- Mme Martha Heitzmann Crawford (depuis le 29 avril 2016), administrateur indépendant ;
- M. Gilles Rigal, administrateur ;
- M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, administrateur indépendant.

Le comité étant en charge à la fois des nominations et des rémunérations, l'administrateur représentant les salariés n'est pas membre du comité. En revanche, il est systématiquement invité aux séances du comité lorsque le sujet des rémunérations y est abordé.

Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du conseil d'administration ou à un mandat de dirigeant de la Société. Il prépare un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'avis du président. Il doit organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Le comité des nominations et des rémunérations débat annuellement sur la qualification d'administrateur indépendant.

Il formule des propositions quant à la rémunération des dirigeants de la Société (montant des rémunérations fixes et définition des règles de fixation des rémunérations variables, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie de l'entreprise et en contrôlant l'application annuelle de ces règles). Dans la détermination de ces rémunérations, il prend en compte l'exhaustivité, l'équilibre entre les éléments de la rémunération, le *benchmark*, la cohérence, l'intelligibilité des règles et la mesure. Il émet son avis sur l'enveloppe globale des jetons de présence et sur ses modalités de répartition entre les administrateurs du conseil d'administration. Le comité des nominations et des rémunérations formule des propositions concernant les plans d'attributions d'actions gratuites ainsi que les plans d'intéressement des salariés.

Le président-directeur général est associé aux travaux du comité des nominations et des rémunérations relatifs aux nominations mais est exclu, ainsi que les autres dirigeants mandataires sociaux, des débats relatifs à leurs rémunérations.

Le comité s'est réuni trois fois en 2016 avec un taux de présence de 100 %.

Il a proposé au conseil les principes et les règles servant à déterminer la rémunération des mandataires sociaux (fixe, variable, long terme) et a examiné les éléments de rémunération des membres du comité exécutif.

Le comité des nominations et des rémunérations a par ailleurs :

- proposé au conseil les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites au profit de salariés non mandataires sociaux du Groupe ;

- examiné la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par les dispositions du Code AFEP-MEDEF ;
- organisé la succession du président-directeur général en cas de disparition brutale de celui-ci ;
- proposé l'échelonnement des mandats des administrateurs ;
- identifié des candidats aux fonctions d'administrateur et proposé ceux-ci au conseil d'administration ;
- examiné spécifiquement les résolutions soumises en 2016 aux actionnaires sur les sujets du *say on pay*.

Comité des investissements et des acquisitions

Le comité des investissements et des acquisitions est composé de cinq membres :

- M. Dominique Cerutti, administrateur et président du comité ;
- M. Christian Bret, administrateur ;
- M. Gilles Rigal, administrateur ;
- Mme Renuka Uppaluri (depuis le 29 avril 2016), administrateur indépendant ;
- M. Thomas de Villeneuve, administrateur.

Le comité des investissements et des acquisitions a pour mission d'émettre des avis et recommandations sur les grandes orientations stratégiques du Groupe en vue de favoriser le développement de ses activités ou de nouveaux métiers en France comme à l'international. Il examine la politique de développement par croissance interne (politique d'endettement et politique de croissance des fonds propres) et par croissance externe, les projets de partenariats à caractère stratégique ainsi que les projets d'investissements ou de désinvestissements pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe.

Le comité s'est réuni dix fois en 2016, avec un taux de participation de 94 %.

Au cours de l'année 2016, le comité des investissements et des acquisitions a examiné les projets d'opérations de croissance externe et a mené une veille stratégique sur les acquisitions potentielles de sociétés avant leur soumission pour décision au conseil d'administration.

1.8. Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué

La direction générale de la Société est assurée par M. Dominique Cerutti, nommé en qualité de président du conseil et directeur général par le conseil d'administration réuni le 18 juin 2015. Le conseil a alors réitéré sa décision de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général (cf. paragraphe 1.2 ci-dessus).

Le conseil d'administration a décidé qu'en dehors des limitations légales et réglementaires et des opérations ou décisions nécessitant l'approbation du conseil, comme le prévoit le règlement intérieur du conseil (notamment les opérations sur le capital, les opérations d'émission de valeurs mobilières, les attributions d'options d'achat/souscription d'actions ou d'actions gratuites, les fusions, les acquisitions, les cessions et les projets de financement), il n'apportait aucune limite aux pouvoirs du président-directeur général.

Les statuts de la Société ne comportent pas non plus de restriction supplémentaire.

M. Cyril Roger a été nommé directeur général délégué de la Société par décision du conseil en date du 28 octobre 2011. Le conseil d'administration a limité ses pouvoirs à l'Europe du Sud (France, Italie, Espagne et Portugal) lors de sa séance du 20 décembre 2011, en les encadrant. Il les a étendus au Moyen-Orient, lors de sa réunion du 13 mars 2013, puis à l'ensemble de l'Europe lors de sa réunion du 28 octobre 2015.

2. Dispositif de contrôle interne et systèmes d'information comptable et financière du Groupe

Le Groupe a choisi le « Cadre de référence du contrôle interne » défini par l'AMF pour structurer son système de contrôle interne et pour la rédaction du présent rapport.

Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, visant à assurer :

- la conformité aux lois et aux réglementations applicables ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le suivi du bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Il contribue ainsi à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En aidant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs définis par la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Néanmoins, comme tout système de contrôle, il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques, mais en aucun cas une garantie absolue que ces risques sont totalement sous contrôle.

Le « Cadre de référence du contrôle interne » de l'AMF a défini les caractéristiques nécessaires d'un dispositif de contrôle interne, à savoir :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures ou modes opératoires, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système visant à recenser et à analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la Société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la Société ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement permettant d'adapter, le cas échéant, le dispositif de contrôle interne.

Afin de continuer à renforcer le contrôle interne au sein du groupe Altran, des structures ont été mises en œuvre progressivement et les travaux engagés ont visé, d'une part, à définir les règles de contrôle interne et assurer leur application dans l'ensemble des filiales du Groupe, d'autre part, à homogénéiser et à renforcer la sécurité des systèmes d'information directement liés à l'information comptable et financière.

2.1. Organisation, systèmes d'information et procédures

2.1.1. Organisation

La gouvernance du Groupe est assurée par le conseil d'administration et le comité exécutif.

Le comité exécutif est composé :

- du président-directeur général ;
- du directeur général délégué en charge de l'Europe et des grands comptes ;
- du directeur général adjoint en charge de la stratégie, de l'innovation, des solutions et de la communication Groupe ;
- du directeur général adjoint en charge de la transformation ;
- du directeur général adjoint en charge des finances ;
- des directeurs exécutifs de chacun des pays suivants : Allemagne, Espagne, États-Unis, France et Italie.

Le comité de direction du Groupe est composé des membres du comité exécutif, des directeurs exécutifs des géographies, des industries et des solutions, et des directeurs du Groupe qui rapportent directement au président-directeur général ou un de ses adjoints : ressources humaines, communication, secrétariat général et organisation et systèmes d'information.

2.1.2. Systèmes d'information

Depuis février 2016, la direction des systèmes d'information du Groupe a été verticalisée au sein de l'ensemble du groupe Altran. Les responsables informatiques pays reportent directement au DSI Groupe et fonctionnellement au management local.

Dans le cadre du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*, la direction des systèmes d'information s'organise au niveau mondial autour de cinq pôles de compétences (Sécurité de l'information, Infrastructures, Applications d'entreprise, Support aux utilisateurs et Gestion des biens et services et de la performance de la fonction) et de huit régions.

Pour chacun de ces pôles, un nouveau manager a été nommé et des projets de transformation sont mis en œuvre.

En 2016, le déploiement des applications d'entreprise s'est poursuivi notamment avec le déploiement de l'outil de gestion administrative et financière (ERP) sur la France, la Scandinavie, la Suisse et la Belgique, l'achèvement du déploiement de gestion de la relation client (CRM) à l'exception de l'Amérique du Nord prévu en 2017, ainsi que la continuation du déploiement des applications de gestion des compétences des consultants et de leurs affectations sur les projets (ERM) et de gestion du recrutement (ATS). Par ailleurs, trois nouveaux programmes ont été initiés, les déploiements au niveau mondial des solutions de collaboration immersive (TP) et d'impression individuelle d'une part et de certification ISO27001 des périmètres à fort enjeu client d'autre part.

2.1.3. Procédures

Le bon fonctionnement de la gouvernance du Groupe comme celui des entités opérationnelles reposent sur le respect des procédures de contrôle interne mises en place dans le Groupe.

Référentiel des contrôles clés et autoévaluation du contrôle interne

Ce référentiel, actualisé chaque année, identifie au sein des processus clés les zones de risques dont l'occurrence impacterait leur finalité et les contrôles qui permettent d'en assurer la maîtrise.

Sur la base de ce référentiel de contrôle interne, le Groupe a mis en place une démarche annuelle d'autoévaluation du contrôle interne pour l'ensemble des entités opérationnelles. Elle permet de sensibiliser les filiales aux principaux concepts de contrôle, de mieux appréhender leurs risques et de suivre une démarche de progrès continu pour atteindre les objectifs fixés par le Groupe.

L'analyse par l'audit interne des questionnaires d'autoévaluation remplis par les directeurs des entités, les responsables des ressources humaines, les directeurs des projets et les responsables IT contribue à l'élaboration de plans d'actions spécifiques.

Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière du Groupe

Ces procédures visent à assurer une gestion comptable et un suivi financier rigoureux des activités du Groupe en matière de construction des budgets, de reporting, de consolidation, de contrôle de gestion et de communication des résultats. Elles concourent à la production d'une information financière fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires et aux normes définies par le Groupe, ainsi qu'à la préservation de ses actifs.

La procédure sur les arrêtés des comptes élaborée par le Groupe définit les règles ayant pour but de garantir la fiabilité et la sincérité des arrêtés comptables.

Des notes et instructions émises par la direction financière du Groupe portant sur des sujets spécifiques (calendrier de clôture, modalités de rapprochement intragroupe, points d'attention spécifiques en fonction des sujets complexes, procédures de contrôle à mettre en œuvre pour l'arrêté des comptes consolidés, nouvelles procédures internes émises, etc.) viennent compléter cette procédure et sont adressées aux filiales à chaque clôture.

Le Guide des normes comptables Groupe précise les principes comptables utilisés au sein du Groupe, le traitement comptable des opérations identifiées comme les plus importantes pour le Groupe.

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé pour l'information financière au travers d'un outil unique (BFC) qui permet d'assurer la fiabilité et la régularité de la transmission ainsi que l'exhaustivité de l'information élaborée. Les filiales remontent des états financiers individuels qui sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation.

L'ensemble de ces procédures a fait l'objet d'une actualisation et d'approfondissements. Jointes au calendrier de clôture, aux règles d'engagement, à des bonnes pratiques, au Référentiel de contrôle interne et à d'autres documents de référence elles sont à disposition sur un site Intranet dédié dénommé « *CFO Book* » accessible à l'ensemble des salariés des départements financiers des filiales du Groupe.

Sous la responsabilité de la direction du contrôle de gestion, le processus budgétaire du Groupe s'effectue avec la participation du management opérationnel, sur la base des orientations stratégiques données par la direction générale. Des revues budgétaires, conduites trimestriellement sur la base d'un reporting standard, visant notamment à analyser et maîtriser les principaux risques pouvant avoir un impact potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par la Société, sont faites par pays avec l'implication du comité exécutif. Une estimation des prévisions de fin d'année est réalisée trois fois par an et fait l'objet d'une analyse par la direction générale.

Autres procédures Groupe

La politique sur les autorisations d'engagement dans le Groupe permet de définir les niveaux d'engagement autorisés pour l'ensemble des entités du Groupe. Le périmètre opérationnel concerné par ces niveaux d'engagement couvre l'ensemble des activités : la proposition commerciale, la contractualisation, la gestion du personnel, les frais de déplacements ainsi que diverses opérations de gestion. Ces règles font l'objet d'une revue annuelle qui est relayée auprès de l'ensemble des entités.

Les offres et contrats présentant un certain niveau de risques, soit quantitatifs (du fait de leur chiffre d'affaires), soit qualitatifs (du fait de leur nature, notamment en termes d'engagements ou de contraintes particulières), font l'objet depuis fin 2010 d'une revue hebdomadaire par un comité dit « *Project Appraisal Committee* » (PAC). Ce comité est composé de représentants des directions financière, juridique, programmes et innovation et des directeurs exécutifs concernés par les dossiers présentés, et agit sur délégation du comité exécutif.

Le travail de formalisation des procédures a aussi concerné les outils méthodologiques de gestion de projet dans un support dédié (« *Blue book* »).

2.2. Diffusion de l'information au sein du Groupe

Un espace sur l'Intranet du Groupe est dédié aux procédures de contrôle interne Groupe regroupées dans le *CFO Book*. Il permet aux collaborateurs, aux managers opérationnels et fonctionnels d'accéder à ces procédures en temps réel. De façon plus large, un site Intranet dédié est accessible à l'ensemble des salariés, favorisant les échanges et facilitant le partage des informations.

En matière comptable et financière, des notes et instructions spécifiques relatives à l'arrêté des comptes organisent les remontées des informations pertinentes et fiables et sont adressées aux filiales lors des clôtures.

Le système de reporting mensuel, trimestriel et annuel basé sur des formats standards, couvrant l'ensemble des activités opérationnelles et comportant des informations d'ordre opérationnel, comptable et financier, permet à la direction générale, aux directions opérationnelles et fonctionnelles de disposer d'informations pertinentes et fiables.

2.3. Gestion des risques

En complément des conclusions des travaux réalisés en cours d'année par l'audit externe et par ses services, l'audit interne facilite le recensement des risques majeurs au sein du Groupe.

Lors du questionnaire annuel d'autoévaluation du contrôle interne (cf. 2.1.3) tous les directeurs d'entités, directeurs financiers, directeurs des projets responsables des ressources humaines et responsables IT sont invités à indiquer les cinq risques majeurs auxquels les entités sont potentiellement exposées.

L'audit interne mène également des entretiens d'évaluation des risques avec les membres du comité exécutif et les directeurs du siège.

L'évolution annuelle des risques est prise en compte dans l'élaboration du plan d'audit interne afin d'apporter une assurance raisonnable quant à l'existence et l'adéquation des procédures de leur gestion.

Les principaux facteurs de risques identifiés ainsi que les procédures de gestion des risques sont décrits dans le chapitre 4 du document de référence de la Société. En raison de son secteur d'activité, Altran ne prévoit pas de risques réglementaires, ou dus à des changements physiques, associés aux modifications climatiques susceptibles d'avoir des conséquences financières significatives pour le Groupe.

2.4. Activités de contrôle

Chaque direction opérationnelle et fonctionnelle prévoit des activités de contrôle adéquates pour s'assurer de la réalisation des objectifs.

Les systèmes de reporting mis en place dans le Groupe, portant sur des informations de nature budgétaire, opérationnelle, comptable et financière, doivent permettre un contrôle efficace des activités du Groupe au niveau de chaque entité et de chaque direction.

Le budget fait l'objet de discussions entre les directions opérationnelles et la direction générale, sur la base des orientations stratégiques décidées par cette dernière.

Dans le domaine de l'information comptable et financière, des contrôles sont réalisés au travers du processus de consolidation et de reporting. Ces contrôles peuvent être réalisés de manière automatique par le logiciel commun consolidation-reporting BFC, et à travers d'analyses effectuées par les différents services de la direction financière.

En matière fiscale, une revue de la situation fiscale dans chaque pays est effectuée en central par la direction fiscale du Groupe, qui coordonne la préparation des déclarations en veillant au respect des réglementations et législations en vigueur.

2.5. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration participe au contrôle interne, notamment au travers des travaux et comptes rendus de ses comités spécialisés. Il arrête les comptes, examine et approuve le budget et les dossiers stratégiques. Enfin, il est le garant du bon fonctionnement des organes sociaux et des règles de gouvernement d'entreprise.

Le comité d'audit

Le comité d'audit se tient informé régulièrement de l'évolution du dispositif de contrôle interne dans le Groupe. Le plan d'audit annuel de l'audit interne lui est soumis pour approbation et les principales conclusions des travaux lui sont présentées. Il examine notamment les risques et engagements hors bilan significatifs.

La direction générale

Le contrôle interne est mis en œuvre par le management sous le pilotage de la direction générale, qui participe à la définition du dispositif de contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la Société, à sa mise en place et à sa surveillance. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses difficultés de fonctionnement (dysfonctionnements, insuffisances, principaux incidents constatés...) ainsi que des travaux effectués par l'audit interne afin de les porter à la connaissance du conseil d'administration et d'impulser les actions correctives nécessaires.

L'audit interne

La mission du département d'audit interne est double : une mission d'audit du fonctionnement du dispositif de contrôle interne et une mission d'audit opérationnel, orientée sur l'efficacité des opérations et l'amélioration de la performance.

L'audit interne rend compte au comité d'audit, au président du conseil d'administration et au directeur général adjoint en charge des finances, du fonctionnement du dispositif de contrôle interne et fait des recommandations visant à son amélioration.

Ces audits ont abouti à des recommandations d'amélioration à la fois du contrôle interne et de l'efficacité opérationnelle des processus audités. Ces recommandations sont formulées aux directions des entités, puis traduites dans des plans d'action, sous leur propre responsabilité. La mise en œuvre de ces plans est suivie par l'audit interne et reportée au comité d'audit.

À ces travaux est venue s'ajouter l'organisation de la campagne annuelle de l'autoévaluation du contrôle interne des entités du Groupe.

L'audit externe

En matière de contrôle externe, les commissaires aux comptes, les cabinets Deloitte & Associés et Mazars, au titre de leur mission de certification des comptes, assurent des travaux de contrôle concourant à la qualité des états financiers. Dans ce cadre, ils n'ont pas relevé de faiblesse significative de contrôle interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les cabinets Deloitte & Associés et Mazars sont présents comme commissaires aux comptes dans toutes les filiales du périmètre de consolidation lorsque les lois locales imposent un audit externe. Ils procèdent à une revue des comptes des filiales non soumises à cette obligation légale. Cette couverture par deux cabinets au niveau du Groupe permet de faciliter les remontées des observations effectuées lors des contrôles sur place. Les travaux des commissaires aux comptes font l'objet d'échanges réguliers avec le comité d'audit, la direction financière et l'audit interne.

Dominique Cerutti

Président du conseil d'administration

Rapports des commissaires aux comptes

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux 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 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Altran Technologies, 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.

I. 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.

II. 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 :

- Les fonds de commerce font l'objet d'un test de dépréciation annuel selon les modalités décrites dans la note 2.3.3 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation, contrôlé la cohérence des hypothèses retenues

pour la réalisation de ce test de dépréciation et nous avons vérifié que la note donne une information appropriée.

- Les titres de participation sont évalués selon les modalités décrites dans la note 2.5 de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les estimations et les hypothèses intervenant dans l'évaluation des titres de participation et à vérifier que la note donne une information appropriée.
- Les provisions pour risques et charges figurant au bilan ont été évaluées conformément aux modalités décrites dans la note 2.9 de l'annexe. Notre appréciation des provisions est fondée en particulier sur l'analyse des processus mis en place par la direction pour identifier et évaluer les risques.
- Les provisions pour indemnités de départ à la retraite sont évaluées selon les modalités décrites dans la note 2.10 de l'annexe. Nous avons contrôlé la cohérence des hypothèses retenues pour l'évaluation de ces passifs et nous avons vérifié que la note donne une information appropriée.

Comme indiqué à la note 2.2 de l'annexe, ces estimations, hypothèses ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité.

Les 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.

III. 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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Mazars

Jean-Luc Barlet

Deloitte & Associés

Philippe Battisti

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux 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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Altran Technologies, 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.

I. 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.

II. 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 :

- Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation selon les modalités décrites dans la note 1.8 de l'annexe. Nous

avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation, contrôlé la cohérence des hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation de ces tests de dépréciation et nous avons vérifié que la note donne une information appropriée.

- Les actifs d'impôts différés font l'objet d'une analyse selon les modalités décrites dans la note 1.19 de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de cette analyse, contrôlé la cohérence des hypothèses retenues pour l'évaluation de ces actifs d'impôts différés et nous avons vérifié que la note donne une information appropriée.
- Les provisions pour risques et charges courantes et non courantes figurant au bilan ont été évaluées conformément aux modalités décrites dans la note 1.16 de l'annexe. Notre appréciation des provisions est fondée en particulier sur l'analyse des processus mis en place par la Direction pour identifier et évaluer les risques.
- Les avantages du personnel à long terme sont évalués selon les modalités décrites dans la note 1.17 de l'annexe. Nous avons contrôlé la cohérence des hypothèses retenues pour l'évaluation de ces passifs et nous avons vérifié que la note donne une information appropriée.

Comme indiqué à la note 1.5 de l'annexe, ces estimations, hypothèses ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité.

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.

III. 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 la sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Mazars
Jean-Luc Barlet

Deloitte & Associés
Philippe Battisti

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

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

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

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 autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article R. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

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

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements

suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention-cadre de contrats relatifs à la location de matériel informatique et de prestations de services associés

Le Conseil d'Administration du 9 mars 2016 a autorisé la mise en place d'un second avenant à la convention-cadre régissant l'ensemble des contrats de location de matériel informatique (PC, licences...) et de prestations de services pour le Groupe, via la société de financement Econocom Group.

L'ensemble contractuel est composé d'une convention-cadre de location internationale (contrat-cadre) et de contrats d'adhésion par pays pris en application de ce contrat-cadre. Ces contrats d'adhésion comprennent des contrats de location (conditions générales et particulières) et des conventions de services (conditions générales et particulières)

Ce second avenant, autorisé lors du Conseil d'Administration du 9 mars 2016, avait pour but de prolonger la durée de cette convention-cadre pour la période allant du 1er novembre 2015 au 31 octobre 2016 et de modifier le montant du plafond global annuel d'investissement autorisé par le loueur.

Intérêt de cette convention :

Les intérêts de cette convention sont notamment les suivants :

- présence internationale d'Econocom Group permettant une homogénéisation des processus d'approvisionnement des PC au sein du Groupe ;
- fourniture de services de distribution et de gestion du parc de PC.

Conditions financières :

Le montant du plafond global annuel d'investissement autorisé pour le Groupe par le loueur est de 8 millions d'euros suite à l'autorisation de ce second avenant lors du Conseil d'Administration du 9 mars 2016.

Outre ce plafond global, le plafond individuel d'investissement est indiqué par le loueur dans chaque contrat d'adhésion.

Au titre de ces contrats, votre Société a été facturée par la société Econocom Group d'un montant de 2 849 797,59 euros HT sur l'exercice 2016.

Personne concernée :

M. Christian Bret, administrateur commun d'Altran Technologies et d'Econocom Group. Cette convention n'apparaîtra plus dans les conventions réglementées poursuivies sur l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2017, M. Bret n'étant plus administrateur de la société Econocom Group depuis l'Assemblée Générale de mai 2016.

La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Mazars
Jean-Luc Barlet

Deloitte & Associés
Philippe Battisti

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 de la société Altran Technologies

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société ALTRAN TECHNOLOGIES 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 2016.

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.

La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Mazars

Jean-Luc Barlet

Deloitte & Associés

Philippe Battisti

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Altran Technologies, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre fin novembre 2016 et début mars 2017 pour une durée d'environ 10 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

I - Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 9.9.20 « Note méthodologique » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante et de la direction de la communication du groupe en charge de la RSE, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 42 % des effectifs et entre 19 % et 43 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

La Défense, le 9 mars 2017

L'organisme tiers indépendant

Mazars

Jean-Luc Barlet
Associé

Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable

(1) **Informations sociales** : Effectif total et ses répartitions par sexe, par âge ; Embauches et départs ; Répartition de l'effectif par type de contrat et par durée hebdomadaire du travail ; Nombre total de jours d'absence et taux d'absentéisme ; Part des effectifs couverts par une convention collective ; Nombre d'accords collectifs signés dans l'année ; Nombre d'accidents de travail et de maladies professionnelles ; Nombre d'heures travaillées ; Nombre total d'heures de formation

Informations environnementales : Consommations de papier ; Consommations d'énergie des bâtiments ; Nombre de kilomètres parcourus en avion ; Nombre de voyages réalisés en avion ; Nombre de litres d'essence consommés par les voitures de fonction ; Nombre de voyages réalisés en train ; Nombre de kilomètres parcourus en Train.

(2) **Informations sociales** : France (Altran Technologies, Altran Education Services, Altran Connected Solutions, Altran Lab, Oxo) ; Espagne (Altran Innovacion, Agencia de Certificación Innovation Española) pour la formation, les absences, et le nombre d'accidents ; Portugal (AltranPortugal) pour les effectifs, les embauches et départs.

Informations environnementales : France (tous sites) ; Royaume-Uni (Cambridge).

Montant des honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Mazars				Deloitte et Associés			
	Montant (HT)		en %		Montant (HT)		en %	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ^(a)	868	991	86 %	88 %	916	772	62 %	99 %
<i>Altran Technologies</i>	425	426	-	-	427	478	-	-
<i>Filiales</i>	443	565	-	-	489	294	-	-
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ^(b)	138	140	14 %	12 %	572	10	38 %	1 %
<i>Altran Technologies</i>	42	55	-	-	14	10	-	-
<i>Filiales</i>	96	85	-	-	558	0	-	-
Sous-total (I)	1 006	1 131	100 %	100 %	1 488	782	100 %	100 %
Autres prestations rendues aux filiales	-	-	-	-	-	-	-	-
Juridique, fiscal, social ^(c)	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres ^(d)	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total (II)	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL = (I) + (II)	1 006	1 131	100 %	100 %	1 488	782	100 %	100 %

(a) Les prestations d'audit intègrent l'ensemble des prestations facturées par les commissaires aux comptes au titre de l'audit des états financiers annuels consolidés et des prestations fournies par ces auditeurs dans le cadre des obligations légales ou réglementaires ou des engagements du Groupe, comprenant notamment la revue des états financiers intermédiaires et les audits des états financiers de la Société et de ses filiales.

(b) Les autres prestations liées à la mission des commissaires aux comptes correspondent, par exemple, à des consultations sur les normes comptables applicables en matière de diffusion de l'information financière et des diligences réalisées dans le cadre d'opérations d'acquisitions.

(c) Les consultations fiscales représentent l'ensemble des services facturés au titre du respect de la réglementation fiscale et des conseils en fiscalité prodigués dans le cadre de transactions réelles ou envisagées, du traitement des salariés expatriés ou des analyses sur les prix de transfert.

(d) Les autres prestations incluent les consultations en matière de ressources humaines sur la maîtrise des coûts, l'évaluation d'actifs dans le cadre de cessions rendues dans le respect des dispositions de l'article 24 du Code de déontologie.

Annexe 4.1 – Table de correspondance du document de référence

La table de correspondance ci-dessous renvoie aux principales rubriques requises par le règlement européen n° 809/2004. Il est à noter que le document de référence du Groupe correspond à l'ordre défini par le schéma de l'annexe I dudit règlement.

Attestation des responsables	
■ Attestation du responsable du document de référence	Page 3
■ Attestation des contrôleurs légaux des comptes	Pages 215 à 219
■ Politique d'information	Page 203
Renseignements de caractère général	
■ Émetteur	Page 19
Capital	
■ Particularités	Page 191
■ Capital autorisé non émis	Page 192
■ Capital potentiel	Page 193
■ Tableau d'évolution du capital	Pages 194 à 195
Marché des titres	
■ Tableau d'évolution des cours et volumes	Page 102
■ Dividendes	Page 187
Capital et droit de vote	
■ Répartition actuelle du capital et des droits de vote	Page 98
■ Évolution de l'actionnariat	Pages 98 à 100
■ Pactes d'actionnaires	Page 104
Activité du Groupe	
■ Organisation du Groupe	Pages 27 et 28
■ Chiffres clés du Groupe	Pages 7 à 9
■ Informations chiffrées sectorielles	Pages 38 à 40
■ Marché et positionnement concurrentiel de l'émetteur	Pages 21 à 25
■ Politique d'investissement	Page 20
■ Indicateurs de performance	Pages 34 à 40
Analyse des risques du Groupe	
■ Facteurs de risques	
Risques particuliers liés à l'activité	Pages 11 à 13
Risque de liquidité	Page 14
Risque de taux	Page 15
Risque de change	Page 16
Risque sur les actifs incorporels	Page 16
Risques juridiques et fiscaux	Page 17
Risque sur placements	Page 17
Risques industriels et liés à l'environnement	Page 17
■ Assurances et couverture des risques	Page 13

Patrimoine, situation financière et résultats	
■ Performance du Groupe	Pages 34 à 38
■ Comptes consolidés et annexe	Pages 108 à 157
■ Engagements hors-bilan	Page 153
Gouvernement d'entreprise	
■ Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction	Pages 65 à 80
■ Composition et fonctionnement des comités	Pages 209 à 211
■ Dirigeants mandataires sociaux	Pages 83 à 88
■ Dix premiers salariés non-mandataires sociaux (options consenties et levées)	Page 96
■ Conventions réglementées	Page 218
Évolution récente et perspectives	
■ Évolution récente	Pages 61 et 62
■ Perspectives	Page 63

Annexe 4.2 – Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier.

Informations	Pages du document de référence
■ Comptes annuels de la Société	Pages 158 à 181
■ Comptes consolidés du Groupe	Pages 108 à 157
■ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de la Société	Pages 215 à 216
■ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe	Page 217
■ Rapport de gestion	
■ Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du Groupe et de la société Altran Technologies	Pages 34 à 42
■ Perspectives et événements post-clôture	Pages 32 à 33
■ Description des principaux risques	Pages 11 à 18
■ Activité en matière de recherche et développement	Page 59
■ Filiales et participations	Pages 28 et 41
■ Informations concernant le capital social, les participations croisées, l'autocontrôle	Pages 98 à 99
■ Participations des salariés au capital social	Page 95
■ Stock-options	Pages 95 à 96
■ Mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux	Pages 67 à 80
■ Rémunération et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux	Pages 83 à 88
■ Engagements de toute nature pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	Page 89
■ Informations sociales, environnementales et sociétales	Pages 43 à 56
■ Honoraires des commissaires aux comptes	Page 223
■ Rapport du président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne	Pages 207 à 214
■ 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	Page 219
■ Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	Pages 220 à 221

Annexe 4.3 – Tableau récapitulatif du suivi des recommandations du Code AFEP-MEDEF

Recommandation du Code AFEP-MEDEF visée		Motif des écarts
Proportion des administrateurs indépendants au conseil d'administration	article 9.2	La Société, qui compte 45 % d'administrateurs indépendants, ne se conforme pas entièrement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui préconisent qu'ils représentent la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Toutefois, dans la mesure où tant le comité d'audit que le comité des nominations et des rémunérations sont présidés par un administrateur indépendant et que les deux tiers de leurs membres sont des administrateurs indépendants, cette proportion ne porte pas atteinte au bon fonctionnement du conseil d'administration.
Délai d'examen des comptes par le comité d'audit	article 16.2.1	Les dossiers complets du comité d'audit sont transmis trois jours au moins avant chaque réunion, permettant à ses membres d'examiner les comptes à l'avance. Les réunions du comité d'audit se tiennent généralement le même jour que les réunions du conseil et non deux jours avant comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, compte tenu des contraintes de voyage de trois des membres du comité résidant à l'étranger.
Présence d'un administrateur salarié au sein du comité des rémunérations	article 17.1	L'administrateur salarié n'est pas membre du comité des nominations et des rémunérations compte tenu de la nature duale de ce comité. Il est invité systématiquement aux séances du comité lorsque le sujet des rémunérations y est abordé.
Indication des critères de détermination de la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et information sur l'application des critères	article 24.2	La définition précise des critères quantitatifs et qualitatifs ne peut être divulguée pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

Annexe 4.4 – Informations incorporées par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document de référence :

- le rapport d'activité, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice 2015 tels que présentés aux pages 31 à 219 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2016 sous le numéro D.16-0219 ;
- le rapport d'activité, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, les comptes

consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice 2014 tels que présentés aux pages 31 à 213 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2015 sous le numéro D.15-0262 ;

- le rapport d'activité, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice 2013 tels que présentés aux pages 31 à 234 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2014 sous le numéro D.14-0238.

Les documents de référence ci-dessus visés sont consultables sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) et sur le site de l'émetteur (www.altran.com).

alTRAN

ALTRAN TECHNOLOGIES
Société anonyme au capital
de 87 900 132,50 euros

Siège social
96, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
702 012 956 RCS Nanterre