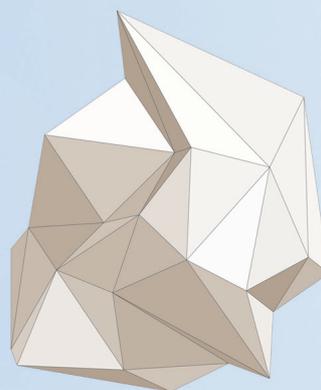
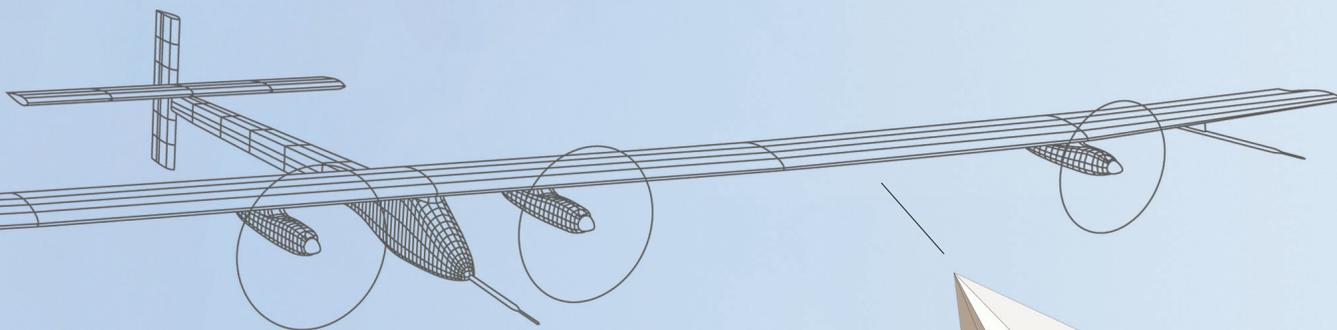


Document de référence

Incluant le rapport financier annuel

2011



$$\begin{aligned} pV &= nRT \\ pV &= nM \\ dp &= -\rho g dz \\ T &= T_0 - Lh \\ \text{Donc } \frac{dp}{p} &= -\frac{Mg}{RT} dz \\ \text{Donc } p &= p_0 e^{-\int_0^h \frac{Mg}{RT} dz} \\ \frac{p}{p_0} &= e^{\frac{Mg}{RT} h} \\ \frac{p}{p_0} &= \left(\frac{T}{T_0}\right)^{\frac{M}{R/L}} \quad \text{et } T = T_0 - Lh \\ & \quad \text{et } \rho = \frac{pM}{RT} \\ p &= p_0 \left(1 - \frac{Lh}{T_0}\right)^{\frac{M}{R/L}} \Leftrightarrow \rho = \frac{T_0}{L} \left(1 - \left(\frac{p}{p_0}\right)^{\frac{R}{M}}\right) \end{aligned}$$

sommaire

1	PERSONNES RESPONSABLES	1	18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	75
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	3	19	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	83
3	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	5	20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	85
4	FACTEURS DE RISQUES	7	21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	169
5	INFORMATIONS CONCERNANT ALTRAN	15	22	CONTRATS IMPORTANTS	179
6	INFORMATIONS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DU GROUPE	17	23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	181
7	ORGANIGRAMME	23	24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	183
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	25	25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	185
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE – RAPPORT DE GESTION	27		ANNEXE 1 RAPPORT DU PRÉSIDENT	187
10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	39		ANNEXE 2 INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES	195
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	41		ANNEXE 3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	199
12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	43		ANNEXE 4 MONTANT DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	203
13	PRÉVISIONS	45		ANNEXE 5 TABLE DE CORRESPONDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	205
14	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	47		TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	206
15	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	61		INFORMATIONS INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE	207
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES SOCIAUX	67			
17	SALARIÉS	69			

Document de référence 2011

Document de référence 2011 déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2012, incluant le rapport financier annuel.



« Le présent document de référence 2011 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 23 avril 2012 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).

1

Personnes responsables

Attestation du responsable du document de référence 2011

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.

Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 figurant en annexe 3 du présent document de référence 2011 est une certification sans réserve, avec une observation sur le traitement comptable et la présentation de la cession d'Arthur D. Little. Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en annexe 3 du présent document de référence 2011 ne contient ni réserve ni observation.

Les informations financières historiques ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux. Les rapports sur les comptes consolidés et sociaux au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2010 figurent en annexe 3 des documents de référence déposés auprès de l'AMF le 12 avril 2010 sous le numéro D. 10-0245 et le 20 avril 2011 sous le numéro D. 11-0343, respectivement. Ces rapports ne contiennent ni réserve ni observation, à l'exception du rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2009, qui contient une observation sur l'application des nouvelles normes IFRS, à savoir IAS 1 révisée « Présentation des états financiers » et IFRS 8 « Information sectorielle ».

Monsieur Philippe SALLE
Président-Directeur Général

Responsable de l'information financière

Monsieur Olivier ALDRIN
Directeur Général adjoint en charge des finances
Tél. : + 33 (0)1 46 17 49 69
e-mail : comfi@altran.com

2

Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

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

Mazars

Représenté par MM. Guy Isimat-Mirin et Jérôme de Pastors jusqu'au 10 juin 2011, puis par M. Jérôme de Pastors.

Tour Exaltis – 61, rue Henri-Regnault

92075 La Défense Cedex

Date de première nomination : 29 juin 2005.

Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2013.

Deloitte & Associés

Représenté par M. Henri Lejetté jusqu'au 10 juin 2011, puis 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 2016 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2015.

Commissaires aux comptes suppléants

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

M. Jean-Louis Lebrun

Tour Exaltis – 61, rue Henri-Regnault

92075 La Défense Cedex

Date de première nomination : 29 juin 2005.

Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2013.

BEAS

7-9, villa Houssay

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2004.

Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer en 2016 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2015.

3

Informations financières sélectionnées

Forte amélioration de la rentabilité opérationnelle

Suite à la cession du groupe Arthur D. Little le 30 décembre 2011 et en application de la norme IFRS 5, l'activité ADL et les impacts de sa cession sont traités dans le compte de résultat consolidé, en 2011 et 2010, en « résultat des activités abandonnées ».

- ◆ **Résultat opérationnel courant de 113,1 millions d'euros (8,0 % du chiffre d'affaires en 2011, contre 5,5 % en 2010).**
- ◆ **Free cash flow égal à 4,0 % du chiffre d'affaires, contre 0,8 % en 2010.**
- ◆ **Structure financière renforcée avec un leverage ⁽¹⁾ de 1,24, contre 2,09 en 2010.**

Pour Philippe Salle, Président-Directeur Général du groupe Altran, « les résultats 2011 sont très encourageants, puisque le second semestre 2011 enregistre une amélioration sensible de la rentabilité opérationnelle, qui atteint 9,2 % du chiffre d'affaires. En 6 mois, le Groupe s'est recentré, a renouvelé une partie de son management et s'est concentré autour de 2 solutions et 4 secteurs, conformément au plan stratégique 2015. Ainsi, avec 3 ans d'avance sur le plan, Altran a généré un free cash flow 2011 en forte hausse, à 4 % du chiffre d'affaires. Du fait de sa position de numéro 1 mondial du conseil en innovation et ingénierie avancée, le Groupe compte devenir le partenaire stratégique de 20 grands comptes et accélérer sa croissance externe, si possible dès 2012. Nous nous devons de rester prudents du fait de l'environnement économique, mais l'activité soutenue du début d'année nous rend cependant confiants pour l'exercice 2012 ».

Résultats 2011

Les comptes au 31 décembre 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 8 mars 2012.

Conformément à la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 5 février 2010, il est précisé que les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées et que le rapport de certification est en cours d'émission.

	2010	S1 2011	S2 2011	2011
Chiffre d'affaires	1 324,4	712,9	706,6	1 419,5
Résultat opérationnel courant	72,6	48,4	64,7	113,1
% du chiffre d'affaires	5,5 %	6,8 %	9,2 %	8,0 %
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(21,6)	(8,0)	(39,4)	(47,3)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(14,7)	0,0	(15,0)	(15,0)
Résultat opérationnel	36,3	40,5	10,3	50,8
% du chiffre d'affaires	2,7 %	5,7 %	1,5 %	3,6 %
Coût de l'endettement financier net	(24,4)	(12,5)	(11,7)	(24,2)
Autres produits et charges financières	(3,6)	(6,5)	2,9	(3,6)
(Charges)/produits d'impôts	(15,4)	(12,1)	(5,4)	(17,6)
Résultat net avant résultat des activités abandonnées	(7,0)	9,3	(3,9)	5,4
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	(18,7)	(37,0)	(13,6)	(50,5)
Résultat net	(25,7)	(27,7)	(17,5)	(45,2)
Intérêts minoritaires	(0,3)	0,0	(0,4)	(0,3)
RÉSULTAT NET GROUPE	(26,0)	(27,7)	(17,8)	(45,5)

(1) Dette financière nette sur EBITDA.

Le **chiffre d'affaires** 2011 s'élève à 1 419,5 millions d'euros, en croissance économique⁽¹⁾ de 8,1 % par rapport à 2010 (+ 7,2 % en croissance affichée).

Le **résultat opérationnel courant** du Groupe s'établit à 113,1 millions d'euros (8 % du chiffre d'affaires), en croissance de 56 % par rapport à 2010 (72,6 millions d'euros et 5,5 % du chiffre d'affaires). Cette rentabilité opérationnelle a atteint 9,2 % sur le second semestre 2011.

Cette progression du résultat opérationnel courant s'explique par :

- ♦ la croissance de l'activité ;
- ♦ l'amélioration de la marge brute, qui progresse de 27,3 % à 28,7 % grâce notamment à un taux d'inter-contrats en amélioration de près de 1 point ;
- ♦ la maîtrise stricte des coûts indirects, qui représentent 20,7 % du chiffre d'affaires en 2011, contre 21,8 % sur l'exercice 2010.

En 2011, le Groupe a également recentré son portefeuille d'activité et rationalisé sa base de coûts.

Pour ce faire, Altran a engagé sur 2011 des coûts non récurrents pour un total de 62,3 millions d'euros, qui se répartissent comme suit :

- ♦ 27 millions d'euros : impact des cessions d'activités, notamment Hilson Moran UK et Brésil ;
- ♦ 21 millions d'euros : charges de restructuration et de rationalisation ;
- ♦ 15 millions d'euros : amortissement de *goodwill* sur sociétés *non-core*.

Le **résultat opérationnel du Groupe** s'établit ainsi à 50,8 millions d'euros, en amélioration de 40 % par rapport à 2010 (+ 36,3 millions d'euros).

Le **résultat financier du Groupe** s'élève à - 27,8 millions d'euros, stable par rapport à l'année dernière. Ce résultat financier intègre une charge de - 5,5 millions d'euros liée à la comptabilisation en norme IFRS de l'émission d'obligations convertibles de 132 millions d'euros réalisée en 2009.

Ce résultat financier intègre également une charge de 6 millions d'euros liée à un outil de couverture de taux arrivé à échéance fin 2011.

Le **résultat net** des activités poursuivies s'établit à 5,4 millions d'euros, contre - 7 millions d'euros en 2010.

L'exploitation de ADL et sa cession fin 2011 représentent une charge nette d'impôt de - 50,5 millions d'euros, contre une charge globale de - 18,7 millions d'euros en 2010.

L'ensemble de ces éléments aboutissent à un **résultat net du groupe Altran** de - 45,5 millions d'euros en 2011, contre - 26 millions d'euros en 2010.

Dettes nettes et « leverage »

La structure financière du Groupe s'est renforcée en 2011.

Grâce à l'amélioration du résultat opérationnel courant et à la réduction du DSO (85,9 jours fin 2011, contre 87,7 jours fin 2010), le Groupe a généré en 2011 un *free cash flow* de 56,3 millions d'euros soit 4,0 % du chiffre d'affaires, contre 11,1 millions d'euros, soit 0,8 % du chiffre d'affaires, en 2010.

En 2011, ce *free cash flow* a notamment été utilisé pour des décaissements non récurrents à hauteur de 33 millions d'euros.

Il résulte de ces flux de trésorerie une amélioration de la dette nette financière du Groupe, qui s'élève à 169,8 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 180,4 millions d'euros à la fin de l'année 2010.

En conséquence, le ratio de *leverage*⁽²⁾ du Groupe s'est significativement amélioré en 2011 et atteint 1,24, contre 2,09 à la fin de l'exercice 2010.

Perspectives

Le groupe Altran est attentif à l'évolution du contexte économique global et reste vigilant sur une situation générale qui demeure incertaine.

Néanmoins, les conditions actuelles du marché et la dynamique du début d'année permettent au Groupe d'envisager une croissance profitable de son activité en 2012, cohérente avec les objectifs de son plan stratégique.

(1) La croissance économique correspond à la croissance à périmètre constant hors impact de change et des variations de jours ouvrés.

(2) Dette financière nette sur EBITDA.

4

Facteurs de risques

4.1	Risques particuliers liés à l'activité	7	4.5	Risque sur les actifs incorporels	12
4.2	Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire convertible	9	4.6	Risque environnemental	12
4.3	Risque de taux	11	4.7	Risques juridiques	13
4.4	Risque de change	12	4.8	Risque sur placement	13

La Société 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 aux marchés du conseil en R&D et en systèmes d'information

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

L'évolution de la part des principaux clients dans le chiffre d'affaires du Groupe (en % du chiffre d'affaires total) est la suivante depuis 2008 :

	2008	2009	2010	2011
Cinq premiers clients	16,0 %	19,7 %	20,4 %	22,4 %
Dix premiers clients	23,2 %	28,1 %	29,1 %	30,7 %
Cinquante premiers clients	43,8 %	53,4 %	55,9 %	61,0 %

Le Groupe estime par ailleurs 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, les marchés du conseil, en particulier les marchés du conseil en technologie et R&D, en organisation et systèmes d'information, sont soumis à des évolutions rapides, notamment sous l'effet des innovations technologiques, des fluctuations des demandes des clients, de l'internationalisation croissante des grands 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 du conseil en technologie et R&D, principal marché du Groupe, est un marché sensible aux variations économiques. Si la plupart des marchés sont corrélés à l'évolution du PIB d'une zone géographique, le marché de l'ingénierie est, lui, principalement sensible aux variations de la production industrielle, qui peuvent, dans les années de forte compression économique, provoquer un repli supérieur à celui du PIB.

Les marchés du conseil en technologie et R&D et en systèmes d'information ont connu ces cinq 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, l'année 2011 a permis au groupe Altran de renforcer 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 les modes contractuels antérieurs.

Le marché du conseil en technologie 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, 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 pourraient 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 constitués 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 actuel, ce qui pourrait entraîner, dans cette hypothèse, une hausse du risque.

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

Les relations du Groupe avec ses clients, principalement dans le domaine des prestations en régie, peuvent n'être formalisées que par l'émission de commandes à durée limitée. Comme il est d'usage dans cette activité de prestations en régie, ces commandes peuvent être muettes quant aux conditions de renouvellement, ou même prévoir une possibilité de résiliation à bref préavis. Ce peut constituer un facteur d'incertitude de nature à affecter l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, les sociétés du groupe Altran facturent la grande majorité de leurs prestations au temps passé sur une base forfaitaire. À ce titre, les sociétés du Groupe ne sont tenues qu'à une obligation de moyens.

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 depuis fin 2010 d'une revue hebdomadaire par un Comité dit *Project Approval Committee* (PAC). Ce comité est composé de représentants des directions financière, juridique, technique et des directeurs exécutifs concernés par les dossiers présentés et agit sur délégation du Comité exécutif.

La note 6.2 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.

Risque lié à la gestion du personnel

Dans les secteurs du conseil en innovation et technologie et des services informatiques, 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/ou retenir ce personnel hautement qualifié possédant les compétences et l'expérience nécessaires mais aussi de sa capacité à adapter ses ressources au niveau de demande de ses clients.

Le Groupe est en particulier exposé au risque de voir ses clients, à l'issue des missions des consultants du Groupe, ou des concurrents, offrir aux employés de la Société des opportunités d'emploi.

Aussi le Groupe porte-t-il une attention particulière aux recrutements, à la formation et au développement de carrière de ses collaborateurs. Le Groupe déploie depuis 2009 un logiciel intégré de gestion des recrutements, de la mobilité interne et de la planification des emplois, devant permettre l'accès à une base de données communes et l'harmonisation des processus définis par le Groupe.

Le taux de rotation des employés se situe en 2011 à 25,8 %, contre 24,9 % en 2010 (à périmètre constant). Ce taux pourrait être amené à varier en fonction de la conjoncture. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée quant à l'évolution de ce dernier et à la capacité du Groupe à fidéliser le personnel qualifié nécessaire à la croissance de ses activités.

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.

Les élections professionnelles de novembre 2011 pour la mise en place des institutions représentatives du personnel, à savoir le Comité d'entreprise central, les Comités d'entreprise d'établissements et les Délégués de personnel au sein d'Altran Technologies et d'Altran CIS, ont permis de lever les risques liés à l'absence de prorogation des mandats précités.

Risques liés à la mise en œuvre du plan de réduction des coûts

Dans le cadre de son plan stratégique et de ses perspectives, le Groupe s'est fixé notamment pour objectif de réduire ses coûts indirects.

Le taux de frais généraux a été ramené en 2011 à 20,7 % du chiffre d'affaires, contre 21,8 % en 2010. L'effort de réduction du poids des coûts indirects par rapport au chiffre d'affaires sera poursuivi sans qu'il puisse être donné de garantie, compte tenu des incertitudes liées à l'environnement économique général.

Risques liés 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'assurances, ou encore en cas de remboursement important par les assurances, les coûts et condamnations y afférents pourraient affecter la situation financière du Groupe.

Altran Technologies a mis en place des programmes d'assurance 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 assurance n'est pas communiqué, cette information étant confidentielle.

Responsabilité civile

1. Assurance en responsabilité civile exploitation, après livraison et professionnelle : une police « master » intégrée, négociée par 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.

2. Assurance en responsabilité civile aéronautique et spatiale : ce programme couvre Altran Technologies et ses filiales exerçant une activité dans les domaines aéronautique et spatial et y ayant expressément adhéré. 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.
3. 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 salariés 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 salariés d'Altran Technologies bénéficient de couvertures en matière de prévoyance, de complémentaires 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 et gestion de la dette obligataire convertible

Crédit moyen terme

L'endettement financier net du Groupe, qui s'établit à 194,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, est en diminution de 8,5 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010.

Les ratios financiers du groupe au 31 décembre 2011, tels que définis dans les contrats de crédit moyen terme, sont les suivants :

	Déc. 2011	Déc. 2010
Dette financière nette/fonds propres selon définition du contrat de crédit	0,42	0,41
Dette financière nette/EBITDA avant participation (levier financier) selon définition du contrat de crédit	1,24	2,09

4 Facteurs de risques

Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire convertible

Il est précisé que l'EBITDA retenu pour le calcul des *covenants* est l'EBITDA glissant sur 12 mois avant participation des salariés et charges de personnel relatives aux paiements en actions

(137,8 millions d'euros) et que la dette financière nette correspond à la dette nette hors participation des salariés et intérêts courus sur dettes obligataires (171,2 millions d'euros).

Au titre de l'accord avec les banques en date du 9 novembre 2009, la nouvelle grille de *covenants* applicable au crédit moyen terme est la suivante :

	Dette financière nette/EBITDA	Dette financière nette/fonds propres
31/12/2009	< 4,5	< 1,0
30/06/2010	< 5,5	< 1,0
31/12/2010	< 4,0	< 1,0
30/06/2011	< 3,75	< 1,0
31/12/2011	< 3,0	< 1,0
30/06/2012	< 2,5	< 1,0
31/12/2012 au 31/12/2013	< 2,0	< 1,0

La grille de marge applicable au crédit moyen terme est la suivante :

- ◆ Levier financier > 3,5 : marge de 225 points de base ;
- ◆ 3,5 < levier financier < 2,0 : marge de 190 points de base ;
- ◆ Levier financier < 2,0 : marge de 90 points de base.

Le tableau d'amortissement des lignes de crédit moyen terme à disposition du Groupe est détaillé ci-après :

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Juin 2009	Déc. 2009	Juin 2010	Déc. 2010	Juin 2011	Déc. 2011	Juin 2012	Déc. 2012	Juin 2013	Déc. 2013
Revolving tranche A	26,0	23,1	20,2	17,3	14,4	11,6	8,7	5,8	2,9	0,0	0,0
Revolving tranche B	124,0	111,6	99,2	86,8	74,4	62,0	49,6	37,2	24,8	12,4	0,0
Total	150	134,7	119,4	104,1	88,8	73,6	58,3	43,0	27,7	12,4	0,0
CADIF renégocié	5,0	5,0	4,4	3,8	3,2	2,6	2,0	1,4	0,8	0,2	0,0
TOTAL GÉNÉRAL	155,0	139,7	123,8	107,9	92,0	76,2	60,3	44,4	28,5	12,6	0,0

Ce crédit est assorti de clauses de respect de ratios financiers, d'affectation de *cash flow* ou de plafonnement des acquisitions détaillées ci-après pour les principales :

- ◆ affectation à la réduction du crédit du tiers du *cash flow* net consolidé au-delà de 15 millions d'euros (hors éventuelle opération de marché) ;
- ◆ limitation des acquisitions à un montant cumulé annuel de 50 millions d'euros, sauf accord préalable de la majorité des banques prêteuses.

Le Groupe respecte au 31 décembre 2011 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 l'intégralité de ses ratios bancaires. Dans le cas où l'un de ses ratios 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.

L'information relative à l'échéancier de l'endettement financier brut est présentée à la note 5.11 (section 20.1.3 du présent document) de l'annexe des comptes consolidés.

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.

Lignes d'affacturage

Par ailleurs, le Groupe dispose de lignes de financement dans le cadre des contrats d'affacturage d'un montant de 291,5 millions d'euros (dont 188 millions utilisés) qui ne constituent pas un engagement à terme défini et sont à tacite reconduction.

Emprunt obligataire convertible (OCEANE)

Le Groupe a émis le 18 novembre 2009, une OCEANE remboursable le 1^{er} janvier 2015 pour un montant de 132 millions d'euros. Les fonds issus de la présente émission permettent de répondre aux besoins généraux de financement de la Société, de diversifier ses sources de financement tout en allongeant la maturité moyenne de sa dette et, le cas échéant, de renforcer ses fonds propres en cas de conversion des obligations.

Gestion de la trésorerie

Le Groupe dispose d'une 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 % l'an.

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

La gestion du risque de liquidité est assurée en central par la Direction financière du Groupe.

4.3 Risque de taux

Au 31 décembre 2011, la dette nette du Groupe est de 194,9 millions d'euros, constituée principalement d'une obligation convertible d'un montant nominal initial de 132 millions d'euros à

taux fixe de 6,72 %, remboursable le 1^{er} janvier 2015. 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 d'1 an	1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
Passifs financiers	(240)	(142)	
Actifs financiers	187	-	-
Position nette avant gestion	(53)	(142)	
Contrat de couverture de taux	200	50	-

Au terme de la convention de crédit signée en juillet 2008, le Groupe a pris l'engagement de mettre en place un contrat de couverture de taux d'intérêt destiné à couvrir au moins 50 % de l'engagement

total du crédit *revolving* pour une durée d'au minimum 3 ans. Un *swap* a été ainsi mis en place pour 200 millions d'euros sur 3 ans à échéance au 2 janvier 2012.

Au 31 décembre 2011, les principales caractéristiques de ces contrats de couverture sont les suivantes :

	Date départ	Date échéance	Type	Taux fixe	Nominal	Taux initial	Devise
SG	02/01/09	02/01/12	Swap	4,2925 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
BNP	02/01/09	02/01/12	Swap	4,3050 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
CA	02/01/09	02/01/12	Swap	4,2900 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
NATIXIS	02/01/09	02/01/12	Swap	4,2700 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
BNP	02/01/12	02/01/13	CAP	2,0000 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
SG	02/01/12	02/01/14	TUNNEL CAP	1,5000 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
SG	02/01/12	02/01/14	TUNNEL FLOOR	0,5000 %	25 000 000	Euribor3M	EUR

La gestion du risque de taux est assurée en central 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, en Suède et en Suisse).

Le Groupe n'a pas contracté de dettes financières en devise hors zone euro au 31 décembre 2011.

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

◆ Engagements en devises au 31 décembre 2011

<i>(en millions d'euros)</i>						
Devise	Actif	Passif	Position nette	Cours au 31/12/2011	Position nette en euros	Sensibilité ^(a)
USD	92,0	0,0	92,0	0,7729	71,1	0,7
GBP	37,6	(21,9)	15,7	1,1972	18,8	0,2
CHF	4,0	0,0	4,0	0,8226	3,3	0,0
SEK	0,0	(26,4)	(26,4)	0,1122	(3,0)	0,0
SGD	21,5	0,0	21,5	0,5946	12,8	0,1
AED	0,0	(0,1)	(0,1)	0,2104	0,0	0,0
NOK	3,6	0,0	3,6	0,1290	0,5	0,0

(a) Sensibilité de la position nette à une variation de 1 % de la devise.

En 2011, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 191,1 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 utilisée pour les tests de valeur est détaillée à la note 1.8 « Écarts d'acquisition » de la section 20.3.1 « Comptes Consolidés » du présent document.

Les pertes de valeur constatées en compte de résultat s'élèvent à 15 millions d'euros au 31 décembre 2011, portant sur 2 Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), correspondant à 3 sociétés. La valeur nette comptable avant perte de valeur constatée en 2011 des écarts d'acquisition s'élève à 382 593 milliers d'euros.

Pour la réalisation de ces tests de dépréciation au 31 décembre 2011, il a été retenu un taux d'actualisation après impôt (WACC) de 9,41 % (contre 9,32 % au 31 décembre 2010), soit un taux d'actualisation avant impôt variant entre 11 % et 12 %, et un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 %.

Ce taux est construit à partir des éléments suivants :

- ◆ coût moyen pondéré du capital : 13,09 % ;
- ◆ coût moyen pondéré de la dette : 2,50 %.

Les résultats des tests de sensibilité pratiqués en matière de dépréciation additionnelle sur les écarts d'acquisition sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Taux WACC	8,41 %	9,41 %	10,41 %
Taux de croissance infini	2,00 %	0	0
	1,00 %	0	0

4.6 Risque environnemental

Altran Technologies est une société de prestation de services intellectuels. Les risques liés à l'environnement sont donc faibles.

4.7 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.

Le montant total des provisions destinées à couvrir l'ensemble des litiges du Groupe s'élève à 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Dans le cadre de la procédure pénale des chefs d'abus de biens sociaux, 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 de la société, 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 et/ou du Groupe, autre que celles qui sont détaillées ci-après.

Les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives sont détaillées à la section 20.8 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent document.

4.8 Risque sur placement

L'essentiel des liquidités disponibles est investi dans :

- ♦ des SICAV monétaires ;
- ♦ des titres de créance négociables ;
- ♦ des bons de capitalisation.

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 0,1 %.

Le Groupe détenait au 31 décembre 2011 des valeurs mobilières de placement dont la valeur de marché s'élevait à 145,6 millions d'euros.

5

Informations concernant Altran

5.1 Historique et évolution de la Société	15	5.1.3 Date de constitution et durée	15
5.1.1 Raison sociale	15	5.1.4 Siège social et législation de l'émetteur	15
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	15	5.2 Principaux investissements	15

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

N° de RCS : 702 012 956 RCS Paris

N° de Siren : 702 012 956

N° de Siret : 702 012 956 00042

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 : 58, boulevard Gouvion-Saint-Cyr - 75017 Paris

Siège administratif : 2, rue Paul-Vaillant-Couturier
92300 Levallois-Perret

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

◆ Liste des sociétés acquises au cours des cinq derniers exercices

2007		2008		2009		2010		2011	
Société	Pays	Société	Pays	Société	Pays	Société	Pays	Société	Pays
Hilson Moran Italia	Italie	SC ² by Altran	France	Interfour	Pays-Bas	Xype	Royaume-Uni		
Arthur D. Little	Corée	NSI	France	NSI	France	IGEAM	Italie		

5 Informations concernant Altran

Principaux investissements

Le montant des décaissements relatifs aux acquisitions (paiement initial et complément de prix) est, pour chacune des quatre dernières années :

(en millions d'euros)				
	2,3	5,2	10,7	1,4

Par ailleurs, le Groupe a cédé :

- ◆ le 1^{er} janvier 2011, le groupe Synectics, composé d'une filiale américaine et d'une filiale canadienne ;
- ◆ le 26 avril 2011, l'ensemble de ses filiales brésiliennes, soit quatre sociétés ;
- ◆ le 28 février 2011, la filiale française Imnet ;
- ◆ le 30 décembre 2011, la filiale anglaise Hilson Moran Partnership à son management ;
- ◆ le 30 décembre 2011, le groupe Arthur D. Little, disposant d'une implantation mondiale, à son management.

6

Informations concernant l'activité du Groupe

6.1	Principales activités	17	6.3	Altran sur ces marchés	20
6.2	Principaux marchés	18	6.4	Concurrence	20
6.2.1	<i>Le marché du conseil en technologie et R&D</i>	18			
6.2.2	<i>Le Conseil en organisation et systèmes d'information</i>	19			

6.1 Principales activités

Leader mondial du conseil en innovation et systèmes d'information, Altran accompagne les entreprises dans leurs processus de création et développement de nouveaux produits et services.

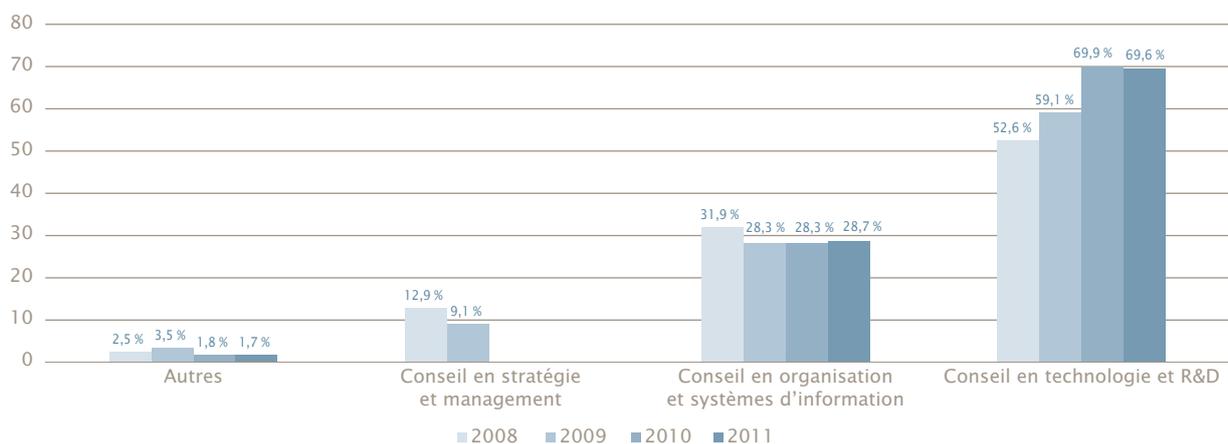
Le Groupe intervient depuis près de 30 ans auprès des plus grands acteurs, notamment des secteurs aérospatial, automobile, énergie, nucléaire, ferroviaire, finance, santé, télécommunications. Les offres du Groupe, déclinées depuis les phases du plan stratégique en matière de technologies nouvelles jusqu'aux phases d'industrialisation, assurent la capitalisation du savoir au sein de quatre domaines principaux : gestion du cycle de vie du produit, ingénierie mécanique, systèmes embarqués et critiques, systèmes d'information.

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 via des modes d'engagement adaptés aux contextes différenciés de ses clients. Nous offrons nos services de conseil et nos expertises, en assistance technique à valeur ajoutée, en mode projet allant jusqu'à la livraison de solutions clé en main.

Groupe d'envergure internationale, Altran est présent dans vingt pays répartis entre l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Nord. 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 a également souhaité conserver une dimension locale afin de permettre un accompagnement spécifique sur des marchés dédiés et de proximité.

Par ailleurs, Altran s'est doté d'une structure de recherche interne, Altran Research, dont la mission est de renforcer sa compréhension des défis technologiques en matière d'innovation. Altran Research travaille au développement d'une recherche adaptée au métier du conseil, complémentaire de celle de ses clients. Cette recherche multidisciplinaire et transversale se focalise sur trois thématiques essentielles : le développement durable avec la recherche prénormative, les solutions et produits avancés avec la recherche produit et le management et la performance avec la recherche méthodologique.

◆ Répartition du chiffre d'affaires d'Altran par activité



6.2 Principaux marchés

Altran se recentre sur ses points forts et renforce ainsi sa position de leader sur un marché européen du conseil en ingénierie et innovation encore très fragmenté.

À cet effet, conformément au plan stratégique présenté le 19 octobre 2011 par M. Philippe Salle, Président-Directeur Général, le repositionnement du Groupe s'est illustré par la cession de ses filiales Arthur D. Little et Hilson Moran Partnership.

Altran intervient désormais sur deux marchés principaux : le conseil en technologie et R&D et le conseil en organisation et systèmes d'information.

Le Groupe a fait également le choix :

- ♦ de concentrer ses investissements sur six territoires européens : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni, tout en optimisant sa présence dans les autres pays européens ;
- ♦ de gérer de façon globale quatre industries : l'automobile, les infrastructures et les transports ; l'aéronautique, le spatial et la défense ; l'énergie et la santé ; les télécommunications ;
- ♦ de renforcer le développement au niveau mondial de deux de ses solutions (expertises) : la Gestion du Cycle de Vie des Produits (*Product Lifecycle Management*) et les Systèmes Embarqués et Critiques (*Embedded & Critical Systems*).

La dynamisation de la croissance passera également par le développement dans les pays émergents les plus avancés en matière d'innovation technologique. La priorité sera ainsi donnée dans un premier temps à la Chine, où seront établis des partenariats, et à l'Inde, où sera renforcée la plate-forme *offshoring* existante.

♦ Le conseil en technologie et R&D

Altran, leader mondial en conseil en technologie et R&D intervient principalement dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, du spatial, de la défense, des télécoms, de l'énergie ou encore de la santé. Cette activité est le principal métier du groupe. Les compétences offertes couvrent l'ensemble des disciplines de l'ingénierie et les services proposés recouvrent les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de production

des produits et services pour de grandes entreprises qui innovent et pensent le monde de demain.

♦ Le conseil en organisation et systèmes d'information

Ce métier est centré sur la fourniture de services de conseil et d'intégration en matière de systèmes d'information. En appui du conseil en technologie et R&D, cette activité est partie prenante des solutions informatiques corrélées aux principaux atouts d'une entreprise : ses produits, ses services et, bien entendu, son innovation. Doter l'entreprise d'une intelligence interne capable de faciliter ses prises de décision, de développer son agilité organisationnelle, d'accompagner ses transformations internes relève d'un savoir-faire porté à la fois par nos consultants en informatique de gestion et nos consultants en organisation.

Au total, le conseil en organisation et systèmes d'information représente moins d'un tiers du chiffre d'affaires du Groupe. Cette activité est fortement développée dans le secteur de la finance et des télécoms, mais également dans les secteurs industriels, en particulier sur la thématique de mise en œuvre de nouveaux systèmes dits communicants et embarqués.

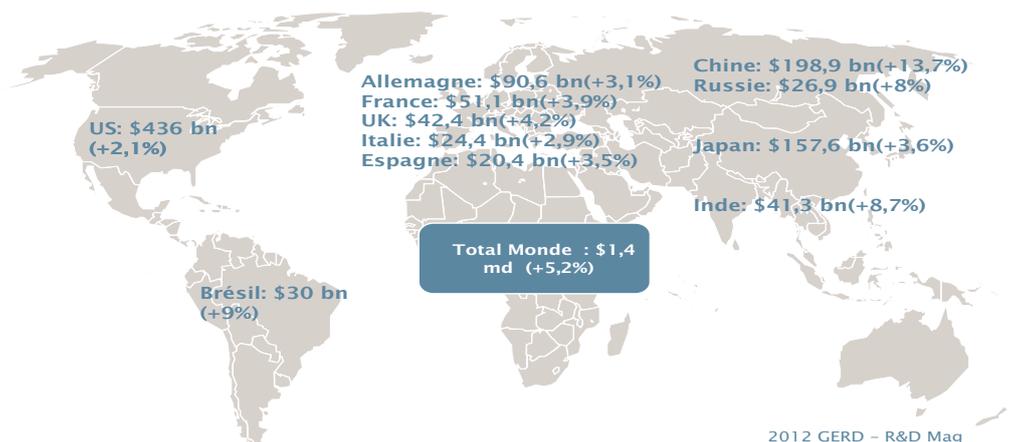
6.2.1 Le marché du conseil en technologie et R&D

Malgré un contexte macroéconomique incertain, les budgets en R&D dans le monde devraient continuer à croître d'environ 5 % en 2012. Les États-Unis, l'Union européenne et l'Asie continuent d'être les acteurs majeurs de la R&D, combinant 92 % des dépenses mondiales.

Les États-Unis restent en tête en termes de volume, suivis par la Chine et le Japon. Arrive ensuite le trio européen : l'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne.

Avec une croissance des investissements R&D d'environ 14 % pour 2012, le marché chinois pourrait ainsi dépasser celui des États-Unis à horizon 2025. Sur la même dynamique, les dépenses en R&D en Inde ne devraient pas faiblir, avec + 8,7 % en 2012 et une intention d'atteindre la barre des 2 % du PIB pour la R&D en 2017.

♦ Prévisions des dépenses en R&D en 2012 (GERD)



Source : R&D Mag - 2012 Global R&D Funding Forecast.

Par secteur, les dépenses dans l'énergie devraient augmenter de 7,8 %, contre 3,8 % pour la chimie et les matériaux avancés. L'électronique embarquée représentera une poche de croissance non négligeable, avec + 4,9 %. Dans l'aérospatial, la défense et l'automobile, la dynamique ne devrait également pas faiblir, avec une évolution estimée au-dessus des 2 %.

Sous la pression des investisseurs qui mènent une politique de réduction des coûts exacerbée, le secteur des télécoms devrait réduire légèrement son budget de recherche et développement en 2012.

Les investissements en R&D et innovation apparaissent plus que jamais comme un enjeu majeur des entreprises, en effet :

- ♦ au cœur de leurs business modèles, ils représentent un avantage compétitif sans précédent ;
- ♦ l'amoncellement de nouveaux produits et de nouvelles technologies a créé de nouvelles problématiques stratégiques, organisationnelles et opérationnelles ;
- ♦ les pays en développement augmentent sensiblement leur contribution globale autour de la R&D et apparaissent aujourd'hui comme des concurrents directs et offensifs ;
- ♦ la pénurie de travailleurs qualifiés est à nouveau confirmée car la demande du marché est supérieure au nombre de diplômés en ingénierie.

Le marché de la R&D sous-traitée représente environ 20 % de la dépense en R&D totale en Europe. Il est vraisemblable que cette part continuera à croître, sans pour autant que l'on puisse compter sur un niveau comparable à ce qui se fait dans le secteur des services informatiques.

Ces facteurs assurent au marché du conseil en technologie et R&D ainsi qu'à Altran une base favorable pour une croissance soutenue dans les années à venir.

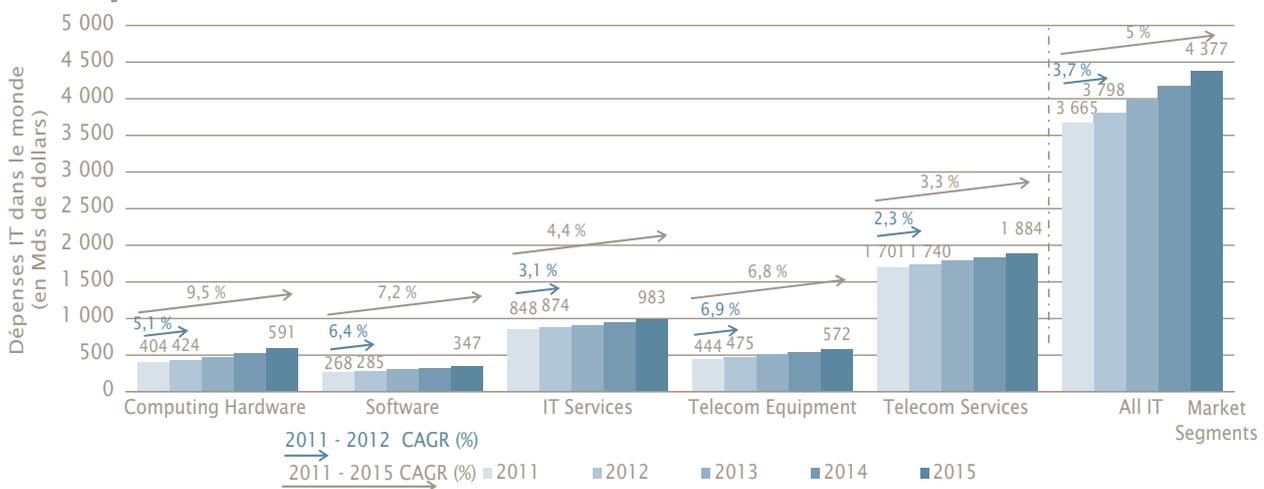
6.2.2 Le conseil en organisation et systèmes d'information

En 2011, la croissance du marché IT a atteint 5 %. Un retour lent à la croissance après la crise, sans pour autant aboutir aux niveaux affichés en 2008. Cette tendance semble également se confirmer concernant les dépenses en services IT avec + 2 %.

La majeure partie de l'activité se concentre dans l'industrie pour 35 % et le transport à plus de 20 %, suivi pour le secteur bancaire et l'assurance (20 %), pour finir avec le secteur public (15 %) et les télécoms et médias (6 %).

Compte tenu de la crise de la zone euro et du pessimisme ambiant, les prévisions de croissance pour le marché IT en 2012 sont inférieures aux niveaux atteints en 2011 : 3,7 % contre 5 %.

Les dépenses mondiales dans le secteur IT de 2008 à 2015



Source : Gartner, données 2012.

Il existe néanmoins des opportunités de croissance pour Altran sur ce marché en 2012 du fait de :

- ♦ la dynamique des besoins en termes d'applications supportant les systèmes embarqués dans l'automobile, l'aérospatial, la défense, les télécoms et médias, etc ;

- ♦ l'engouement pour les solutions améliorant le *time-to-market* et la gestion des coûts autour des produits et services des entreprises (PLM et SCM) ;
- ♦ la consolidation des infrastructures informatiques des grands groupes ;

6 Informations concernant l'activité du Groupe

Principaux marchés

- ◆ la croissance du marché de la gestion des données et de la sécurité informatique ;
- ◆ le développement de nouvelles technologies (*Cloud Computing, Green IT...*) ;
- ◆ l'externalisation des fonctions supports ;
- ◆ le besoin de mise en conformité réglementaire, notamment dans la finance et la santé ;
- ◆ la montée en puissance de la demande publique.

6.3 Altran sur ces marchés

Le climat macro-économique reste morose pour l'année 2012, sans pour autant conduire à une rupture d'activité pour Altran.

Globalement, une croissance sensible est attendue durant les prochaines années pour les secteurs de l'aérospatial, de la défense, du ferroviaire, de l'énergie et de la santé.

Ces marchés restent porteurs, alors que dans l'automobile, les contraintes s'amplifient en France dans un marché très concurrentiel. Cependant, les marchés allemand et italien demeurent porteurs et dynamiques et deviennent une source d'intérêt prioritaire pour notre Groupe.

Dans les secteurs de la finance et des télécoms, une incertitude demeure, et la pression tarifaire sur les acteurs de notre marché pourrait modérer nos ambitions.

Un certain essoufflement est attendu sur le marché de l'informatique de gestion. En revanche, les investissements demeureront dynamiques autour des solutions liées aux produits et services des entreprises. Ce qui est un avantage non négligeable pour Altran, clairement identifié comme un acteur majeur en Europe sur ce segment.

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 quatre ans à une généralisation des processus de référencement et à une réduction du nombre de fournisseurs sélectionnés. 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 de notre Groupe.

En outre, l'engouement des clients pour les modes d'engagement au projet implique un accompagnement soutenu et un renforcement de la technicité de nos solutions, rendant ainsi ce marché inaccessible à des acteurs spécialisés de petite taille travaillant principalement en assistance technique.

Poussé par la demande des clients, Altran se concentre sur l'univers des projets de plus en plus complexes, allant jusqu'à l'*outsourcing* et un support international poussé. Visant à être partenaire stratégique sur le long terme, Le groupe souhaite s'orienter vers un accompagnement actif et proactif auprès de 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 des clients.

6.4 Concurrence

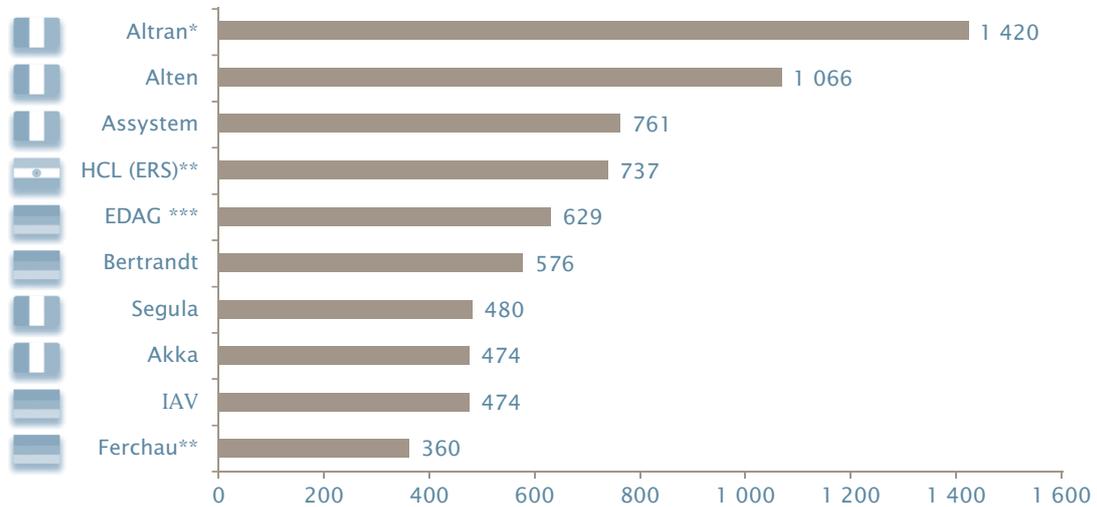
Altran est le leader mondial du conseil en technologie et R&D. La typologie des concurrents auxquels les équipes du groupe Altran sont confrontées varie en fonction de la nature du projet considéré. Les concurrents d'Altran peuvent donc être :

- ◆ des cabinets de conseil français et internationaux en innovation et technologie ;
- ◆ de grandes SSII classiques sur leurs activités de conseil et d'intégration ;
- ◆ des bureaux d'étude ou des sociétés d'ingénierie spécialisés dans un domaine technologique particulier (environnement, mécanique, acoustique...);
- ◆ des sociétés, cotées ou non, ayant une offre proche de celle définie par Altran.

Il est en revanche intéressant de noter qu'aucun de ces concurrents n'a la présence géographique d'Altran ni un spectre aussi large de secteurs, d'expertises ou de technologies en portefeuille. La capacité du Groupe à utiliser son réseau international 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 2011, (en millions d'euros)



* À l'exclusion d'Arthur D. Little et incluant Hilson Moran UK.

** Estimation.

*** Chiffre d'affaires 2010.

Sources : Companies' Financial Communication/Altran Data / BCG interviews and estimates.

7

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

La société mère prend à sa charge le coût de divers services support (communication, ressources humaines, comptabilité, juridique et fiscal...), qu'elle refacture à ses filiales sous forme de *management fees* et de prestations de sous-traitance administrative.

Cette facturation est établie selon une méthodologie de *cost +* et répartie entre les sociétés sur des critères de produits opérationnels et de ressources utilisées.

Au titre de l'exercice 2011, la *holding corporate* d'Altran Technologies a facturé un total de 43,7 millions d'euros. La part non refacturée des coûts récurrents des divers services supportés par la société mère s'est élevée en 2011 à 13,3 millions d'euros.

La maison 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.

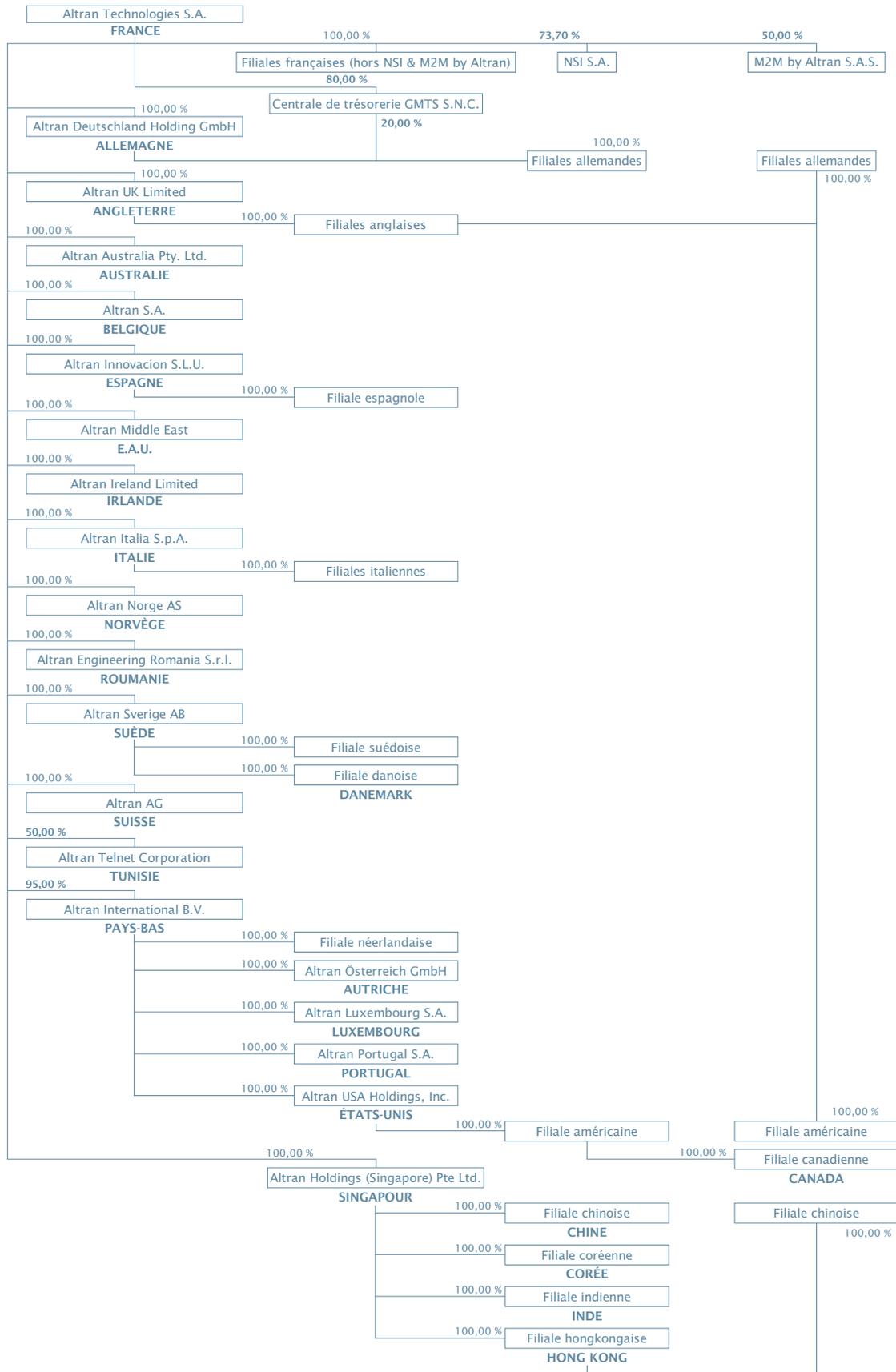
Gestion centralisée de la trésorerie

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 maison mère, Altran Technologies perçoit les dividendes en provenance de ses filiales directes.

Organigramme simplifié



8

Propriétés immobilières, usines et équipements

8.1	Immobilisations corporelles importantes	25	8.3	Marques et brevets	25
8.2	Environnement	25			

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, pour un montant net de 6,9 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

Hormis dans une filiale où le Groupe développe en compte propre des 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.

La quasi-totalité du portefeuille des marques exploitées par le Groupe lui appartient.

9

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

9.1	Faits marquants	27	9.6	Présentation des comptes sociaux d'Altran Technologies SA et proposition d'affectation des résultats	37
9.2	Performance du Groupe	28	9.7	Filiales et participations	38
9.3	Performances sectorielles	32	9.8	Autres informations	38
9.4	Perspectives	36			
9.5	Événements postérieurs à la clôture	37			

9.1 Faits marquants

Le 26 avril 2011, le Groupe a cédé l'ensemble de ses filiales au Brésil. Ces activités, qui avaient généré d'importantes pertes au cours des deux dernières années, ont été reprises par le management local associé à un partenaire brésilien. L'impact de cette cession dans les comptes de 2011 se traduit par une perte de 9 millions d'euros. Aucune garantie de passif n'a été accordée par le Groupe dans le cadre de cette transaction.

La cession de la filiale anglaise Hilson Moran Partnership à un fonds d'investissement et à ses managers pour 5 millions de livres sterling est intervenue le 30 décembre 2011.

Enfin, le Groupe a cédé au management en date du 30 décembre 2011 le sous-groupe Arthur D. Little et la marque Arthur D. Little associée. La charge nette liée à cette cession s'élève à 50,5 millions d'euros et figure dans les comptes de 2011 au titre des « Résultats des activités abandonnées ». Par ailleurs, afin d'accompagner la reprise des activités d'Arthur D. Little, Altran met à la disposition de l'acheteur une ligne de financement d'un montant maximum de 15 millions d'euros, remboursable au plus tard d'ici fin 2015 et garantie par un nantissement sur la marque Arthur D. Little.

Ces deux dernières cessions entrent dans le cadre du plan stratégique défini par la nouvelle direction du Groupe.

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires réunie le 10 juin 2011 a nommé deux nouveaux administrateurs, M^{me} Monique Cohen et M. Philippe Salle, au Conseil d'administration de la société Altran Technologies, lequel compte désormais dix membres. Lors du Conseil qui a suivi cette Assemblée, M. Philippe Salle a été nommé Président et Directeur Général en remplacement de M. Yves de Chaisemartin, qui demeure administrateur de la Société.

M. Philippe Salle a présenté le 19 octobre 2011 le plan stratégique pour la période 2012-2015, dont l'objectif est le retour à une croissance rentable.

Dans ce cadre, le Groupe fait le choix :

- ◆ de concentrer ses investissements sur six territoires européens : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni, tout en optimisant sa présence dans les autres pays européens ;
- ◆ de gérer de façon globale quatre industries : l'automobile, les infrastructures et les transports ; l'aéronautique, le spatial et la défense ; l'énergie et la santé ; les télécommunications ;
- ◆ de renforcer le développement au niveau mondial de deux de ses solutions (expertises) : la Gestion du Cycle de Vie des Produits (*Product Lifecycle Management*) et les Systèmes Embarqués et Critiques (*Embedded & Critical Systems*).

Cette stratégie permet au Groupe de capitaliser sur ses points forts et de renforcer sa position de leader sur un marché européen du conseil en ingénierie et innovation incontournable par sa taille et encore très fragmenté. Sa mise en œuvre a généré des coûts de restructuration de près de 18 millions d'euros.

La dynamisation de la croissance passera également par le développement dans les pays émergents les plus avancés en matière d'innovation technologique. La priorité sera ainsi donnée dans un premier temps à la Chine, où seront établis des partenariats, et à l'Inde, où sera renforcée la plate-forme offshoring existante.

L'implémentation de cette stratégie s'accompagne d'une nouvelle organisation, plus fonctionnelle, et s'articule autour de douze

grands chantiers, axés sur la recherche d'efficacité, le service aux clients, la fidélisation des salariés et l'amélioration de la profitabilité.

Outre les cessions évoquées plus haut, le Groupe récolte les premiers fruits de cette stratégie, le groupe PSA Peugeot Citroën, dans le cadre de son plan de performance 2012, ayant sélectionné Altran comme partenaire stratégique dans le domaine de la conception des produits et process automobiles. Ce référencement

s'inscrit dans la stratégie de PSA Peugeot Citroën, comme celle de ses partenaires, d'amélioration de leur efficacité opérationnelle, de développement à l'international, d'accélération de l'innovation et de développement responsable. Il confirme un des axes majeurs du plan stratégique du Groupe, qui est de devenir le partenaire stratégique de vingt grands comptes.

9.2 Performance du Groupe

	2011	2010*
Chiffre d'affaires	1 419,5	1 324,4
Autres produits de l'activité	26,8	11,8
Produits des activités ordinaires	1 446,3	1 336,3
Résultat opérationnel courant	113,1	72,6
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(47,3)	(21,6)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(15,0)	(14,7)
Résultat opérationnel	50,8	36,3
Coût de l'endettement financier net	(24,2)	(24,4)
Autres produits financiers	4,2	4,1
Autres charges financières	(7,9)	(7,7)
Charge d'impôt	(17,6)	(15,3)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		
Résultat net avant résultat des activités abandonnées	5,4	(7,0)
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	(50,5)	(18,7)
Résultat net	(45,2)	(25,7)
Intérêts minoritaires	(0,3)	(0,3)
RÉSULTAT NET GROUPE	(45,5)	(26,0)
Résultat par action	(0,32)	(0,18)
Résultat dilué par action	(0,32)	(0,18)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D. Little dont le résultat apparaît sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités abandonnées ».

Le chiffre d'affaires du Groupe hors Arthur D. Little, cédé en décembre 2011, s'établit à 1 419,5 millions d'euros en 2011, contre 1 324,4 millions d'euros en 2010.

L'année est ainsi marquée par une accélération de la croissance : + 7,2 %, contre + 2,3 % en 2010. Cette croissance intègre un effet défavorable de variations de périmètre de 1,6 % et dans une moindre mesure des effets favorables liés à l'impact de change (0,2 %) et des jours ouvrés (0,5 %). La croissance économique (à périmètre constant, hors impacts de change et de variations de jours ouvrés) est de 8,1 %.

Le taux de facturation s'est amélioré et atteint 84,9 % en 2011, contre 83,7 % en 2010, hors Arthur D. Little.

Cette croissance de l'activité s'est accompagnée d'une amélioration de la profitabilité, avec un résultat opérationnel courant de 113,1 millions d'euros, soit 8 % du chiffre d'affaires, contre 5,5 % en 2010.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents regroupent des éléments inhabituels significatifs de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Ils représentent une charge de 47,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 et comprennent des coûts de restructuration nets pour 17,7 millions d'euros.

Des dépréciations ont été constatées sur des écarts d'acquisition pour 15 millions d'euros et concernent 2 unités génératrices de trésorerie regroupant 3 entités.

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit en 2011 à + 50,8 millions d'euros, contre + 36,3 millions d'euros en 2010.

Le coût de financement net s'établit à - 24,2 millions d'euros, contre - 24,4 millions d'euros en 2010.

La charge d'impôt s'élève à 17,6 millions d'euros, essentiellement imputable aux impôts autres que l'impôt sur les sociétés pour 17,1 millions d'euros.

Compte tenu de la charge nette relative à la cession d'Arthur D. Little s'élevant à 50,5 millions d'euros, la perte nette du groupe s'établit à 45,5 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Chiffre d'affaires

Le Groupe réalise en 2011 un chiffre d'affaires hors Arthur D. Little de 1 419,5 millions d'euros. Par rapport à 2010, il affiche une accélération de sa croissance, avec une hausse de 7,2 %, contre 2,3 %

en 2010. La croissance économique (à périmètre constant, hors impact de change et de variations de jours ouvrés) est de 8,1 %.

Toutes les zones géographiques y ont contribué positivement : la France avec + 10,1 % ; le Sud avec + 2,7 % (+ 7,5 % hors variations de périmètre) ; le Nord avec + 7,3 % (+ 4,9 % à taux de change et périmètre constants). Le Reste du monde affiche une baisse de 13,1 % de son chiffre d'affaires mais réalise une croissance à taux de change et périmètre constants de + 24,4 %.

Cette bonne performance de l'activité du Groupe s'est réalisée notamment grâce à la reprise du secteur automobile et à la bonne dynamique du secteur Aerospace & Défense, avec une augmentation du nombre de ressources du Groupe au travers d'une politique active de recrutement qui s'est traduite par une hausse de l'effectif net de 1 136 personnes par rapport à 2010.

Le taux de facturation annuel s'est amélioré et s'élève à 84,9 % en 2011, contre 83,7 % en 2010.

Marge brute et résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2011	S2 2011	S1 2011	2010*	S2 2010*	S1 2010*
Chiffre d'affaires	1 419,5	706,6	712,9	1 324,4	668,2	656,3
Marge brute	406,8	209,3	197,5	361,0	191,7	169,3
% du chiffre d'affaires	28,7 %	29,6 %	27,7 %	27,3 %	28,7 %	25,8 %
Frais généraux	(293,7)	(144,6)	(149,1)	(288,4)	(142,9)	(145,4)
% du chiffre d'affaires	- 20,7 %	- 20,5 %	- 20,9 %	- 21,8 %	- 21,4 %	- 22,2 %
Résultat opérationnel courant	113,1	64,7	48,4	72,6	48,8	23,8
% du chiffre d'affaires	8,0 %	9,2 %	6,8 %	5,5 %	7,3 %	3,6 %

* Les données 2010 sont retraitées de la cession de l'activité Arthur D. Little.

La marge brute du Groupe s'établit à 406,8 millions d'euros, représentant 28,7 % du chiffre d'affaires, en progression de 1,4 point par rapport à 2010 (27,3 %).

Cette amélioration du taux de marge brute résulte notamment de l'amélioration du taux de facturation, qui progresse sur 2011 de 1,2 point.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est fortement redressé et s'établit à 113,1 millions d'euros, soit 8 % du chiffre d'affaires,

contre 72,6 millions d'euros et 5,5 % du chiffre d'affaires en 2010. Cette progression résulte d'une bonne croissance de l'activité associée à l'amélioration des performances opérationnelles et à une bonne maîtrise des coûts indirects. Le taux de frais généraux s'est de nouveau réduit en 2011, pour atteindre 20,7 % du chiffre d'affaires, contre 21,8 % en 2010.

Évolution des effectifs du Groupe

	30/06/2010*	31/12/2010*	30/06/2011	31/12/2011
Effectifs totaux fin de période	16 150	16 414	16 888	17 261

* Données retraitées de la cession d'Arthur D. Little.

	2010 S1*	2010 S2*	2011 S1	2011 S2
Effectifs moyens	16 120	16 233	16 547	17 129

* Données retraitées de la cession d'Arthur D. Little.

Au 31 décembre 2011, l'effectif total du Groupe était de 17 261 personnes, en augmentation de 5,2 % (+ 847 personnes) par rapport au 31 décembre 2010.

Le niveau de recrutement brut atteint 4 978 personnes (hors variations de périmètre) au cours de l'année 2011, contre 3 754 en 2010, soit une augmentation sensible de 32,6 % à périmètre constant. Cette progression traduit l'amélioration de l'activité dans plusieurs pays comme la France, l'Allemagne et la Suède, qui représentent la

grande majorité des recrutements 2011. Contrairement à 2010, où, dans un contexte de début d'année difficile, les recrutements avaient été pour une part décalés au second semestre, les recrutements 2011 sont homogènes sur les deux semestres.

L'augmentation du taux de *turnover* glissant sur 12 mois reste contenue à périmètre constant, notamment en France, malgré une nette reprise de l'activité. Le taux de *turnover* glissant sur 12 mois s'établit à 25,8 %, en hausse de 1 point par rapport à 2010.

Charges opérationnelles courantes

(en millions d'euros)	2011	2010*	2011 vs 2010
Chiffre d'affaires	1 419,5	1 324,4	7,2 %
Charges de personnel	1 007,2	942,9	6,8 %
% du chiffre d'affaires	71,0 %	71,2 %	- 0,2 pt

(en millions d'euros)	2011	2010*	2011 vs 2010
Total charges externes	287,0	287,4	- 0,1 %
% du chiffre d'affaires	20,2 %	21,7 %	- 1,5 pt
Sous-Traitance	106,2	112,9	- 5,9 %
% du chiffre d'affaires	7,5 %	8,5 %	- 1,0 pt
Redevances de crédit-bail	3,2	3,2	0,1 %
% du chiffre d'affaires	0,2 %	0,2 %	0,0 pt
Locations simples et charges externes	47,7	48,4	- 1,5 %
% du chiffre d'affaires	3,4 %	3,7 %	- 0,3 pt
Formation	8,9	7,6	17,5 %
% du chiffre d'affaires	0,6 %	0,6 %	0,1 pt
Honoraires et services extérieurs	24,8	25,1	- 1,4 %
% du chiffre d'affaires	1,7 %	1,9 %	- 0,2 pt
Transports voyages déplacements	57,7	53,6	7,5 %
% du chiffre d'affaires	4,1 %	4,0 %	0,0 pt
Autres achats et services extérieurs	38,5	36,5	5,4 %
% du chiffre d'affaires	2,7 %	2,8 %	0,0 pt

* Les données 2010 sont retraitées de la cession de l'activité Arthur D. Little.

Les charges de personnel augmentent de 6,8 % par rapport à 2010, à un rythme moindre que le chiffre d'affaires (+ 7,2 %), permettant ainsi de limiter leur poids sur le chiffre d'affaires (- 0,2 point).

Les charges externes restent stables par rapport à 2010 (- 0,1 %). L'augmentation des charges de transports voyages déplacements (+ 4,1 millions d'euros) et autres achats et services extérieurs (+ 2 millions d'euros) est compensée par la baisse de la sous-traitance (- 6,7 millions d'euros).

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net de 24,2 millions d'euros correspond :

- ♦ aux produits financiers pour + 3,3 millions d'euros, provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie ;
- ♦ déduction faite des charges financières pour 27,5 millions d'euros. Ces derniers correspondent aux intérêts de l'emprunt obligataire

à échéance 1^{er} janvier 2015 (14,3 millions d'euros), des intérêts d'emprunt (0,5 million d'euros), des intérêts sur l'utilisation des lignes de crédits (2,1 millions d'euros), des intérêts versés dans le cadre des contrat *swap* de taux (6 millions d'euros) et de la mobilisation de créances clients (3,8 millions d'euros).

Impôt sur le résultat

L'exercice 2011 constate une charge nette d'impôts de 17,6 millions d'euros qui résulte :

- ♦ d'une charge d'impôts courants de 25,6 millions d'euros (dont 17,1 millions relatifs aux impôts dits secondaires, composés principalement de la CVAE française pour 10,2 millions et de l'IRAP italien pour 3,4 millions) ;
- ♦ d'un produit d'impôts différés à hauteur de 8 millions d'euros.

Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2011	Déc. 2010
	A	B
Dette financière nette d'ouverture (1^{er} janvier)	(180,4)	(172,9)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	115,1	48,2
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(16,1)	(6,4)
Intérêts nets décaissés	(20,4)	(11,1)
Impôts payés	(27,7)	(10,4)
impact cash des cessations d'activité	(9,0)	(1,7)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	41,7	18,6
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(37,0)	(29,6)
Flux net de trésorerie avant opération de financement	4,8	(11,0)
Impact des écarts de change et autres	4,8	2,7
Impact de l'augmentation de capital	1,0	0,4
DETTE FINANCIÈRE NETTE DE CLÔTURE	(169,8)	(180,4)

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

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité ont augmenté pour s'établir à 41,8 millions d'euros contre, 18,6 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette amélioration s'explique notamment par :

- ♦ l'augmentation de la capacité d'autofinancement, résultat d'une amélioration des performances opérationnelles du Groupe laquelle s'établit à 115,1 millions d'euros, contre 48,2 millions d'euros l'année ;
- ♦ une dégradation du besoin en fonds de roulement de 16,1 millions d'euros dans un contexte de reprise de l'activité ;

- ♦ une augmentation en 2011 du montant des intérêts nets décaissés (20,4 millions d'euros) et des impôts payés (27,7 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 ont augmenté pour s'établir à - 37 millions d'euros, contre - 29,6 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cet accroissement est essentiellement dû aux cessations d'Arthur D. Little et des filiales brésiliennes, qui ont généré des variations de périmètre négatives de 18 millions d'euros en termes de trésorerie.

Endettement net du Groupe

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

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010	Variations
Convertible	99,8	99,8	-
Ligne de crédit moyen terme	29,3	68,4	(39,1)
Ligne de crédit court terme	227,7	227,3	0,4
dont affacturage	187,9	186,1	1,8
DETTE FINANCIÈRE TOTALE	356,9	395,5	(38,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	187,1	215,1	(28,0)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	169,8	180,4	(10,6)

(en millions d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
DETTE FINANCIÈRE NETTE	169,8	180,4
Participation des salariés	3,3	5,0
Intérêts courus	21,7	18,0
ENDETTEMENT NET	194,9	203,4

Les lignes d'affacturage disponibles totalisent 291,5 millions d'euros.

9.3 Performances sectorielles

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

Les secteurs opérationnels fin 2011 sont les suivants, compte tenu de la cession d'Arthur D. Little et des activités brésiliennes ainsi que des changements de segments opérationnels :

- ◆ France ;
- ◆ Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, Danemark, Irlande, Norvège, Royaume-Uni, Suède, Suisse ;

- ◆ Sud : Espagne, Italie, Portugal ;
- ◆ Reste du monde : Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient, Tunisie.

Altran International B.V., incluse précédemment dans le secteur Arthur D. Little, est reclassée dans le Nord suite à la cession de cette activité en décembre 2011.

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel (après élimination intersecteurs)

Le chiffre d'affaires de 2011 s'établit à 1 419,5 millions d'euros, en hausse de 7,2 % par rapport à 2010. Il se répartit par zone géographique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2011				2010*		
	Total secteurs	Éliminations intersecteurs	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Variations
France	760,3	(32,1)	728,2	51,3 %	661,4	49,9 %	10,1 %
Nord	376,7	(11,7)	365,0	25,7 %	340,3	25,7 %	7,3 %
Sud	304,2	(5,6)	298,7	21,0 %	290,9	22,0 %	2,7 %
Reste du monde	32,3	(4,6)	27,7	2,0 %	31,9	2,4 %	- 13,1 %
TOTAL	1 473,5	(54,0)	1 419,5	100,0 %	1 324,4	100,0 %	7,2 %

* Les données 2010 sont retraitées de la cession de l'activité Arthur D. Little.

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 8,1 %.

Toutes les zones géographiques ont contribué positivement à la croissance du Groupe, à taux de change et périmètre constants.

- ◆ La France poursuit l'accélération de sa croissance avec + 10,1 % en 2011, contre + 6,2 % en 2010 ;
- ◆ Le Sud est également sur une bonne dynamique avec + 8,1 % hors l'impact des activités brésiliennes cédées au cours du second trimestre 2011 ;

- ◆ Le Nord affiche une reprise de son activité avec + 4,9 % à taux de change et périmètre constants, contre une décroissance de 2,7 % en 2010 ;
- ◆ Le Reste du monde poursuit sa croissance en affichant + 24,4 % à taux de change et périmètre constants, contre + 25,8 % en 2010.

La répartition du chiffre d'affaires par pays (après élimination intersecteurs) est la suivante :

(en millions d'euros)	2011	% CA	S2 2011	% CA	S1 2011	% CA	2010*	% CA	S2 2010*	% CA	S1 2010*	% CA	2011 vs 2010
France	728,2	51,3 %	361,7	51,2 %	366,5	51,4 %	661,4	49,9 %	336,7	50,4 %	324,7	49,5 %	10,1 %
Allemagne	101,0	7,1 %	52,4	7,4 %	48,6	6,8 %	94,7	7,2 %	47,1	7,0 %	47,6	7,3 %	6,6 %
Autriche	2,0	0,1 %	1,0	0,1 %	1,0	0,1 %	1,8	0,1 %	0,8	0,1 %	1,0	0,2 %	16,0 %
RU/Irlande	103,5	7,3 %	52,1	7,4 %	51,3	7,2 %	100,3	7,6 %	52,9	7,9 %	47,4	7,2 %	3,1 %
Benelux/Norvège	96,5	6,8 %	47,2	6,7 %	49,3	6,9 %	99,0	7,5 %	48,0	7,2 %	51,1	7,8 %	- 2,6 %
Suisse	24,3	1,7 %	12,6	1,8 %	11,7	1,6 %	17,5	1,3 %	9,4	1,4 %	8,1	1,2 %	38,8 %
Suède/Danemark	37,7	2,7 %	18,4	2,6 %	19,3	2,7 %	26,9	2,0 %	13,9	2,1 %	13,1	2,0 %	40,0 %
Italie	160,3	11,3 %	78,6	11,1 %	81,8	11,5 %	150,8	11,4 %	74,9	11,2 %	75,9	11,6 %	6,3 %
Espagne/Andorre	122,1	8,6 %	60,4	8,5 %	61,7	8,7 %	108,1	8,2 %	54,5	8,2 %	53,6	8,2 %	13,0 %
Portugal	16,2	1,1 %	7,9	1,1 %	8,3	1,2 %	17,5	1,3 %	8,2	1,2 %	9,2	1,4 %	- 7,2 %
Brésil							14,6	1,1 %	6,1	0,9 %	8,5	1,3 %	- 100,0 %
Tunisie	0,6	0,0 %	0,3	0,0 %	0,3	0,0 %							NA
É. arabes unis							0,1	0,0 %	0,0	0,0 %	0,1	0,0 %	NA
Asie	4,4	0,3 %	2,6	0,4 %	1,9	0,3 %	4,6	0,4 %	2,0	0,3 %	2,6	0,4 %	- 4,7 %
États-Unis	22,7	1,6 %	11,5	1,6 %	11,2	1,6 %	27,1	2,0 %	13,8	2,1 %	13,3	2,0 %	- 16,3 %
TOTAL	1 419,5	100,0 %	706,6	100,0 %	712,9	100,0 %	1 324,4	100,0 %	668,2	100,0 %	656,3	100,0 %	7,2 %

* Les données 2010 sont retraitées de la cession de l'activité Arthur D. Little.

Chiffre d'affaires par métier

La répartition du chiffre d'affaires par métier est la suivante en 2011 :

(en millions d'euros)	Technologie et innovation	Organisation et systèmes d'information	Autres	Total
Chiffre d'affaires	988,3	407	23,6	1 419,5
Poids du chiffre d'affaires	69,6 %	28,7 %	1,7 %	100,0 %

Conformément à son plan stratégique, le repositionnement du groupe s'est notamment illustré par la cession d'Arthur D. Little, spécialisé en Conseil en stratégie et en management.

Altran intervient ainsi désormais sur deux marchés principaux : le conseil en technologie et innovation et le conseil en organisation et systèmes d'information.

Le conseil en technologie et innovation, principal métier du Groupe, représente 69,6 % de son chiffre d'affaires en 2011, contre 69,9 % en 2010. Leader mondial, Altran intervient principalement dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, du spatial, de la

défense, des télécoms ou encore de l'énergie. Ce métier consiste à accompagner les clients sur les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de production des produits et des services.

Le conseil en organisation et en systèmes d'information est centré sur les services de conseil et d'intégration en matière de systèmes d'information. Cette activité est fortement présente dans les secteurs de la finance et des télécoms, mais également dans les secteurs industriels, en particulier sur la thématique de mise en œuvre de nouveaux systèmes dits communicants et embarqués.

Chiffre d'affaires et résultats opérationnels courants par secteur opérationnel (avant élimination intersecteurs)

France

(en millions d'euros)	2011	S2 2011	S1 2011	2010	S2 2010	S1 2010	2011 vs 2010
Chiffre d'affaires zone France	760,3	381,1	379,2	685,2	348,4	336,8	11,0 %
Total des produits opérationnels	781,5	397,5	384,0	693,0	353,3	339,7	12,8 %
Total des charges opérationnelles	(722,7)	(360,6)	(362,0)	(650,0)	(324,8)	(325,2)	11,2 %
Résultat opérationnel courant	58,8	36,8	22,0	43,1	28,5	14,5	36,5 %
% du résultat opérationnel courant	7,7 %	9,7 %	5,8 %	6,3 %	8,2 %	4,3 %	1,4 pt

La France confirme les bonnes performances réalisées depuis le second semestre 2010 et affiche une croissance de + 11 % en 2011, contre + 6,7 % en 2010. Son chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs s'établit à 760,3 millions d'euros, contre 685,2 millions d'euros l'année précédente.

Son taux de facturation s'est amélioré de 1,4 point par rapport à 2010.

Cette progression de l'activité est tirée principalement par la branche « Technologie & Innovation » et, dans une moindre mesure, par le conseil en organisation et systèmes d'information.

L'ensemble des secteurs en France est en croissance :

- Le secteur Aerospace & Defense (ASD) reste porteur grâce au référencement E2S auprès d'EADS, dont Altran est un des cinq partenaires mondiaux de rang 1 dans les métiers de l'ingénierie et du conseil.
- La reprise du secteur Automobile (AIT) commencée au second semestre 2010 se poursuit avec d'importantes opportunités tant auprès des constructeurs que des équipementiers. La sélection d'Altran comme partenaire stratégique de PSA Peugeot Citroën en début 2012 permet au Groupe de conforter son positionnement de leader de l'innovation, notamment dans l'industrie automobile.
- Des renégociations avec certains clients du secteur TEM (Telecom & Media) ont permis de limiter la pression sur les prix pour les nouveaux contrats. Le développement de nouveaux comptes a également contribué à dynamiser le portefeuille d'Altran.

Malgré un bilan plus mitigé, le secteur ELiS présente une croissance notamment dans le nucléaire et dans l'industrie du matériel médical. Toutefois, le secteur pharmaceutique est confronté à des restructurations chez ses clients et l'Oil & Gas subit des décalages de projets de ses clients.

- Le secteur Services financiers et Gouvernement (FSG) bénéficie d'un environnement porteur, notamment dans la banque, et d'un renforcement de son positionnement sur les marchés publics. Cependant, l'assurance subit une baisse d'activité en 2011.

La France réalise en 2011 un résultat opérationnel courant de 58,8 millions d'euros, soit 7,7 % du chiffre d'affaires, contre 6,3 % un an auparavant.

Cette amélioration du taux de marge opérationnelle courante (+ 1,4 point) résulte d'une hausse des charges (+ 11,2 %) moins rapide que la croissance des produits opérationnels (+ 12,8 %).

Les charges de personnel (+ 46,5 millions d'euros et + 9,1 %) augmentent moins vite que les ressources (+ 10,3 %). L'effet année pleine du plan personnalisé de départ volontaire (PPDV) engagé en 2010 ainsi que la rationalisation des forces de vente ont permis de limiter la hausse de ce poste tout en jouant un rôle clé sur l'utilisation des ressources.

L'augmentation des charges de sous-traitance dans la zone France (+ 7,1 millions d'euros et + 13,4 %) est due principalement à une plus grande collaboration entre les pays au sein du Groupe et à l'obtention de contrats complexes intégrant un panel plus large de services, dont une partie que le Groupe n'a pas vocation à réaliser.

La France comprend les activités opérationnelles, mais également celles de la holding groupe avec les organes de direction et les services transverses. Hors la part non refacturée aux filiales des coûts de la holding groupe, la rentabilité opérationnelle de la France serait de 9,5 %, contre 8,4 % en 2010.

La part non refacturée aux filiales des coûts de la holding groupe s'est établie à 13,3 millions d'euros en 2011, contre 14,2 millions d'euros l'année précédente.

Nord

(en millions d'euros)	2011	S2 2011	S1 2011	2010	S2 2010	S1 2010	2011 vs 2010
Chiffre d'affaires zone Nord	376,7	189,7	187,0	349,2	177,1	172,1	7,9 %
Total des produits opérationnels	381,7	192,2	189,4	352,6	180,5	172,1	8,2 %
Total des charges opérationnelles	(350,2)	(175,8)	(174,4)	(330,9)	(167,1)	(163,8)	5,8 %
Résultat opérationnel courant	31,5	16,4	15,1	21,7	13,4	8,3	45,2 %
% du résultat opérationnel courant	8,4 %	8,6 %	8,1 %	6,2 %	7,6 %	4,8 %	2,1 pts

Le chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs de la zone Nord s'élève à 376,7 millions d'euros en 2011, contre 349,2 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 7,9 % intégrant un effet positif de variations de périmètre avec une acquisition au troisième trimestre 2010 au Royaume-Uni d'une société spécialisée dans le *Product Lifecycle Management*.

La croissance organique, hors impact de change, est de 5,3 % contre une décroissance de 2,1 % en 2010.

Tous les pays de la zone Nord y ont contribué, à part les Pays-Bas, en décroissance.

- Après une année 2010 difficile, l'Allemagne renoue en 2011 avec la croissance (+ 7,8 %) grâce à l'automobile (AIT) et l'Aerospace & Defense (ASD), avec une amélioration du taux de facturation (+ 0,8 point).
- La Scandinavie reste sur une bonne dynamique depuis le second semestre 2010 et réalise en 2011 une croissance de 29,8 % à taux de change constant. Elle croît sur l'ensemble de ses activités tant en Technologie & Innovation qu'en Conseil en Organisation & Systèmes d'information et voit son taux de facturation s'améliorer (+ 3,8 points) grâce à la signature de contrats cadres avec le secteur public et la croissance dans le secteur santé et pharmaceutique.
- La Suisse affiche un taux de croissance de 24 % à taux de change constant. Elle bénéficie de belles opportunités dans le secteur pharmaceutique et voit son taux de facturation augmenter nettement (+ 5,3 points), ainsi que ses effectifs (+ 14,9 %).

- L'activité au Royaume-Uni est en légère croissance : 1,3 % hors variations de change et de périmètre.

La baisse d'activité dans le métier conseil en Organisation & Systèmes d'information est compensée par l'arrivée de nouveaux clients dans le secteur automobile (AIT) et le dynamisme constaté dans le médical, notamment au travers de la société Cambridge Consultants Limited.

- Le chiffre d'affaires de 2011 de la Belgique s'est redressé (+ 1 % à périmètre constant, contre - 5,7 % en 2010) grâce à une activité soutenue au second semestre et malgré des difficultés de recrutement.
- L'activité des Pays-Bas (- 14,3 %) continue d'être en recul au cours de l'année 2011. Elle est impactée par des décisions de décalage de projets des clients du secteur de l'automobile et également par des mesures de restructuration prises par le Groupe. Ces mesures ont permis une amélioration du taux de facturation (+ 3,3 points) en 2011.

Le retour à la croissance de la zone Nord s'accompagne d'une amélioration de sa rentabilité opérationnelle de 2,1 points par rapport à 2010. Le résultat opérationnel courant s'élève à 31,5 millions d'euros, soit 8,4 % du chiffre d'affaires, contre 6,2 % en 2010.

À taux de change et périmètre constants, le taux de marge opérationnelle courante est de 8,2 % en 2011, contre 6,1 % en 2010, grâce à l'amélioration du taux de facturation comme du tarif journalier moyen et à une bonne maîtrise des charges, qui ont augmenté moins vite que le chiffre d'affaires.

Sud

(en millions d'euros)	2011	S2 2011	S1 2011	2010	S2 2010	S1 2010	2011 vs 2010
Chiffre d'affaires zone Sud	304,2	149,6	154,6	294,4	145,7	148,8	3,3 %
Total des produits opérationnels	305,0	150,3	154,6	294,5	145,5	149,0	3,6 %
Total des charges opérationnelles	(281,3)	(138,5)	(142,8)	(284,6)	(138,1)	(146,5)	- 1,2 %
Résultat opérationnel courant	23,7	11,9	11,8	9,9	7,4	2,5	139,2 %
% du résultat opérationnel courant	7,8 %	7,9 %	7,7 %	3,4 %	5,1 %	1,7 %	4,4 pts

La zone Sud réalise une bonne performance tant en termes de croissance de son activité que de rentabilité.

Elle poursuit ainsi sa croissance avec un chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs de 304,2 millions d'euros, soit + 3,3 %

par rapport à 2010. Hors impact des variations de périmètre liées principalement à la cession des filiales brésiliennes, la croissance de cette zone est de 8,3 %. Elle repose aussi bien sur l'augmentation des ressources que sur l'amélioration du taux de facturation et du tarif journalier moyen.

Hormis le Portugal, qui affiche une décroissance de 4,8 %, l'Italie (+ 5,9 %, hors variations de périmètre) et l'Espagne (+ 13,9 %) réalisent une bonne performance malgré des conjonctures économiques locales difficiles.

- ◆ L'Espagne affiche la plus forte progression de la zone (+ 13,9 %) et montre les bénéfices des actions de réorganisation avec la fusion en début 2011 des principales sociétés espagnoles opérationnelles, consolidant ainsi le positionnement local du Groupe.

Cette forte augmentation de l'activité provient d'un renforcement du Groupe chez ses principaux clients et également par l'obtention de nouveaux clients dans les secteurs de l'énergie, de l'automobile, de la distribution et des télécom et média. Les plus fortes progressions sont enregistrées dans les secteurs Aéronautique, Spatial et Défense (ASD) et Banque & Assurance. Seul le secteur des marchés publics affiche une décroissance.

- ◆ La croissance de l'Italie est principalement portée par la reprise de l'automobile et par le secteur des Télécom & Média (TEM). La

croissance de l'automobile s'accompagne en outre d'une bonne profitabilité, malgré le recours à la sous-traitance.

Le secteur Services financiers & Gouvernement (FSG) fait face à davantage de difficultés, comme le secteur Énergie qui est confronté à des renégociations de contrats et à l'arrêt du nucléaire en Italie.

- ◆ Dans un contexte local difficile, le Portugal a pu limiter la baisse de son activité à 4,8 % par rapport à 2010. La bonne dynamique du secteur Télécom & Média (TEM) qui représente 53 % de l'activité du pays, n'a pas pu compenser l'arrêt de projets dans le secteur Santé et les fortes pressions tarifaires dans le secteur Finances.

Le résultat opérationnel courant du Sud s'établit à 23,7 millions d'euros en 2011, soit 7,8 % du chiffre d'affaires, contre 3,4 % en 2010.

À périmètre constant, le taux de marge opérationnelle courante est de 7,8 % en 2011, contre 6,3 % en 2010. L'amélioration du taux de facturation et du taux journalier moyen comme la bonne maîtrise des charges ont contribué à cette performance.

Reste du monde (Asie, Amérique du Nord, Moyen-Orient, Tunisie)

(en millions d'euros)	2011	S2 2011	S1 2011	2010	S2 2010	S1 2010	2011 vs 2010
Chiffre d'affaires zone Reste du monde	32,3	16,5	15,8	35,5	18,0	17,5	- 9,1 %
Total des produits opérationnels	32,3	16,5	15,8	35,5	18,0	17,5	- 8,9 %
Total des charges opérationnelles	(31,9)	(16,4)	(15,5)	(36,4)	(18,0)	(18,5)	- 12,4 %
Résultat opérationnel courant	0,4	0,2	0,2	(1,0)	(0,0)	(1,0)	139,9 %
% du résultat opérationnel courant	1,2 %	1,0 %	1,4 %	- 2,8 %	0,0 %	- 5,6 %	4,0 pts

Le chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs de la zone Reste du monde s'établit à 32,3 millions d'euros en 2011, contre 35,5 millions d'euros en 2010, marquant un recul de - 9,1 % qui s'explique par des variations de périmètre aux États-Unis, principal pays de cette zone. En effet, le Groupe a cédé en 2010 et 2011 plusieurs filiales, dont notamment Altran Control Solutions.

À périmètre constant et hors impact de change, cette zone affiche une bonne performance, avec un taux de croissance de son activité de 29,5 %.

Elle est principalement portée par les États-Unis (+ 30,3 % à taux de change et périmètre constants), qui ont obtenu de nouveaux contrats concernant l'implémentation de systèmes de contrôle dans des centrales chinoises, renforçant ainsi son cœur de métier axé sur le nucléaire. Ces opportunités permettent de pallier l'atonie du marché local, notamment dans le secteur de l'énergie.

L'Asie est également en forte croissance (+ 20,4 % à taux de change et périmètre constants), provenant de la Chine et de l'Inde. L'obtention de nouveaux clients dans le secteur Automotive, Infrastructure & Transport (AIT) et l'ouverture d'un nouveau bureau à Pékin participent au dynamisme de la Chine. L'Inde a fait l'objet d'une réorganisation avec un repositionnement d'*offshoring* et d'accompagnement local de grands groupes européens.

L'effet conjugué de la croissance et des mesures de restructuration menées depuis 2010, en particulier aux États-Unis, a permis à la zone Reste du monde de dégager un léger résultat positif opérationnel courant de 0,4 million d'euros en 2011, contre une perte de 1 million d'euros en 2010.

9.4 Perspectives

Le groupe Altran est très attentif à l'évolution du contexte économique global et reste vigilant sur une situation générale qui demeure incertaine.

Le Groupe estime néanmoins que les conditions actuelles du marché et le début d'année constaté lui permettent d'envisager une croissance profitable de son activité en 2012 cohérente avec les objectifs de son plan stratégique pluriannuel.

9.5 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2011 et la date d'arrêt des comptes par le Conseil d'administration, le 8 mars 2012.

9.6 Présentation des comptes sociaux d'Altran Technologies SA et proposition d'affectation des résultats

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

Le chiffre d'affaires d'Altran Technologies de 2011 s'établit à 615,3 millions d'euros, contre 524,6 millions d'euros en 2010, traduisant le dynamisme du secteur aérospatial et la bonne tenue des activités dans l'automobile et les télécommunications.

Le résultat d'exploitation s'établit à + 30,9 millions d'euros (5,02 % du chiffre d'affaires), contre + 22,5 millions d'euros (4,29 % du chiffre d'affaires) en 2010, du fait notamment d'une maîtrise de la masse salariale ainsi que d'un meilleur taux d'utilisation des ressources et en dépit de l'augmentation de la sous-traitance, rendue nécessaire par la gestion de projets complexes, dont une partie de la réalisation n'incombe pas à Altran Technologies.

Le résultat financier est de - 21,5 millions d'euros, contre - 26,2 millions d'euros en 2010.

Le résultat exceptionnel est de - 144,6 millions d'euros (notamment du fait de la moins-value de cession Arthur D. Little), contre - 7,3 millions d'euros en 2010.

Après enregistrement du produit net d'impôts pour 16 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2011 fait ressortir une perte nette comptable de 119 216 150,41 euros, qu'il vous est proposé d'affecter au poste de report à nouveau.

Le montant du report à nouveau s'élèvera désormais à - 114 058 101,28 euros.

Il est rappelé les montants suivants :

- ◆ montant des charges non fiscalement déductibles : 33 770 975 euros ;
- ◆ dont montant global des dépenses non déductibles au terme de l'article 39-4 du CGI : 537 894 euros.

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

En ce qui concerne les dettes à l'égard des fournisseurs Groupe et hors Groupe, la décomposition à la clôture des deux derniers exercices 2011 et 2010 est la suivante :

Décembre 2011 <i>(en millions d'euros)</i>	Dettes échues				Dettes non échues				Total dettes fournisseurs
	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	4,7	2,3	1,2	1,2	18,9	15,5	3,3	0,1	23,6
Fournisseurs Immobilisation	0,1	0,1	0,0	0,0	1,2	0,4	0,7	0,0	1,3
I - TOTAL DÛ À PAYER	4,8	2,4	1,2	1,2	20,0	15,9	4,0	0,1	24,8
Fournisseurs - FNP					10,6	10,6			10,6
II - TOTAL DETTES FOURNISSEURS	4,8	2,4	1,2	1,2	30,6	26,5	4,0	0,1	35,4

Décembre 2010 <i>(en millions d'euros)</i>	Dettes échues				Dettes non échues				Total dettes fournisseurs
	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	6,8	4,3	1,6	0,9	15,2	10,9	3,9	0,4	22,0
II - TOTAL DETTES FOURNISSEURS	6,8	4,3	1,6	0,9	23,5	19,2	3,9	0,4	30,3

9.7 Filiales et participations

Le Groupe a cédé :

- ◆ le 1^{er} janvier 2011, la société américaine Synecticsworld et sa filiale canadienne ;
- ◆ le 28 février 2011, la société française Imnet France ;
- ◆ le 26 avril 2011 l'ensemble de ses filiales au Brésil (Altran do Brasil / Altran Consultoria e Tecnologia / TC/BR – Tecnologia e Consultoria Brasileira / Arthur D. Little) ;

- ◆ le 30 décembre 2011, sa filiale britannique Hilson Moran Partnership ;
- ◆ le 30 décembre 2011, le sous-groupe Arthur D. Little regroupant 23 entités juridiques.

En outre, le Groupe a procédé, dans le cadre de la rationalisation de son périmètre, à la fusion de trois entités au sein d'une quatrième en Espagne.

9.8 Autres informations

Les informations relatives aux dépenses de R&D sont présentées en section 11 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, 17 et 15 du présent document de référence.

Les informations concernant les détenteurs de titres d'Altran Technologies, les actions autodétenues et les déclarations de franchissement de seuils de détention sont présentées en section 18 du présent document de référence.

10

Trésorerie et capitaux

10.1/10.2 Informations sur les capitaux de l'emprunteur	39	10.5 Financement de l'activité	39
10.3 Conditions d'emprunts	39		
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	39		

10.1/10.2 Informations sur les capitaux de l'emprunteur

L'ensemble des informations relatives aux capitaux de l'emprunteur sont disponibles à la section 18 « Principaux Actionnaires » du présent document de référence.

10.3 Conditions d'emprunts

L'ensemble des informations relatives aux conditions d'emprunt du Groupe est intégré dans la section 4.2 « Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire » du présent document de référence.

10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Il est rappelé que, tel que défini dans la section 4.2 « Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire » du présent document de référence, les principales restrictions à l'usage de lignes bancaires signées en date du 7 juillet 2008, applicables à partir de la date du premier tirage et pendant toute la durée de ladite convention de crédit, sont :

- ♦ à compter de l'exercice 2009, affectation à la réduction du crédit du tiers du *cash flow* net consolidé au-delà de 15 millions

d'euros (hors éventuelle opération de marché) ;

- ♦ limitation des acquisitions à un montant cumulé annuel de 50 millions d'euros sauf accord préalable de la majorité des banques prêteuses.

10.5 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 gestion de la dette obligataire » et 21.1 « Capital potentiel » du présent document de référence.



Recherche et développement

Au niveau du Groupe, les dépenses au titre des frais de développement ont été activées à hauteur de 0,6 million d'euros au cours de l'année 2011, la valeur brute cumulée des frais de développement au 31 décembre 2011 est de 4,2 millions d'euros.

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

12

Informations sur les tendances

12.1 Principales tendances

43

12.2 Événements post-clôture

43

12.1 Principales tendances

Le groupe Altran est attentif à l'évolution du contexte économique global et reste vigilant sur une situation générale qui demeure incertaine.

Néanmoins, les conditions actuelles du marché et la dynamique du début d'année permettent au Groupe d'envisager une croissance profitable de son activité en 2012, cohérente avec les objectifs de son plan stratégique.

12.2 Événements post-clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2011 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 8 mars 2012.



13

Prévisions

Les différents marchés sur lesquels le Groupe opère (conseil en technologie et R&D, conseil en organisation et en systèmes d'information) devraient continuer à croître au cours des prochaines années. Ceci constituera une assise permettant d'assurer la réussite du plan stratégique 2012-2015.

14

Organes d'administration et de direction

14.1 Composition des organes sociaux	47	des mandataires sociaux	59
14.1.1 Composition du Conseil d'administration	47	14.3 Conflits d'intérêts éventuels concernant les mandataires sociaux	59
14.1.2 Direction générale	48	14.4 Injonctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par le Conseil de la concurrence	59
14.1.3 Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux dans toutes sociétés	49		
14.2 Condamnation pour fraude, procédure de liquidation, sanctions à l'encontre			

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 de 4 ans. Le Conseil d'administration a lui-même nommé un censeur dès le 1^{er} juillet 2008.

L'Assemblée Générale du 10 juin 2011 a nommé deux nouveaux administrateurs, M. Philippe Salle et Madame Monique Cohen, portant la composition du Conseil à dix administrateurs.

Le Conseil comprend trois administrateurs indépendants, MM. Sénamaud, de Calan et de T'Serclaes, dont les critères de qualification sont conformes à ceux retenus par le Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration du 31 janvier 2012 a réitéré cette qualification, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations. A été plus particulièrement examinée la situation de M. de T'Serclaes qui, par l'intermédiaire de la société

Alter, a continué de fournir des prestations de conseil au Groupe en 2011, pour lesquelles des honoraires de 55 200 euros lui ont été versés en 2011. Le contrat de prestations de conseil signé avec la société Alter a pris fin au 31 décembre 2011.

Le Conseil d'administration du 10 juin 2011 qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale du même jour a :

- ♦ révoqué M. Yves de Chaisemartin de ses fonctions de Président du Conseil et Directeur Général – M. de Chaisemartin poursuivant toutefois son mandat d'administrateur jusqu'à son terme, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011 ;
- ♦ nommé M. Philippe Salle en qualité de Président du Conseil et Directeur Général, jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2014.

Composition du Conseil d'administration jusqu'au 10 juin 2011

Nom	Première nomination	Fin du mandat	Fonction principale dans la Société
M. Yves de Chaisemartin né le 26 août 1948	CA du 1 ^{er} juillet 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur, Président du Conseil et Directeur Général
M. Roger Alibault né le 20 février 1944	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Jean-Pierre Alix né le 2 février 1950	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
Apax Partners SA, représentée par M. Maurice Tchenio né le 19 janvier 1943	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Dominique de Calan né le 5 mai 1947	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Gilles Rigal né le 26 mai 1958	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur

Nom	Première nomination	Fin du mandat	Fonction principale dans la Société
M. Michel Sénamaud né le 16 juillet 1943	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Jacques-Étienne de T'Serclaes né le 4 juin 1947	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Thomas de Villeneuve* né le 19 mai 1972	CA du 1 ^{er} juillet 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Censeur

* Diplômé d'HEC en 1994, Thomas de Villeneuve, 39 ans, Censeur au sein du Conseil d'administration, est Directeur Associé d'Apax Partners MidMarket SAS. Il a rejoint Apax Partners en 2001 et est spécialisé dans les TMT. Il a auparavant travaillé au Boston Consulting Group à Paris et à New York.

Thomas de Villeneuve est membre du Conseil de surveillance d'InfoPro Communications SAS, des Conseils d'administration de Clarisse SA, Apax Partners MidMarket SAS et Financière MidMarket SAS, et gérant de Codilink Sarl et Coditel Management Sarl.

Composition du Conseil d'administration à compter du 10 juin 2011

Nom	Première nomination	Fin du mandat	Fonction principale dans la Société
M. Philippe Salle né le 17 mai 1965	CA du 10 juin 2011	AG statuant sur les comptes 2014	Administrateur, Président du Conseil et Directeur Général
M. Roger Alibault né le 20 février 1944	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Jean-Pierre Alix né le 2 février 1950	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
Apax Partners SA, représentée par M. Maurice Tchenio né le 19 janvier 1943	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Dominique de Calan né le 5 mai 1947	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Yves de Chaisemartin né le 26 août 1948	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
Mme Monique Cohen née le 28 janvier 1956	AGM du 10 juin 2011	AG statuant sur les comptes 2014	Administrateur
M. Gilles Rigal né le 26 mai 1958	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Michel Sénamaud né le 16 juillet 1943	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Jacques-Étienne de T'Serclaes né le 4 juin 1947	AGM du 30 juin 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Administrateur
M. Thomas de Villeneuve né le 19 mai 1972	CA du 1 ^{er} juillet 2008	AG statuant sur les comptes 2011	Censeur

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

Jusqu'au 10 juin 2011 la Direction générale de la Société était assumée par M. Yves de Chaisemartin, nommé par le Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2008 en qualité de Président du Conseil et Directeur Général, le Conseil ayant décidé ainsi de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société. Le Conseil d'administration du 10 juin 2011 a révoqué M. Yves de Chaisemartin de ses fonctions de Président-Directeur Général et nommé en qualité de Président

du Conseil d'administration et Directeur Général, M. Philippe Salle, jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2014.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 28 octobre 2011 a nommé M. Cyril Roger, salarié de la Société, en qualité de Directeur Général Délégué en charge de l'Europe du Sud (France, Espagne, Italie, Portugal).

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

M. PHILIPPE SALLE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS LE 10 JUIN 2011	
<p>46 ans, Président-Directeur Général d'Altran Technologies</p> <p>Philippe Salle débute sa carrière chez Total en Indonésie puis rejoint Accenture comme consultant informatique. Il intègre ensuite McKinsey (conseil en stratégie) où il est nommé Directeur de projets. En 1999, il rejoint Vedior (aujourd'hui Randstad), dont il devient Président-Directeur Général pour la France en 2002, puis Président pour l'Europe du Sud en 2006. Il intègre en 2007 Géoservices (groupe technologique dans le secteur pétrolier), en tant que Directeur Général délégué, puis Président-Directeur Général jusqu'en mars 2011.</p> <p>Ancien élève de l'École des Mines de Paris, il est titulaire d'un MBA de la Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University (Chicago, États-Unis).</p> <p>Il détient 147 657 actions Altran Technologies.</p>	<h4>Mandats et fonctions exercés* au 31 décembre 2011</h4> <h5>En France</h5> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président du Conseil d'administration d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé ◆ Directeur Général d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé ◆ Président du Comité des investissements et des acquisitions d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé ◆ Président de la Fondation Altran pour l'innovation ◆ Représentant d'Altran Technologies, co-gérant de GMTS SNC <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur de la Banque Transatlantique ◆ Président de Finelas SAS (Holding personnel d'Investissement) <h5>À l'étranger</h5> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président du Conseil de surveillance d'Altran Deutschland Holding GmbH (Allemagne) ◆ Président du Conseil de surveillance d'Altran GmbH & Co KG (Allemagne) ◆ Administrateur de Cambridge Consultants Limited (Royaume-Uni) ◆ Administrateur d'Altran UK Ltd (Royaume-Uni) ◆ Administrateur d'Altran SA/NV (Belgique) ◆ Administrateur d'Altran Technologies India Private Ltd (Inde) ◆ Administrateur d'Altran International BV (Pays-Bas) ◆ Administrateur d'Altran Italia Spa (Italie) ◆ Administrateur d'Altran Shanghai (Chine) ◆ Représentant d'Altran Technologies, administrateur d'Altran Luxembourg SA <h4>Mandats et fonctions occupés* au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</h4> <p>Fin de mandat En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <p>2011 Président d'Arthur D. Little Services</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2007 Président-Directeur Général du groupe Vedior France</p> <p>2008 Administrateur – Directeur Général délégué de Géoservices</p> <p>2010 Administrateur – Directeur Général de Géoservices</p> <p>2010 Président – Directeur Général de Géoservices</p> <h5>À l'étranger</h5> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <p>Néant</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2007 Membre du Directoire de Vedior NV (Pays-Bas)</p>

* Dans le respect de la législation relative au cumul des mandats.

M. YVES DE CHAISEMARTIN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 10 JUIN 2011	
<p>63 ans, Administrateur, Président-Directeur Général d'Altran Technologies jusqu'au 10 juin 2011.</p> <p>Avocat de 1971 à 1986, Yves de Chaisemartin intègre alors le groupe Socpresse, dont il devient Président-Directeur Général en 1996. Il occupe également les fonctions de Président du Directoire du Figaro et de Président du syndicat de la presse quotidienne nationale. En juillet 2005, il rejoint Altran en qualité de Président du Conseil de surveillance, avant d'être nommé Président du Directoire en septembre 2006, puis Président du Conseil d'administration et Directeur Général de juillet 2008 à juin 2011.</p> <p>Il détient 158 500 actions Altran Technologies.</p>	<h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions exercés* au 31 décembre 2011</h3> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président du Conseil d'administration du Musée Rodin ◆ Président de l'Institut de Recherche Technologique SystemX ◆ Administrateur de L'Est Républicain ◆ Administrateur de Marianne SA <h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions occupés* au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</h3> <p>Fin de En France</p> <p>mandat <u>Au sein du groupe Altran</u></p> <p>2008 Représentant d'Altran Technologies, Administrateur d'Axiem SA</p> <p>2011 Président d'Altran CIS SAS</p> <p>2011 Président du Conseil d'administration d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé</p> <p>2011 Directeur Général d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé</p> <p>2011 Président de la Fondation Altran pour l'innovation</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2007 Administrateur de la Réunion des Musées Nationaux</p> <p>2009 Directeur Général de Marianne</p> <p>À l'étranger</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <p>2010 Représentant d'Altran Technologies, Limited Partner d'Altran GmbH & Co KG (Allemagne)</p> <p>2011 Président du Conseil d'administration d'Altran Telnet Corporation (Tunisie)</p> <p>2011 Président du Conseil de surveillance d'Altran GmbH & Co KG (Allemagne)</p> <p>2011 Administrateur de Cambridge Consultants Limited (Royaume-Uni)</p> <p>2011 Administrateur d'Altran Technologies India Pvt Ltd (Inde)</p> <p>2011 Administrateur d'Altran Italia Spa (Italie)</p> <p>2011 Administrateur d'Altran Romania (Roumanie)</p> <p>2011 Représentant d'Altran Technologies, administrateur d'Altran SA (Belgique)</p> <p>2011 Représentant d'Altran Technologies, administrateur d'Altran Luxembourg SA</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2010 Administrateur du groupe Rossel</p>

M. ROGER ALIBAULT, ADMINISTRATEUR	
<p>68 ans, Président des sociétés d'expertise comptable Apex.</p> <p>Expert-comptable, Roger Alibault occupe d'abord pendant 15 ans les fonctions de Directeur Administratif et Financier au sein des groupes Denis Frères puis Rivoire & Carret-Lustucru. Depuis 1984, il exerce en qualité d'expert-comptable et de Commissaire aux comptes. Il est actuellement Président-Directeur Général d'Apex-Gaec SA et gérant d'Apex Provence et Apex Fidus Hyères.</p> <p>Il détient 6 895 actions Altran Technologies.</p>	<p>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</p> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur, membre du Comité d'audit d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président du Conseil d'administration d'Apex Gaec SA ◆ Directeur Général d'Apex Gaec SA ◆ Gérant d'Apex Provence ◆ Gérant d'Apex Fidus Hyères <p>Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</p> <p>Néant</p>

M. JEAN-PIERRE ALIX, ADMINISTRATEUR	
<p>62 ans, Expert-comptable.</p> <p>Après avoir exercé des mandats d'élus locaux (maire-adjoint, conseiller général, Président d'une communauté d'agglomération), 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.</p> <p>Il détient 10 actions Altran Technologies.</p>	<p>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</p> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur, Membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Gérant de SARL Alix Conseil ◆ Gérant de SARL Alix et Associés ◆ 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 <p>Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</p> <p>Fin de mandat En France <u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2009 Président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables</p>

APAX PARTNERS, ADMINISTRATEUR																																																			
<p>Apax Partners SA détient 1 action Altran Technologies.</p>	<p>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</p> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur de Cognitis Group ◆ Administrateur d'Heytens Centrale SA ◆ Administrateur d'Itefin Participations SAS ◆ Administrateur de Royer ◆ Gérant de Société civile Capri ◆ Gérant de Société civile Carmel ◆ Gérant de Société civile Firoki ◆ Gérant de Société civile Info Invest ◆ Membre du Comité Exécutif de Financière Season ◆ Membre du Comité de surveillance d'Arkadin Holding <p>À l'étranger</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur de Buy Way Personal Finance Belgium SA (Belgique) ◆ Administrateur de Buy Way Tech SA (Belgique) ◆ Administrateur de European Jewellers I SA (Luxembourg) ◆ Administrateur de European Jewellers II SARL (Luxembourg) ◆ Administrateur de NWL Investissements (Luxembourg) Administrateur de Wallet SA (Belgique) ◆ Administrateur de Wallet Investissement 1 SA (Belgique) ◆ Administrateur de Wallet Investissement 2 SA (Belgique) <p>Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">Fin de mandat</td> <td style="vertical-align: top;">En France</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>Hors groupe Altran</u></td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Administrateur d'Artacrea</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Administrateur d'Entomed</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Administrateur d'Horis</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Administrateur de MG Participations SA</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Administrateur de Neuro3D</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Administrateur de Sistecar</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Membre du Comité exécutif de Mobsat SAS</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Administrateur d'ASK</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Administrateur de DBV Technologies SA</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Administrateur d'Hybrigenics SA</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Administrateur de Neurotech SA</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>Administrateur d'Arkadin</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>Administrateur de Morgan International Participations</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>Administrateur de Cegid, société cotée</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>Administrateur d'Odyssey Group</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>Membre du Comité de Surveillance de Financière des Docks</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>Administrateur de Group Mondial Tissus SA2011 Administrateur de Camelia Participations SAS</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Administrateur de Finalliance</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Administrateur de Rue du commerce SA, Société cotée</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Gérant de Société civile Equ</td> </tr> <tr> <td></td> <td>À l'étranger</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>Hors groupe Altran</u></td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Class A Manager de Mobsat Group Holding SARL (Luxembourg)</td> </tr> </table>	Fin de mandat	En France		<u>Hors groupe Altran</u>	2007	Administrateur d'Artacrea	2007	Administrateur d'Entomed	2007	Administrateur d'Horis	2007	Administrateur de MG Participations SA	2007	Administrateur de Neuro3D	2007	Administrateur de Sistecar	2007	Membre du Comité exécutif de Mobsat SAS	2008	Administrateur d'ASK	2008	Administrateur de DBV Technologies SA	2008	Administrateur d'Hybrigenics SA	2008	Administrateur de Neurotech SA	2009	Administrateur d'Arkadin	2009	Administrateur de Morgan International Participations	2010	Administrateur de Cegid, société cotée	2010	Administrateur d'Odyssey Group	2010	Membre du Comité de Surveillance de Financière des Docks	2010	Administrateur de Group Mondial Tissus SA2011 Administrateur de Camelia Participations SAS	2011	Administrateur de Finalliance	2011	Administrateur de Rue du commerce SA, Société cotée	2011	Gérant de Société civile Equ		À l'étranger		<u>Hors groupe Altran</u>	2011	Class A Manager de Mobsat Group Holding SARL (Luxembourg)
Fin de mandat	En France																																																		
	<u>Hors groupe Altran</u>																																																		
2007	Administrateur d'Artacrea																																																		
2007	Administrateur d'Entomed																																																		
2007	Administrateur d'Horis																																																		
2007	Administrateur de MG Participations SA																																																		
2007	Administrateur de Neuro3D																																																		
2007	Administrateur de Sistecar																																																		
2007	Membre du Comité exécutif de Mobsat SAS																																																		
2008	Administrateur d'ASK																																																		
2008	Administrateur de DBV Technologies SA																																																		
2008	Administrateur d'Hybrigenics SA																																																		
2008	Administrateur de Neurotech SA																																																		
2009	Administrateur d'Arkadin																																																		
2009	Administrateur de Morgan International Participations																																																		
2010	Administrateur de Cegid, société cotée																																																		
2010	Administrateur d'Odyssey Group																																																		
2010	Membre du Comité de Surveillance de Financière des Docks																																																		
2010	Administrateur de Group Mondial Tissus SA2011 Administrateur de Camelia Participations SAS																																																		
2011	Administrateur de Finalliance																																																		
2011	Administrateur de Rue du commerce SA, Société cotée																																																		
2011	Gérant de Société civile Equ																																																		
	À l'étranger																																																		
	<u>Hors groupe Altran</u>																																																		
2011	Class A Manager de Mobsat Group Holding SARL (Luxembourg)																																																		

MADAME MONIQUE COHEN, ADMINISTRATEUR																															
<p>56 ans, Directeur Associé d'Apax Partners MidMarket SAS.</p> <p>Monique Cohen a rejoint Apax Partners en 2000 pour mener des investissements dans le secteur des Services aux Entreprises & Services Financiers. Elle supervise également l'activité Business Development.</p> <p>Elle était précédemment chez BNP Paribas, où elle a occupé les fonctions de Responsable mondiale du Métier Actions jusqu'en juin 2000. Elle était en charge des activités de syndication des opérations de levée de capital et de courtage sur actions. Auparavant, elle était Senior Banker chez Paribas, responsable du suivi commercial global pour un petit nombre de grands comptes français.</p> <p>Monique Cohen est ancienne élève de l'École Polytechnique (promotion 1976), titulaire d'une maîtrise de Mathématiques et d'une licence de Droit des Affaires.</p> <p>Elle détient 100 actions Altran Technologies.</p>	<h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</h3> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur et membre du Comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Directeur Général délégué d'Altamir Amboise Gérance SA ◆ Administrateur de Apax Partners MidMarket SAS ◆ Administrateur de Financière MidMarket SAS ◆ Administrateur de B* Capital SA ◆ Administrateur de SEP Altitude ◆ Membre du Conseil de surveillance de JC Decaux SA, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé ◆ Membre du Comité de surveillance de Global Project SAS <p>À l'étranger</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur et Président du Conseil d'administration de Wallet SA (Belgique) ◆ Administrateur et Président du Conseil d'administration de Wallet Investissement 1 SA (Belgique) ◆ Administrateur et Président du Conseil d'administration de Wallet Investissement 2 SA (Belgique) ◆ Administrateur de Buy Way Personal Finance Belgium SA (Belgique) ◆ Administrateur de Buy Way Tech SA (Belgique) ◆ Manager (Class C) de Santemedia Groupe Holding SARL (Luxembourg) <h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</h3> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 10%;">Fin de mandat</th> <th style="text-align: left;">En France</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td><u>Hors groupe Altran</u></td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Directeur Général d'Apax Partners & Compagnie Gérance II SAS</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Présidence de Financière Famax SAS</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>Membre du Comité de Surveillance d'ACG Holding SAS</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Membre du Conseil de surveillance de Faceo SA</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Membre du Conseil de surveillance de Unilog</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Président du Comité de Surveillance de Financière Famax SAS,</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Président de Faceomanagement SAS</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>Président de Faceoteam SAS</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>Administrateur de Global Project SAS</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>Membre du Comité de Surveillance de Financière Famax SAS</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Administrateur de Equalliance SA</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Administrateur de Finalliance SAS</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>Gérant de Société Civile Equa</td> </tr> </tbody> </table> <p>À l'étranger</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>Néant</p>	Fin de mandat	En France		<u>Hors groupe Altran</u>	2007	Directeur Général d'Apax Partners & Compagnie Gérance II SAS	2007	Présidence de Financière Famax SAS	2007	Membre du Comité de Surveillance d'ACG Holding SAS	2008	Membre du Conseil de surveillance de Faceo SA	2008	Membre du Conseil de surveillance de Unilog	2008	Président du Comité de Surveillance de Financière Famax SAS,	2008	Président de Faceomanagement SAS	2008	Président de Faceoteam SAS	2009	Administrateur de Global Project SAS	2010	Membre du Comité de Surveillance de Financière Famax SAS	2011	Administrateur de Equalliance SA	2011	Administrateur de Finalliance SAS	2011	Gérant de Société Civile Equa
Fin de mandat	En France																														
	<u>Hors groupe Altran</u>																														
2007	Directeur Général d'Apax Partners & Compagnie Gérance II SAS																														
2007	Présidence de Financière Famax SAS																														
2007	Membre du Comité de Surveillance d'ACG Holding SAS																														
2008	Membre du Conseil de surveillance de Faceo SA																														
2008	Membre du Conseil de surveillance de Unilog																														
2008	Président du Comité de Surveillance de Financière Famax SAS,																														
2008	Président de Faceomanagement SAS																														
2008	Président de Faceoteam SAS																														
2009	Administrateur de Global Project SAS																														
2010	Membre du Comité de Surveillance de Financière Famax SAS																														
2011	Administrateur de Equalliance SA																														
2011	Administrateur de Finalliance SAS																														
2011	Gérant de Société Civile Equa																														

M. DOMINIQUE DE CALAN, ADMINISTRATEUR	
<p>64 ans, Responsable d'organisme professionnel (UIMM), Expert en relations sociales et négociations collectives, Professeur associé à la Sorbonne.</p> <p>Ancien Président d'organismes paritaires et membre de nombreux Conseils, Dominique de la Lande de Calan est un expert reconnu dans les domaines de l'enseignement supérieur (membre du CNESSER et du CNE), des retraites (ancien Président de l'AGIRC), de l'emploi des cadres (Vice-Président de l'APEC), de la négociation collective, des relations syndicales et des rémunérations.</p> <p>Il détient 4 393 actions Altran Technologies.</p>	<h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</h3> <p><i>En France</i></p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur, Président du Comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président d'AREAT ◆ Vice-Président d'ISFFEL ◆ Administrateur de l'ADEPT ◆ Consultant Lysios ◆ Trésorier de l'Association de soutien à la cité nationale de l'histoire et de l'immigration <h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</h3> <p>Fin de mandat <i>En France</i></p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2008 Président de l'OPCAIM 2008 Vice-Président de l'AGIRC 2008 Vice-Président de l'APEC 2008 Vice-Président de l'APFA 2008 Vice-Président du GIE AGIRC-ARRCO 2008 Vice-Président de l'UNPMI (CGPME) 2008 Vice-Président de l'ETHIC 2008 Administrateur de CTIP 2008 Administrateur du groupe Malakoff 2008 Administrateur suppléant de FUP 2008 Délégué général adjoint de l'UIMM 2010 Administrateur de NEXTER (ex-Giat Industries)</p> <p><i>À l'étranger</i></p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>Néant</p>

M. GILLES RIGAL, ADMINISTRATEUR	
<p>53 ans, Directeur Associé d'Apax Partners MidMarket SAS.</p> <p>Gilles Rigal rejoint Apax Partners en 2001 au sein de l'équipe Technologies & Telecom.</p> <p>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.</p> <p>Gilles Rigal est Ingénieur ENSEIHT (Toulouse) et titulaire d'un DEA de robotique de l'Université de Toulouse.</p> <p>Il détient 1 action Altran Technologies.</p> <p>Gilles Rigal est Président d'Altrafin Participations SAS, qui détient elle-même 27 501 079 actions Altran Technologies.</p>	<p style="text-align: center;">Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</p> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur, membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président d'Altrafin Participations SAS ◆ Président d'Itefin Participations SAS ◆ Président du Comité stratégique de Willink SAS ◆ Membre du Comité d'administration d'Itefin Participations ◆ Administrateur d'Apax Partners MidMarket SAS ◆ Administrateur de Financière MidMarket SAS ◆ Administrateur de Cognitis Group SA ◆ Administrateur de Vocalcom SA ◆ Représentant d'Altrafin Participations, gérant de SEP Altitude ◆ Représentant d'Itefin Participations dans GFI Informatique SA <p>À l'étranger</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur (Director) d'Odyfinance SA (Luxembourg) <p style="text-align: center;">Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</p> <p>Fin de mandat</p> <p>En France</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2007 Membre du Conseil de surveillance de Cartesis</p> <p>2007 Président de Sistecar</p> <p>2007 Représentant de Sistecar SAS dans Sistecar Management</p> <p>2008 Représentant d'Apax Partners SA dans ASK</p> <p>2011 Président de Willink SAS</p> <p>À l'étranger</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2010 Représentant d'Apax Partners SA dans Odyssey Group SA (Luxembourg)</p>

M. MICHEL SÉNAMAUD, ADMINISTRATEUR	
<p>68 ans, retraité.</p> <p>Docteur en Droit, Michel Sénamaud a été successivement Directeur Juridique du Groupe Fnac et membre du Comité exécutif (1976-1984), Secrétaire Général de Canal Plus (1984-1985), Secrétaire Général de La Cinq (1987-1992), Administrateur général puis Directeur Général du Figaro, et membre du Directoire de la Soprope (1994-2005). Il a également exercé les fonctions de Professeur associé à l'Université de Versailles-Saint Quentin de 1994 à 2000.</p> <p>Il détient 7 265 actions Altran Technologies.</p>	<p style="text-align: center;">Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</p> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur, membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p style="text-align: center;">Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</p> <p>Néant</p>

M. MAURICE TCHENIO, REPRÉSENTANT DE L'ADMINISTRATEUR APAX PARTNERS SA	
<p>69 ans, Cofondateur d'Apax Partners.</p> <p>Également Président de la Gérance d'Altamir Amboise et Président de la Fondation AlphaOmega.</p> <p>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, « a venture philanthropy foundation », une fondation reconnue d'utilité publique.</p> <p>Il est co-fondateur de l'Association des Investisseurs en Capital (AFIC) et ancien administrateur de l'EVCA (European Venture Capital Association).</p> <p>Maurice Tchenio est diplômé d'HEC et de la Harvard Business School, où il obtint son diplôme et le titre de Baker Scholar avec haute distinction.</p>	<h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</h3> <h4 style="margin: 0;">En France</h4> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant d'Apax Partners SA, Administrateur d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président du Conseil d'administration d'Apax Partners SA ◆ Président d'Altamir Amboise Gérance SA ◆ Directeur Général d'Apax Partners SA ◆ Directeur Général d'Altamir Amboise Gérance SA ◆ Administrateur Tourpagel Groupe SA, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé ◆ Administrateur Sechilienne Sidec SA, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé ◆ Administrateur de F2L SAS ◆ Administrateur de 3AB Optique Développement SAS ◆ Administrateur de 3AB Optique Expansion SAS ◆ Administrateur de Financière de l'Echiquier SA ◆ Président de 3AC Finance SAS ◆ Président du Conseil d'administration de la Fondation AlphaOmega ◆ Cogérant de Société Civile Immobilière Mauryland ◆ Associé Gérant d'AlphaOmega SC ◆ Gérant d'Apax Partners SNC ◆ Gérant de Société Civile Cimarosa ◆ Gérant de Société Civile Cimarosa II ◆ Gérant de Société Civile Cimarosa Media ◆ Gérant de Société Civile Cimarosa Tubes ◆ Gérant de Société Civile Copernic Partenaires ◆ Gérant de Société Civile Étoile II ◆ Gérant de Société Civile Galilée Partenaires ◆ Gérant de Société Civile Galilée Partenaires II ◆ Gérant de Société Civile Longchamp ◆ Gérant de Société Civile Mousseccarie ◆ Gérant de Société Civile SE Wagram ◆ Membre du Comité de surveillance de Thom Europe SAS ◆ Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Carmel ◆ Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Capri ◆ Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Firoki

	<p>Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</p> <p>Fin de En France mandat <u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2007 Président de Société Européenne Iéna SAS 2007 Président d'Apax Partners & Cie Gérance II SAS 2007 Gérant de Société Civile Kléber Partenaires 2007 Représentant d'Apax Partners SA, administrateur d'Artacrea 2007 Représentant d'Apax Partners SA, administrateur d'Horis 2007 Représentant d'Apax Partners SA, administrateur de MG Participations SA 2007 Représentant de MMG dans Altium Capital 2008 Président de MMG 2009 Président de Morgap 2009 Gérant de Société Civile SE Bizet 2009 Représentant d'Apax Partners SA, administrateur de Morgan International Participations 2009 Représentant de Morgan International Participations dans Morgan SA 2010 Représentant d'Apax Partners SA, administrateur de Financière des Docks SAS (anciennement dénommée U10 Partenaires) 2011 Représentant d'Apax Partners SA, administrateur de Rue du Commerce, société cotée 2011 Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Equa</p> <p>À l'étranger <u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2009 Non executive director d'Apax Partners Holdings Ltd (UK) 2009 Non executive director d'Apax Partners Strategic Investors Ltd (UK) 2009 Director d'Apax Venture Capital Holdings III Ltd (Jersey) UK</p>
--	---

M. JACQUES-ÉTIENNE DE T'SERCLAES, ADMINISTRATEUR	
<p>64 ans, Président Fondateur de l'association reconnue d'intérêt général « l'Agence du Don en Nature ».</p> <p>Harvard Business School (OPM), ESSCA, Expert-comptable, ancien membre de la Compagnie des Commissaires aux comptes, 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.</p> <p>Il détient 3 024 actions Altran Technologies.</p>	<p>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</p> <p>En France <u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur, Président du Comité d'audit, membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président-Fondateur de l'Agence du Don en Nature – Eurogiki ◆ Administrateur de Rémy-Cointreau <p>À l'étranger <u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur d'Altran Technologies India Private Limited (Inde) <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Operating Partner d'Advent International ◆ Administrateur de Banimmo (Belgique) <p>Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</p> <p>Fin de À l'étranger mandat <u>Hors groupe Altran</u></p> <p>2007 Administrateur de Euro India Center 2011 Administrateur de Gift in kind International (États-Unis)</p>

M. CYRIL ROGER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ	
<p>47 ans, Directeur Général délégué en charge de l'Europe du Sud (France, Espagne, Italie et Portugal) d'Altran Technologies.</p> <p>Diplômé de l'École Centrale de Lyon et de Télécom Paris, 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 (groupe international d'ingénierie et de conseil en innovation). 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, Aérospatial et Énergie avant d'être nommé, le 28 octobre 2011, Directeur Général délégué en charge de l'Europe du Sud (France, Espagne, Italie et Portugal).</p> <p>Il détient 93 240 actions Altran Technologies.</p>	<h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</h3> <p>En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Directeur Général Délégué en charge de l'Europe du Sud d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé ◆ Président d'ALTRAN CIS SAS ◆ Président de DATACEP SAS ◆ Président du Conseil d'administration de NSI SA, (société cotée sur marché libre) <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Néant <p>À l'étranger</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administrateur d'Altran Italia Spa (Italie) ◆ Administrateur d'Hilson Moran Italia Spa (Italie) ◆ Représentant d'Altran Technologies, administrateur unique d'Altran Innovacion SLU (Espagne) <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Néant <h3 style="margin: 0;">Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés</h3> <p>Fin de mandat En France</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <p>2011 Directeur Général adjoint d'Altran Technologies, société dont les titres sont admis sur un marché réglementé</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>Néant</p> <p>À l'étranger</p> <p><u>Au sein du groupe Altran</u></p> <p>2011 Administrateur d'Altran Innovacion SLU (Espagne)</p> <p><u>Hors groupe Altran</u></p> <p>Néant</p>

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.

Dans le cadre d'un procès relatif à la vente d'un immeuble de France-Soir en 1989, M. Yves de Chaisemartin, au titre des fonctions d'administrateur qu'il exerçait à l'époque dans la société Presse Alliance (groupe Socpresse), a été condamné en première instance le 30 avril 2009 par le Tribunal de Grande Instance de Paris à 2 ans de prison avec sursis et 150 000 euros d'amende pour abus de bien sociaux.

M. Yves de Chaisemartin a interjeté appel de cette décision. Cet appel devrait être jugé au printemps 2013.

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

Aucune injonction mentionnée en date d'établissement du rapport.

15

Rémunération et avantages

15.1 Rémunération des mandataires sociaux	61	15.3 Tableau synthétique des stock-options consenties aux mandataires sociaux	65
15.2 Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice des mandataires sociaux	65		

15.1 Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature versés en 2011 aux mandataires sociaux par la Société, ainsi que par les sociétés filles et petites filles, se sont élevés à 1 301 511 euros :

- ♦ rémunération au titre des mandats sociaux : 1 021 511 euros ;
- ♦ rémunération au titre du contrat de travail durant le mandat social : néant ;

- ♦ jetons de présence : 280 000 euros ;
- ♦ avantages en nature : néant.

Contrairement aux recommandations de l'AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration n'a pas jugé utile d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence, compte tenu du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses Comités (96 %).

Rémunération du Président-Directeur Général

M. Philippe Salle, Président du Conseil d'administration et Directeur Général à compter du 10 juin 2011

Rémunération au titre de 2011

♦ Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Philippe Salle à compter du 10 juin 2011

	Au titre de l'exercice 2011		
	Montants dus	Montants versés en 2011	Montants à verser en 2012
Rémunération fixe	278 411,00 €	278 411,00 €	Néant
Rémunération variable	278 411,00 €	Néant	278 411,00 €
TOTAL	556 822,00 €	278 411,00 €	278 411,00 €

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 21 juin 2011 a décidé que la rémunération de M. Salle pour l'exercice 2011 serait fixée à 1 000 000 euros à objectifs atteints, dont 500 000 euros de rémunération fixe, et précisé que la rémunération variable de 500 000 euros s'entendrait sous réserve de la réalisation des mêmes objectifs que son prédécesseur, à savoir :

- ♦ à hauteur de 60 % (critère quantitatif) : l'EBIT Groupe et la croissance organique ;
- ♦ à hauteur de 40 % (critère qualitatif) : la stratégie, la croissance externe et la qualité du management du Groupe.

Dans la mesure où M. Salle a été nommé Président-Directeur Général le 10 juin 2011, sa rémunération au titre de l'exercice

2011 atteint, sur la base des principes ci-dessus, un montant de 556 822,00 euros, dont 278 411,00 euros de rémunération fixe et 278 411,00 euros de rémunération variable.

Aucune rémunération variable n'a été versée en 2011 au titre de l'exercice 2011.

M. Salle ne bénéficie ni d'un contrat de travail avec la Société, 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 2011 et au titre de son mandat social, M. Salle n'a reçu ni levé aucune autre rémunération, ni avantages en nature, ni *stock-options*, ni actions gratuites, ni actions de performance, ni aucun titre donnant accès au capital.

L'acquisition par M. Salle de 147 657 actions Altran Technologies a été effectuée à titre personnel pour se conformer aux recommandations de l'AFEP-MEDEF, qui préconise la détention par les dirigeants mandataires sociaux d'un nombre significatif d'actions de la société qu'ils dirigent.

Rémunération au titre de 2012

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 31 janvier 2012 a décidé que la rémunération de M. Salle pour l'exercice 2012 serait fixée à 1 100 000 euros à objectifs atteints, dont 500 000 euros de

rémunération fixe et précisé que la rémunération variable de 600 000 euros s'entendait sous réserve de la réalisation des objectifs suivants :

- ♦ à hauteur de 60 % (critères quantitatifs) : l'EBIT Groupe (pour 80 %) et le DSO (pour 20 %) ;
- ♦ à hauteur de 40 % (critères qualitatifs) : l'avancement du plan de transformation du Groupe (Plan Hercule), la croissance externe, la comparaison des résultats opérationnels du Groupe avec un panel de concurrents et le renforcement des compétences du management du Groupe.

M. Yves de Chaisemartin, Président du Conseil d'administration et Directeur Général jusqu'au 10 juin 2011

Rémunération au titre de 2011

♦ Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Yves de Chaisemartin jusqu'au 10 juin 2011

	Au titre de l'exercice 2010			Au titre de l'exercice 2011		
	Montants dus	Montants versés en 2010	Montants versés en 2011	Montants dus	Montants versés en 2011	Montants à verser en 2012
Rémunération fixe	360 000,00 €	360 000,00 €	Néant	160 909,00 €	160 909,00 €	Néant
Rémunération variable	351 080,00 € ^(a)	Néant	351 080,00 €	170 000,00 €	170 000,00 €	Néant
TOTAL	711 080,00 €	360 000,00 €	351 080,00 €	330 909,00 €	330 909,00 €	Néant

(a) Y compris rappel de variable 2009 pour 27 000 euros

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 10 mars 2011 a décidé que la rémunération de M. de Chaisemartin pour l'exercice 2011 serait fixée à 700 000 euros à objectifs atteints, dont 360 000 euros de rémunération fixe, et que la rémunération variable de 340 000 euros pour la totalité de l'exercice s'entendait sous réserve de la réalisation des objectifs suivants :

- ♦ à hauteur de 60 % (critères quantitatifs) : l'EBIT Groupe et la croissance organique ;
- ♦ à hauteur de 40 % (critères qualitatifs) : la stratégie, la croissance externe et la qualité du management du Groupe.

Le mandat de Président-Directeur Général de M. de Chaisemartin ayant pris fin au 10 juin 2011, le Conseil d'administration du 21 juin 2011 a fixé, sur proposition du Comité des nominations et des

rémunérations, la rémunération variable de M. de Chaisemartin à 170 000 euros pour la période s'étendant du 1^{er} janvier au 10 juin 2011.

M. de Chaisemartin n'a bénéficié en 2011 ni d'un contrat de travail avec la Société, 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 2011, M. de Chaisemartin, au titre de son mandat social, n'a reçu ni levé aucune autre rémunération, ni avantages en nature, ni *stock-options*, ni actions gratuites, ni actions de performance, ni aucun titre donnant accès au capital.

Au 31 décembre 2011, M. Yves de Chaisemartin détenait 50 522 options de souscription d'actions.

Rémunération des autres mandataires sociaux

M. Cyril Roger, Directeur Général Délégué, en charge de l'Europe du Sud, à compter du 28 octobre 2011

Rémunération au titre de 2011

◆ Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Cyril Roger au titre de son mandat social

	Au titre de l'exercice 2011, à compter du 28 octobre 2011		
	Montants dus	Montants versés en 2011	Montants à verser en 2012
Rémunération fixe	61 111 €	61 111 €	Néant
Rémunération variable	54 000 €	Néant	54 000 €
Prime exceptionnelle	4 167 €	Néant	4 167 €
TOTAL	119 278 €	61 111 €	58 167 €

Le Conseil d'administration a décidé le 28 octobre 2011 de nommer M. Cyril Roger, salarié de la Société, en qualité de Directeur Général délégué en charge de l'Europe du Sud (France, Espagne, Italie, Portugal).

La rémunération de M. Cyril Roger s'élève, pour l'exercice 2011, au titre de son contrat de travail jusqu'au 28 octobre 2011 et au titre de son mandat de Directeur Général Délégué, à un montant de 699 000 euros, dont 350 000 euros de rémunération fixe, 324 000 euros de rémunération variable⁽¹⁾, et 25 000 euros de prime exceptionnelle, soit, au titre de son mandat de Directeur Général Délégué à compter du 28 octobre 2011, 61 111 euros de rémunération fixe, 54 000 euros de rémunération variable et 4 167 euros de prime exceptionnelle.

Le total des rémunérations versées à M. Cyril Roger au cours de l'exercice 2011 s'élève à 719 058 euros, dont :

- ◆ au titre de son mandat social : 61 111 euros (cf. tableau ci-dessus)
- ◆ au titre de son contrat de travail :
 - au titre de l'exercice 2010 : 210 761 euros
 - au titre de l'exercice 2011 : 447 186 euros

Depuis le 21 décembre 2011, M. Cyril Roger a la pleine jouissance des 93 240 actions gratuites qui lui avaient été attribuées dans le cadre du Plan 2007.

Au 31 décembre 2011, M. Cyril Roger détenait 50 522 options de souscription d'actions.

Rémunération au titre de 2012

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 31 janvier 2012 a décidé que la rémunération de M. Cyril Roger au titre de l'exercice 2012 serait la suivante : 675 000 euros, dont 375 000 euros de rémunération

fixe et 300 000 euros de rémunération variable, cette dernière étant attribuée en fonction du taux de réalisation d'objectifs quantitatifs à hauteur de 80 %, fixés en matière d'EBIT (pour 60 %) et de DSO (pour 20 %) et, à hauteur de 20 % des objectifs qualitatifs suivants : finalisation de la réorganisation des équipes en Italie, renforcement des équipes de direction en Italie, lancement du programme Care en France et la finalisation de la nouvelle organisation en France.

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. Toutefois, 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.

À compter de sa nomination en qualité de mandataire social, M. Cyril Roger n'a reçu ni levé aucune autre rémunération, ni avantages en nature, ni *stock-options*, ni actions gratuites, ni actions de performance, ni aucun titre donnant accès au capital. Au 31 décembre 2011, M. Cyril Roger détenait 50 522 options de souscription d'actions.

(1) Attribution sur la base des objectifs fixés dans le cadre du contrat de travail.

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

Apax Partners SA, Administrateur

Apax Partners SA, représentée par M. Maurice Tchenio, ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société.

M. Roger Alibault, Administrateur

En qualité d'Administrateur	Versé en 2010	Versé en 2011
Rémunération brute versée par la Société au titre de ce mandat social	Néant	Néant
Jetons de présence versés par la Société au titre de ce mandat social	40 000 €	40 000 €

M. Jean-Pierre Alix, Administrateur

En qualité d'Administrateur	Versé en 2010	Versé en 2011
Rémunération brute versée par la Société au titre de ce mandat social	Néant	Néant
Jetons de présence versés par la Société au titre de ce mandat social	40 000 €	40 000 €

M. Dominique de Calan, Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations

En qualité d'Administrateur	Versé en 2010	Versé en 2011
Rémunération brute versée par la Société au titre de ce mandat social	Néant	Néant
Jetons de présence versés par la Société au titre de ce mandat social	80 000 €	80 000 €

M. Yves de Chaisemartin, Administrateur

En qualité d'Administrateur non dirigeant à compter du 10 juin 2011	Versé en 2010	Versé en 2011
Rémunération brute versée par la Société au titre de ce mandat social	Néant	Néant
Jetons de présence versés par la Société au titre de ce mandat social	Néant	Néant

M. Yves de Chaisemartin a perçu 20 000 euros de jetons de présence en 2012 au titre de son mandat d'Administrateur non dirigeant pour la période courant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2011.

Mme Monique Cohen, Administrateur

Mme Monique Cohen ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société.

M. Gilles Rigal, Administrateur

M. Gilles Rigal ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société.

M. Michel Sénamaud, Administrateur

En qualité d'Administrateur	Versé en 2010	Versé en 2011
Rémunération brute versée par la Société au titre de ce mandat social	Néant	Néant
Jetons de présence versés par la Société au titre de ce mandat social	40 000 €	40 000 €

M. Jacques Étienne de T'Serclaes, Administrateur et Président du Comité d'audit

En qualité d'Administrateur	Versé en 2010	Versé en 2011
Rémunération brute versée par la société au titre de ce mandat social	Néant	Néant
Jetons de présence versés par la société au titre de ce mandat social	80 000 €	80 000 €

Au cours de l'exercice 2011, les mandataires sociaux, au titre de leur mandat social, n'ont reçu 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

Une convention courante a été conclue entre Altran Technologies et M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, membre du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit, avant son entrée en fonction, au travers de la société Alter. Cette convention est relative à des prestations de conseil demandées par Altran Technologies pour le développement de l'activité du Groupe en Inde, pour lesquelles des honoraires versés en 2011 s'établissent à 55 200 euros. Cette convention a pris fin au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, le contrat de travail avec Altran Technologies dont bénéficiait M. Cyril Roger au jour de sa nomination comme Directeur Général délégué a été suspendu à effet du 28 octobre 2011 pour toute la durée de son mandat social. Toutefois, en cas de cessation de son mandat – entraînant ainsi réactivation de son contrat de travail – puis 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.

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* du présent document de référence.



16

Fonctionnement des organes sociaux

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 et courantes est mentionné à la section 15.2 « Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux » du présent document de référence.

17

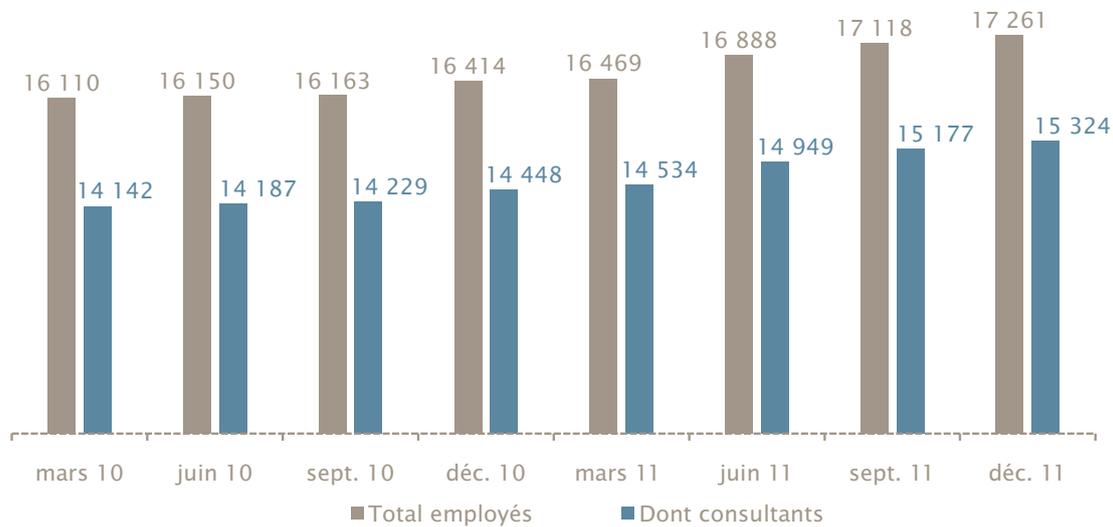
Salariés

17.1 Données sur les salariés	69	17.2.3 Nombre de ses propres actions achetées ou vendues au cours de l'exercice dans le cadre de la participation des salariés	73
17.1.1 Évolution du nombre de salariés	69	17.2.4 Options de souscriptions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux	73
17.1.2 Taux de facturation	69		
17.1.3 Taux de turnover	70		
17.2 Participations et stock-options	70		
17.2.1 Stock-options	70		
17.2.2 Contrats d'intéressement et de participation	73		

17.1 Données sur les salariés

17.1.1 Évolution du nombre de salariés

Le nombre total de salariés était au 31 décembre 2011 de 17 261 personnes tel que détaillé ci-après. Sur l'année 2011, l'effectif est en hausse de 847 personnes (2010 = hors Arthur D. Little).



17.1.2 Taux de facturation

On peut considérer aujourd'hui que le taux publié reflète la réalité des activités économiques du Groupe, mais son niveau peut encore faire l'objet d'un ajustement. Le taux de facturation, qui est calculé avec une méthodologie constante depuis 2004, représente le ratio du nombre d'ETP facturés (ETP = Équivalent Temps Plein) calculés à partir du nombre de jours facturés/nombre de jours ouvrés sur le

nombre d'ETP potentiel 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 s'établit en moyenne à 84,9 % sur l'année 2011. Ci-après l'évolution détaillée du taux de facturation (hors Arthur D. Little) :

	Moyenne 2009	Moyenne 2010	T1 2011 moyenne	T2 2011 moyenne	S1 2011 moyenne	T3 2011 moyenne	T4 2011 moyenne	S2 2011 moyenne	Moyenne 2011
Taux de facturation	79,9 %	83,7 %	84,4 %	85,6 %	85,0 %	84,7 %	84,8 %	84,7 %	84,9 %

17.1.3 Taux de turnover

Le taux de *turnover* est défini comme le rapport entre le nombre total de départs des salariés du Groupe pour quelque raison que ce soit (démission, interruption de la période d'essai...) et le nombre

total de salariés du Groupe. En 2011, le taux de *turnover* glissant sur 12 mois s'établissait à 25,8 % à périmètre constant, contre 24,9 % en 2010 et 20,4 % sur l'année 2009 (hors Arthur D. Little).

17.2 Participations et « stock-options »

17.2.1 « Stock-options »

Le Groupe n'a émis aucun plan de *stock-options* ni d'actions gratuites au cours de l'année 2011.

L'ensemble des options attribuées aux dirigeants prennent la forme d'options de souscription d'actions nouvelles. Aucune action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux.

Il a été décidé lors de la séance du Conseil de surveillance en date du 4 février 2008 que les cessions de titres résultant de l'exercice des options attribuées aux membres du Directoire, au titre du plan du 20 décembre 2007, ne pourront se faire avant leur départ de la Société.

Les plans de mars et juin 2003 ne sont plus exerçables depuis respectivement le 12 mars 2011 et le 25 juin 2011. Les exercices de droits enregistrés en 2011 sur le plan de mars 2003 se sont élevés à 831 608. Aucun exercice de droits n'a été enregistré pour les plans de juin 2004 exerçable depuis le 30 juin 2008, de juin 2005 exerçable depuis le 16 juin 2009, de décembre 2005 exerçable depuis le 21 décembre 2009 et de décembre 2007 exerçable à compter du 21 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011, les principales caractéristiques des plans en cours sont les suivantes :

	Stock-options				
	2003 ^{(a)(c)}	2003 ^{(a)(b)(c)}	2004 ^(c)	2005 ^(c)	2005 ^(c)
Date d'Assemblée	17/06/1999	17/06/1999	28/06/2004	28/06/2004	28/06/2004
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	11/03/2003	24/06/2003	29/06/2004	15/06/2005	20/12/2005
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi	3 948 993	336 191	2 762 000	340 000	2 630 000
<i>dont mandataires sociaux</i>	<i>186 785</i>	<i>0</i>	<i>80 000</i>	<i>200 000</i>	<i>210 000</i>
<i>dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i>	<i>875 218</i>	<i>106 734</i>	<i>510 000</i>	<i>340 000</i>	<i>635 000</i>
<i>Solde au 31 décembre 2011</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>451 792</i>	<i>132 369</i>	<i>321 068</i>
Date de départ d'exercice des options	12/03/2007	25/06/2007	30/06/2008	16/06/2009	21/12/2009
Date d'attribution définitive des actions gratuites					
Date d'expiration d'exercice des options	11/03/2011	24/06/2011	29/06/2012	15/06/2013	20/12/2013
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites					
Prix de souscription des options/cours de référence des actions (en euros)	2,94	6,66	9,27	7,17	9,52
Modèle de valorisation utilisé	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31 décembre 2010	866 298	164 567	1 144 549	132 369	1 161 562
Droits perdus en 2011	34 690	164 567	56 594		100 041
Droits exercés en 2011	831 608				
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31 décembre 2011	0	0	1 087 955	132 369	1 061 521

(a) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 23 décembre 2003, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 20 807 584 d'actions nouvelles.

(b) L'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 juin 2006 a, dans sa neuvième résolution, modifié la période d'exercice du plan en date du 24 juin 2003, pour étendre la période d'exercice de 5 à 8 années.

(c) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 29 juillet 2008, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 24 900 364 actions.

	Stock-options 2007 ^(a)	Actions gratuites 2007 Hors de France
Date d'Assemblée	29/06/2005	29/06/2005
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/12/2007	20/12/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi	2 589 830	336 500
<i>dont mandataires sociaux</i>	100 000	0
<i>dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i>	340 000	
Solde au 31 décembre 2011	333 446	0
Date de départ d'exercice des options	21/12/2011	
Date d'attribution définitive des actions gratuites		21/12/2011
Date d'expiration d'exercice des options	20/12/2015	
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites		20/12/2011
Prix de souscription des options/cours de référence des actions (en euros)	4,25	4,00
Modèle de valorisation utilisé	Hull&White	Binomial
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31 décembre 2010	1 903 723	205 000
Droits perdus en 2011	317 944	24 000
Droits exercés en 2011		181 000
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31 décembre 2011	1 585 779	0

(a) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 29 juillet 2008, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plan d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 24 900 364 actions.

L'ensemble des options attribuées aux dirigeants prennent la forme d'options de souscription d'actions nouvelles. Aucune action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux.

- ◆ **Options de souscription d'actions Altran Technologies consenties à M. Yves de Chaisemartin, Président du Directoire jusqu'au 30 juin 2008, puis administrateur, Président-Directeur Général depuis le 1^{er} juillet 2008 jusqu'au 10 juin 2011, puis administrateur**

	Plan du 20 décembre 2007
Prix d'exercice ^(a)	4,25 €
Date d'échéance	20/12/2015
Options attribuées	50 000
Options exercées durant l'exercice	-
Options existantes au 31 décembre 2011	50 522

(a) Après ajustement du prix et du nombre d'options lié à l'opération d'augmentation de capital de juillet 2008.

◆ **Options de souscription d'actions Altran Technologies consenties à M. Cyril Roger⁽¹⁾,
Directeur Général délégué en charge de l'Europe du Sud depuis le 28 octobre 2011.**

	Plan du 20 décembre 2007
Prix d'exercice ^(a)	4,25 €
Date d'échéance	20/12/2015
Options attribuées	50 000
Options exercées durant l'exercice	-
Options existantes au 31 décembre 2011	50 522

(a) Après ajustement du prix et du nombre d'options lié à l'opération d'augmentation de capital de juillet 2008.

◆ **Attribution d'actions gratuites Altran Technologies consenties à M. Cyril Roger⁽¹⁾,
Directeur Général délégué en charge de l'Europe du Sud depuis le 28 octobre 2011.**

	Plan du 20 décembre 2007
Date d'attribution	20/12/2007
Actions attribuées	93 240
Fin de la période d'acquisition	21/12/2009
Fin de la période de conservation	20/12/2011

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 derniers exercices et figurant dans le compte de résultat est de :

Année	Montant (en milliers d'euros)
2006	7 971
2007	2 590
2008	2 184
2009	634
2010	1 446
2011	2 047

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 consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

Le Groupe n'a émis aucun plan de *stock-options* ni d'actions gratuites en 2011.

(1) Au titre de son contrat de travail.

18

Principaux Actionnaires

18.1 Actionnaires et droits de vote	76	18.4.2 Évolution de l'ADR (American Depositary Receipt) Altran Technologies	80
18.1.1 Identité des personnes physiques ou morales possédant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33 %, 50 %, 66 %, 90 % ou 95 % du capital social ou des droits de vote aux Assemblées Générales	76	18.4.3 Évolution de l'obligation convertible remboursable le 1 ^{er} janvier 2015	81
18.1.2 Déclarations des franchissements de seuils statutaires (0,5 % du capital, des droits de vote ou des titres donnant accès à terme au capital, ou tout multiple de cette fraction) intervenus au cours de l'exercice 2011	76	18.5 Information sur les éléments de calcul et sur les résultats des ajustements des bases de conversion des obligations et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital social	82
18.1.3 Nom des sociétés contrôlées et part de capital que celles-ci détiennent dans Altran technologies (autocontrôle)	77	18.6 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	82
18.1.4 Participation des salariés au capital social	77	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	82
18.1.5 Participation des mandataires sociaux au capital social	78	18.8 Engagement de rachat auprès des minoritaires	82
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	78		
18.3 Rachat par la Société de ses propres actions	78		
18.4 Marché des instruments financiers d'Altran Technologies	79		
18.4.1 L'action Altran Technologies	79		

18.1 Actionnaires et droits de vote

18.1.1 Identité des personnes physiques ou morales possédant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33 %, 50 %, 66 %, 90 % ou 95 % du capital social ou des droits de vote aux Assemblées Générales

	31 décembre 2009				31 décembre 2010				31 décembre 2011			
	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Altrafin Participations ^(a)	27 501 079	19,15 %	27 501 079	18,46 %	27 501 079	19,15 %	27 501 079	18,37 %	27 501 079	19,00 %	27 501 079	18,24 %
Alexis Kniazeff	6 976 357	4,86 %	9 610 574 ^(b)	6,45 % ^(b)	6 976 357	4,86 %	9 610 574 ^(b)	6,42 % ^(b)	6 976 357	4,82 %	9 610 574 ^(b)	6,38 % ^(b)
Hubert Martigny	6 978 989	4,86 %	9 615 838 ^(b)	6,45 % ^(b)	6 978 989	4,86 %	9 615 838 ^(b)	6,42 % ^(b)	6 978 989	4,82 %	9 615 838 ^(b)	6,38 % ^(b)
Flottant ^(c)	102 122 902	71,13 %	102 761 821	68,64 %	102 248 107	71,15 %	102 887 026	68,79 %	103 264 999	71,36 %	104 023 436	69,00 %
TOTAL	143 579 327	100,00 %	149 489 312	100,00 %	143 704 532	100,00 %	149 614 517	100,00 %	144 721 424	100,00 %	150 750 927	100,00 %
Nombre total d'actions donnant accès aux droits de vote double	5 826 529				5 998 957				6 029 503			

(a) Comprend 6 000 000 actions acquises auprès de Messieurs Kniazeff et Martigny, 18 902 079 actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital du 29 juillet 2008 et 2 599 000 actions acquises par Altrafin Participations via des ordres SRD, dont le renouvellement est intervenu le 29 juillet 2008.

(b) Droits de vote apportés en jouissance à Altrafin Participations.

(c) Dont Gilaspi Investments, qui a déclaré, par courriers en date des 4 et 8 juillet 2008, détenir 9 236 847 actions de la Société.

Dont Matignon Développement 3 (fonds détenu par AXA Investment Managers Private Equity Europe), qui a déclaré, par courrier en date du 30 juillet 2008, détenir 7 526 846 actions de la société.

18.1.2 Déclarations des franchissements de seuils statutaires (0,5 % du capital, des droits de vote ou des titres donnant accès à terme au capital, ou tout multiple de cette fraction) intervenus au cours de l'exercice 2011

La société de gestion DNCA Finance a déclaré :

- le 17 janvier 2011 que, à la suite de cessions en bourse, elle a franchi à la baisse, le 12 janvier, le seuil de 1,5 % du capital, détenant ainsi 1 925 000 actions de la Société ;
- le 9 février 2011 que, à la suite de nouvelles cessions en bourse, DNCA Finance et DNCA Luxembourg ont franchi à la baisse, le 8 février, le seuil de 1 % du capital et des droits de vote, détenant désormais conjointement 1 200 000 actions de la Société ;
- le 21 mars 2011 que, à la suite de nouvelles cessions en bourse, DNCA Finance et DNCA Luxembourg ont franchi à la baisse, le 15 mars, le seuil de 0,5 % du capital et des droits de vote, détenant conjointement 500 000 actions de la Société.

Le groupe **Amundi** (né fin 2009 du rapprochement de la Société Générale et du Crédit Agricole) a informé la Société :

- le 5 janvier 2011 que, à la suite d'une acquisition intervenue le 4 janvier 2011, il avait franchi à la hausse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 750 007 actions de la Société, représentant 0,52 % du capital et 0,50 % des droits de vote ;
- le 13 janvier 2011 que, à la suite de cessions intervenues les 10 et 12 janvier 2011, il avait franchi à la baisse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 710 007 actions de la société représentant 0,49 % du capital et des droits de vote ;

- ◆ le 10 février 2011 que, à la suite d'une acquisition intervenue le 8 février 2011, il avait franchi à la hausse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 1 189 693 actions de la Société, représentant 0,83 % du capital et 0,79 % des droits de vote ;
 - ◆ le 1^{er} avril 2011 que, à la suite d'une cession intervenue le 31 mars 2011, il avait franchi à la baisse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 655 913 actions de la Société, représentant 0,45 % du capital et 0,44 % des droits de vote ;
 - ◆ le 29 avril 2011 que, à la suite d'une acquisition intervenue le 28 avril 2011, il avait franchi à la hausse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 899 714 actions de la Société, représentant 0,62 % du capital et 0,59 % des droits de vote ;
 - ◆ le 20 mai 2011 que, à la suite d'une cession intervenue le 19 mai 2011, il avait franchi à la baisse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 732 823 actions de la Société, représentant 0,50 % du capital et 0,48 % des droits de vote ;
 - ◆ le 23 juin 2011 que, à la suite d'une cession intervenue le 19 juin 2011, il avait franchi à la baisse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 722 287 actions de la Société, représentant 0,50 % du capital et 0,48 % des droits de vote ;
 - ◆ le 12 septembre 2011 que, à la suite d'une acquisition intervenue le 9 septembre 2011, il avait franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 1 463 786 actions de la Société ;
 - ◆ le 25 novembre 2011 que, à la suite d'une cession intervenue le 24 novembre 2011, il avait franchi à la baisse le seuil statutaire de 1 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 1 503 260 actions de la Société, représentant 0,99 % du capital et 1 % des droits de vote.
- BNP Paribas Asset Management** a déclaré :
- ◆ le 4 mai 2011 que, à la suite d'acquisitions intervenues le 3 mai 2011, elle détenait 960 822 actions correspondant à 0,66 % du capital et 0,63 % des droits de vote ainsi que 625 530 obligations échangeables en actions, franchissant à la hausse le seuil global de 1 % des titres donnant accès au capital.
 - ◆ les 12, 13, 17 et 19 octobre 2011 que, à la suite de cessions, puis d'acquisitions intervenues les 11, 12, 14 et 18 octobre 2011, elle franchissait à la hausse le seuil global de 1 % des titres donnant accès au capital, détenant au 18 octobre 1,16 % du capital et 1,11 % des droits de vote ainsi que 1 998 450 obligations échangeables en actions.
- Dimensional Fund Advisors LP** a informé la Société :
- ◆ le 23 mars 2011 que, à la suite d'acquisitions en date du 17 mars 2011, les gestionnaires d'actifs Dimensional ont franchi à la hausse les seuils de 0,50 % et 1 % du capital et des droits de vote, détenant conjointement 1,18 % du capital et 1,04 % des droits de vote de la Société.
- Dexia Asset Management** a informé la Société :
- ◆ le 2 décembre 2011 que, à la suite d'acquisitions en date du 1^{er} décembre 2011, Dexia Asset Management Belgium et Dexia Asset Management Luxembourg ont franchi à la hausse le seuil de 0,50 % du capital et des droits de vote, détenant conjointement 0,57 % du capital et des droits de vote de la Société.

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 2011, les salariés détenaient 851 595 actions, représentant 0,58 % du capital et 0,56 % des droits de vote de la Société, au travers de 3 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.

La différence entre le nombre d'actions de l'an dernier et celui de cette année est essentiellement due à la monétarisation des fonds SECURITE 1,2 et 3.

18.1.5 Participation des mandataires sociaux au capital social

Conformément à l'article 11 des statuts, qui prévoit que les mandataires sociaux doivent détenir au moins une action de la société, la participation des mandataires sociaux dans le capital social est la suivante :

♦ M. Philippe Salle	147 657 actions
♦ M. Yves de Chaisemartin	158 500 actions
♦ M. Cyril Roger	93 240 actions
♦ M. Roger Alibault	6 895 actions
♦ M. Jean-Pierre Alix	10 actions
♦ Apax Partners : représente, au Conseil d'administration d'Altran Technologies, Altrafin Participations qui détient elle-même	27 501 079 actions
♦ M. Dominique de Calan	4 393 actions
♦ Mme Monique Cohen	100 actions
♦ M. Gilles Rigal	1 action
♦ M. Michel Sénamaud	7 265 actions
♦ M. Jacques-Étienne de T'Serclaes	3 024 actions

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

À la connaissance de la Société, aucun autre mandataire social n'est intervenu sur les titres de la Société au cours de l'année 2011.

18.3 Rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2011, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires :

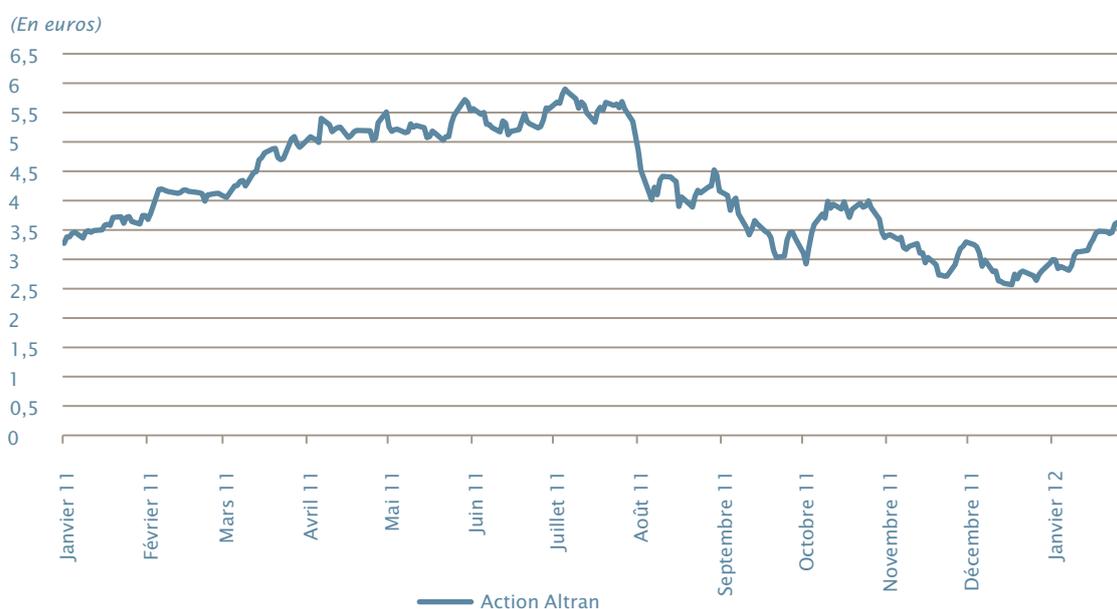
- ♦ a mis fin avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 ;
- ♦ a entériné, dans le cadre de sa 5^e résolution, la possibilité pour la Société d'intervenir sur le marché sur ses titres à des fins, entre autres, de régulation de cours. Cette faculté, valide pendant 18 mois, a été exercée en juillet 2011 via la conclusion d'un contrat de liquidité avec Exane BNP 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 a été portée au compte de liquidité lors de son ouverture. Au cours de l'exercice 2011, 3 377 139 titres Altran Technologies ont été achetés à 3,513 euros et 2 946 732 titres ont été vendus à 3,498 euros. Au 30 décembre 2011, le compte disposait de 434 150 titres Altran Technologies et 437 878 euros de liquidité.

18.4 Marché des instruments financiers d'Altran Technologies

18.4.1 L'action Altran Technologies

	Volume moyen par séance	Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Capitalisation (en millions d'euros)
Janvier 2011	510 060	3,53	3,77	3,26	507
Février 2011	878 427	4,06	4,28	3,62	583
Mars 2011	1 607 124	4,56	5,24	4,02	656
Avril 2011	1 031 646	5,15	5,42	4,90	740
Mai 2011	743 469	5,26	5,74	5,01	755
Juin 2011	501 082	5,36	5,72	5,05	770
Juillet 2011	624 373	5,64	6,07	5,29	810
Août 2011	883 562	4,33	5,71	3,73	622
Septembre 2011	896 810	3,60	4,53	2,84	517
Octobre 2011	872 136	3,72	4,16	2,88	534
Novembre 2011	852 848	3,11	3,64	2,67	447
Décembre 2011	566 209	2,85	3,38	2,52	410
Janvier 2012	622 647	3,23	3,73	2,78	467

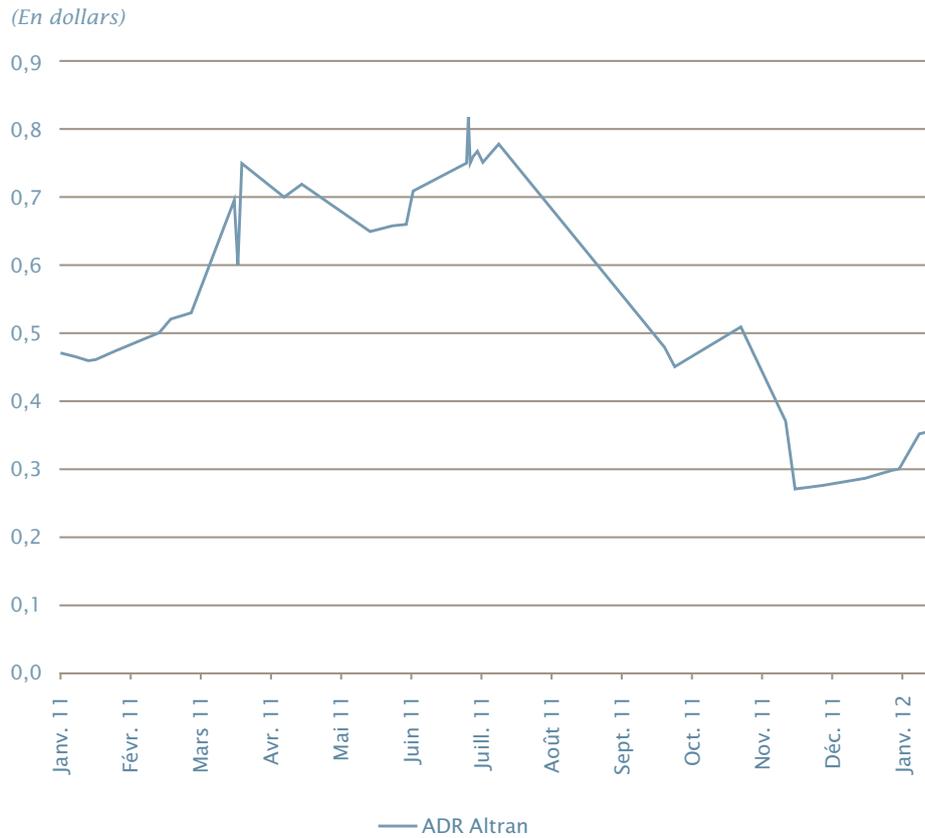


18.4.2 Évolution de l'ADR (American Depositary Receipt) Altran Technologies

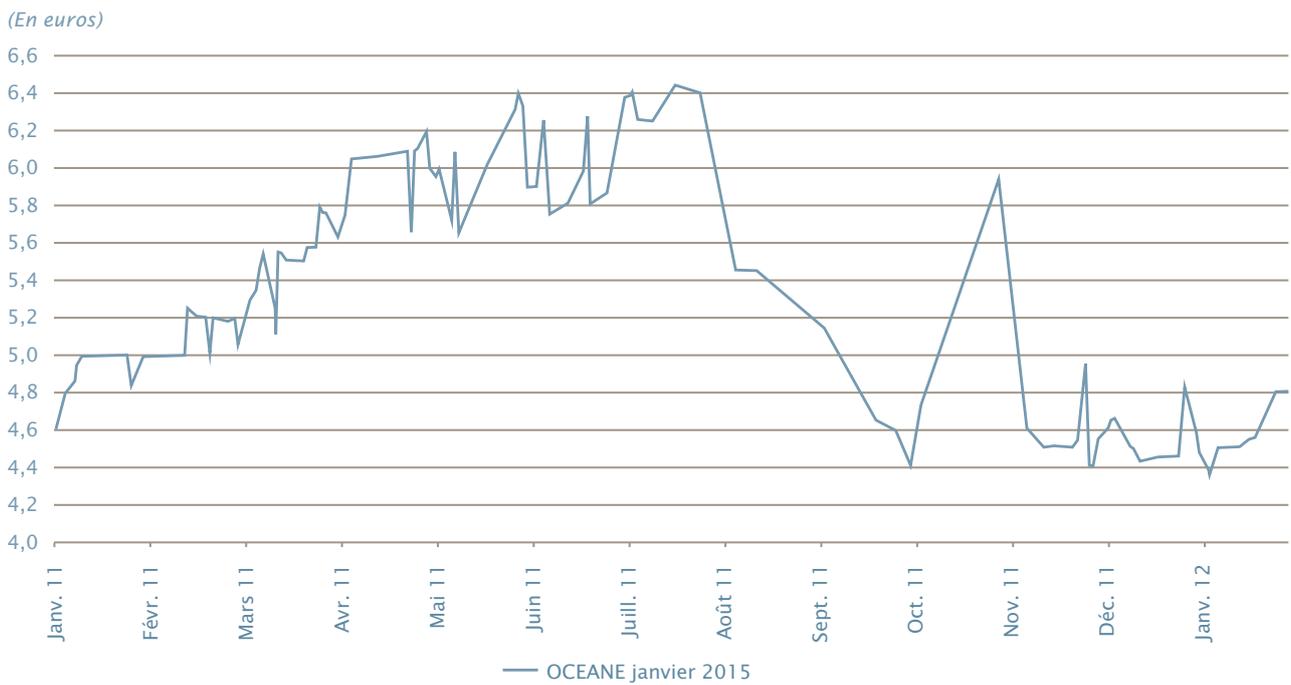
Altran Technologies est également cotée au États-Unis en dollars au travers d'une ADR (*American Depositary Receipt*) de niveau 1 dont le code est 02209U108. Les échanges sur cet instrument sont très limités et irréguliers.

Ci-dessous le récapitulatif des transactions depuis le début de l'année 2011.

	Volume par séance	Plus haut (en dollars)	Plus bas (en dollars)	Dernier (en dollars)	Volume échangé (en dollars)
11/01/2011	11 837	0,47	0,47	0,47	5 563
24/01/2011	1 424	0,46	0,46	0,46	655
26/01/2011	5 459	0,46	0,46	0,46	2 511
23/02/2011	2 878	0,50	0,50	0,50	1 439
24/02/2011	2 878	0,50	0,50	0,50	1 439
28/02/2011	934	0,52	0,52	0,52	486
09/03/2011	1 477	0,53	0,53	0,53	783
28/03/2011	9 624	0,70	0,70	0,70	6 737
29/03/2011	1 239	0,60	0,60	0,60	743
31/03/2011	535	0,75	0,75	0,75	401
18/04/2011	5 600	0,70	0,70	0,70	3 920
26/04/2011	1 221	0,72	0,72	0,72	879
25/05/2011	4 757	0,65	0,65	0,65	3 092
08/06/2011	8 641	0,66	0,66	0,66	5 703
10/06/2011	3 924	0,66	0,66	0,66	2 590
13/06/2011	3 924	0,71	0,71	0,71	2 786
06/07/2011	2 462	0,84	0,75	0,75	1 910
07/07/2011	1 165	0,82	0,82	0,82	955
08/07/2011	1 829	0,75	0,75	0,75	1 372
11/07/2011	588	0,77	0,77	0,77	453
13/07/2011	382	0,75	0,75	0,75	287
20/07/2011	3 696	0,78	0,78	0,78	2 883
30/09/2011	16 778	0,52	0,35	0,48	4 601
04/10/2011	500	0,45	0,45	0,45	225
02/11/2011	4 756	0,51	0,51	0,51	2 426
21/11/2011	4 531	0,37	0,37	0,37	1 676
25/11/2011	4 590	0,27	0,27	0,27	1 237
19/12/2011	38 829	0,28	0,28	0,28	522
10/01/2012	2 098	0,30	0,30	0,30	629
18/01/2012	1 931	0,35	0,35	0,35	676
24/01/2012	10 000	0,42	0,36	0,36	3 875



18.4.3 Évolution de l'obligation convertible remboursable le 1^{er} janvier 2015



18.5 Information sur les éléments de calcul et sur les résultats des ajustements des bases de conversion des obligations et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital social

Ajustements des plans d'options de souscription d'actions à la suite de l'augmentation de capital du 29 juillet 2008 (arrondis à l'unité supérieure) :

Plan	Prix d'exercice	Prix d'exercice ajusté	Nombre d'options	Nombre ajusté d'options	Coefficient d'ajustement à appliquer au nombre d'options
Plan du 29 juin 2004	9,37 €	9,27 €	1 614 998	1 632 020	1,01043
Plan du 15 juin 2005	7,24 €	7,17 €	131 000	132 369	1,01043
Plan du 20 décembre 2005	9,62 €	9,52 €	1 767 500	1 786 061	1,01043
Plan du 20 décembre 2007	4,29 €	4,25 €	2 525 330	2 551 832	1,01043

18.6 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Néant.

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

Hormis les restrictions relatives à l'exercice d'options tel que défini à la section 17.2.1 « Stock-options », il n'y a pas, à la connaissance de la Société, d'accord entre Actionnaires ou dirigeants pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

18.8 Engagement de rachat auprès des minoritaires

Néant.

19

Opérations avec des apparentés

Rémunération des mandataires sociaux	83	Transaction conclue avec l'Actionnaire de référence	83
Engagements pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux	83		

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 2011 à 1 301 511 euros :

Rémunération fixe	Rémunération variable	Jetons de présence	Avantages en nature	Rémunération totale	Engagement IFC
500 431	521 080	280 000	Néant	1 301 511	Néant

Une information détaillée est disponible au chapitre 15.1 « Rémunération des mandataires sociaux ».

Engagements pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux

Altran Technologies a versé en 2011 à la société Alter, dans laquelle un administrateur possède des intérêts, des honoraires d'un montant de 55 200 euros au titre de prestations de conseil.

Par ailleurs, le contrat de travail avec la Société 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, entraînant la suspension du régime de retraite supplémentaire pour la même période. Toutefois, en cas de cessation de mandat entraînant réactivation du contrat de travail puis rupture de ce dernier du fait de la Société, M. Cyril Roger bénéficierait, sauf cas de faute grave ou lourde :

- ♦ 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, par là, au versement de l'indemnité correspondante.

Transaction conclue avec l'Actionnaire de référence

Néant.

20

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur

20.1 Informations financières historiques	85	20.6.3 Communiqué des résultats du 1 ^{er} semestre 2011 publié le 31 août 2011	162
20.2 Informations pro forma	85	20.6.4 Communiqué du chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2011 publié le 2 novembre 2011	163
20.3 États financiers au 31 décembre 2011	86	20.6.5 Communiqué sur le chiffre d'affaires du 4 ^e trimestre 2011 publié le 2 février 2012	164
20.4 Vérifications de l'information financière	160	20.7 Politique de distribution des dividendes	165
20.5 Dernières informations financières	160	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	165
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	161	20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	167
<i>20.6.1 Communiqué du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 publié le 2 mai 2011</i>	<i>161</i>		
<i>20.6.2 Communiqué du chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2011 publié le 27 juillet 2011</i>	<i>161</i>		

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 2002 R. 03-224 visé par la COB le 31 octobre 2003 ;
- ◆ document de référence 2003 R. 04-106 visé par l'AMF le 7 juin 2004 ;
- ◆ document de référence 2004 R. 05-091 visé par l'AMF le 14 juin 2005 ;
- ◆ document de référence 2005 D. 06-0488 déposé auprès de l'AMF le 29 mai 2006 ;

- ◆ 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 ;

L'ensemble de ces documents est consultable sur le site Internet de la société www.altran.com.

20.2 Informations pro forma

Les impacts de la cession du sous groupe Arthur D. Little sur les états financiers 2011 sont comptabilisés en application de la norme IFRS 5.

En application de cette norme et pour assurer la comparabilité des exercices, les données antérieures à 2010 ne relevant pas d'éléments bilanciels sont retraitées de la part relative à Arthur D. Little.

20.3 États financiers au 31 décembre 2011

20.3.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2011

I – État de la situation financière consolidée

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2011			Déc. 2010
		Valeurs brutes	Amort. Prov.	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Écart d'acquisition nets	5.1	523 904	(207 308)	316 596	380 799
Immobilisations incorporelles	5.2	34 264	(24 846)	9 418	42 563
Terrains et constructions		12 223	(5 293)	6 930	8 249
Autres immobilisations corporelles		86 326	(64 524)	21 802	28 161
Immobilisations corporelles	5.3	98 549	(69 818)	28 732	36 410
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence					
Actifs financiers non courants	5.4	22 273	(4 286)	17 987	23 572
Impôts différés actif		136 894	(38 127)	98 767	76 805
Actifs d'impôts non courants		310		310	264
Autres actifs non courants	5.5	12 036	(3 787)	8 249	5 773
Total actif non courant		828 230	(348 171)	480 059	566 186
Stocks et en-cours	5.6	1 270	(58)	1 211	1 935
Avances et acomptes versés sur commandes		459	0	459	904
Clients et comptes rattachés	5.7	428 857	(5 670)	423 187	445 783
Autres créances	5.8	90 285	(2 614)	87 672	63 952
Clients et autres débiteurs		519 601	(8 284)	511 317	510 640
Actifs financiers courants	5.9	3 506	(580)	2 927	2 727
Équivalents de trésorerie	5.11	145 641	0	145 641	148 337
Trésorerie	5.11	41 429	0	41 429	66 716
Total actif courant		711 447	(8 921)	702 526	730 355
TOTAL ACTIF		1 539 677	(357 093)	1 182 585	1 296 541

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Déc. 2011	Déc. 2010
Capital	5.10	72 361	71 852
Primes liées au capital		339 159	338 298
Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère		56 545	80 582
Écarts de conversion		(17 796)	(19 717)
Résultat de l'exercice/de la période		(45 499)	(25 999)
Intérêts minoritaires		1 737	1 636
Capitaux propres		406 507	446 652
Emprunts obligataires convertibles (+ 1 an)		110 676	105 223
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (+ 1 an)		28 492	60 402
Autres passifs financiers non courants		2 606	11 577
Passifs financiers non courants	5.11	141 774	177 202
Provisions pour risques et charges long terme	5.12	12 091	11 279
Avantages du personnel long terme	5.13	28 765	40 098
Impôts différés passif	5.11	3 542	12 193
Autres passifs long terme	5.14	210	2 113
Autres passifs non courants		44 608	65 683
Total passif non courant		186 382	242 885
Fournisseurs et comptes rattachés	5.15	63 621	72 539
Dettes fiscales exigibles		78 008	74 912
Avantages du personnel courants	5.13	146 893	151 565
Dettes sur immobilisations		1 334	1 240
Autres dettes courantes	5.16	39 762	38 977
Fournisseurs et autres créiteurs courants		329 618	339 232
Provisions pour risques et charges court terme	5.12	19 840	24 980
Dettes sur titres court terme	5.17	72	1 531
Passifs financiers courants	5.11	240 166	241 261
Autres passifs courants		260 078	267 772
Total passif courant		589 696	607 004
TOTAL PASSIF		1 182 585	1 296 541

II – Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2011	Déc. 2010
Chiffre d'affaires	6.1 et 6.2	1 419 501	1 324 444
Autres produits de l'activité		26 780	11 847
Produits des activités ordinaires		1 446 281	1 336 291
Achats consommés		(11 379)	(13 288)
Variation des travaux en-cours		(47)	(160)
Charges externes	6.3	(286 984)	(287 394)
Charges de personnel	6.4	(1 006 892)	(942 164)
Charges de personnel – paiement en actions	6.4	(294)	(729)
Impôts et taxes		(2 697)	(1 976)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	6.5	(20 627)	(12 192)
Autres produits et charges opérationnels		(4 266)	(5 765)
Résultat opérationnel courant		113 096	72 624
Autres produits opérationnels non récurrents		(4 293)	1 182
Autres charges opérationnelles non récurrentes		(43 045)	(22 813)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	6.6	(47 338)	(21 631)
Dépréciation des écarts d'acquisition	5.1	(14 996)	(14 654)
Résultat opérationnel		50 761	36 338
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie		3 302	4 850
Coût de l'endettement financier brut		(27 512)	(29 248)
Coût de l'endettement financier net	6.7	(24 210)	(24 399)
Autres produits financiers	6.8	4 221	4 078
Autres charges financières	6.8	(7 854)	(7 697)
Charge/Produit d'impôt	6.9	(17 553)	(15 350)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence			
Résultat net avant résultat des activités abandonnées		5 365	(7 030)
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	6.10	(50 541)	(18 715)
Résultat net		(45 176)	(25 745)
Intérêts minoritaires		(323)	(254)
Résultat net Groupe		(45 499)	(25 999)
Résultat par action	5.10	- 0,32	- 0,18
Résultat dilué par action	5.10	- 0,32	- 0,18
Résultat par action des activités poursuivies	5.10	0,04	- 0,05
Résultat dilué par action des activités poursuivies	5.10	0,04	- 0,05
Résultat par action des activités abandonnées	5.10	- 0,35	- 0,13
Résultat dilué par action des activités abandonnées	5.10	- 0,35	- 0,13

En application de la norme IFRS 5, le résultat net des activités abandonnées est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat pour les exercices présentés. L'impact de l'application de cette norme sur les données publiées en 2010 est présenté en notes 4.2 et 6.10.

III – État du résultat global consolidé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2011	Déc. 2010
Résultat net de l'ensemble consolidé	(45 176)	(25 745)
Pépinières Cambridge Consultants		(368)
Instruments financiers	4 182	2 827
Écart de conversion	2 840	9 953
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt	7 022	12 412
Résultat global de l'exercice	(38 154)	(13 333)
dont part attribuable aux :		
♦ Propriétaires de la société du Groupe	(38 302)	(13 423)
♦ Intérêts minoritaires	148	90

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2011			Déc. 2010		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Pépinières Cambridge Consultants			0	(594)	226	(368)
Instruments financiers	6 378	(2 196)	4 182	4 312	(1 485)	2 827
Écart de conversion	4 969	(2 129)	2 840	13 256	(3 303)	9 953
Autres éléments du résultat global pour la période	11 347	(4 325)	7 022	16 974	(4 561)	12 412

IV – État des variations des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Variation des justes valeurs et autres	Différences de conversion	Résultat net	Total part du Groupe	Minoritaires	Total
31 décembre 2009	143 579 327	71 790	337 256	125 343	31 068	(32 578)	(74 753)	458 127	1 286	459 413
Résultat global de la période				(3 301)	2 459	13 419	(25 999)	(13 422)	90	(13 332)
Augmentation de capital	125 205	63						63		63
Paiements en actions			1 042					1 042		1 042
Affectation de l'exercice				(74 753)			74 753	0		0
Autres mouvements				(236)		(558)		(793)	260	(533)
31 décembre 2010	143 704 532	71 852	338 298	47 054	33 528	(19 717)	(25 999)	445 016	1 636	446 652
Résultat global de la période				(2 130)	4 182	5 144	(45 499)	(38 303)	148	(38 155)
Augmentation de capital	1 016 892	508	2 046	(91)				2 464		2 464
Paiements en actions			294					294		294
Variation des titres d'autocontrôle	(434 150)			(1 478)				(1 478)		(1 478)
Affectation de l'exercice				(25 999)			25 999	0		0
Autres mouvements						(3 223)		(3 223)	(47)	(3 269)
31 décembre 2011	144 287 274	72 361	340 638	17 357	37 709	(17 796)	(45 499)	404 770	1 737	406 507

V – Tableau des flux de trésorerie consolidés

Le rapprochement entre le montant de la trésorerie brute apparaissant au bilan et le montant de la trésorerie nette figurant dans le tableau ci-dessous s'établit de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Équivalents de trésorerie	145 641	148 337
Trésorerie	41 429	66 716
Découverts bancaires		
Trésorerie nette	187 070	215 052

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Résultat opérationnel des activités poursuivies	50 798	36 338
Dépréciation des écarts d'acquisition	14 996	14 654
Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition	65 794	50 993
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	25 209	(10 247)
Charges et produits liés aux <i>stock-options</i>	294	729
Plus-ou moins-value de cession	24 025	1 706
Autres produits et charges calculés	(271)	4 995
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	115 051	48 176
Variation des stocks et en-cours	238	7
Variation des clients et autres débiteurs	(49 801)	2 264
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	33 443	(8 687)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(16 120)	(6 416)
Flux net de trésorerie d'exploitation	98 931	41 760
Intérêts versés	(23 967)	(16 115)
Intérêts encaissés	3 006	4 581
Impôts payés	(27 734)	(10 341)
Impact cash autres produits et charges financières	519	437
Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées	(9 011)	(1 736)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	41 744	18 585
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(18 307)	(18 872)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	431	1 435
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(1 037)	(3 266)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	3 949	400
Décaissements liés aux earn-out	(1 447)	(354)
Incidence des variations de périmètre	(6 952)	(8 443)
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)	4	700
Variation des prêts et avances consentis	(6 051)	(3 895)
Subventions d'investissement reçues	0	0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	914	3 540
Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées	(8 893)	(800)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(37 388)	(29 556)

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Sommes reçues des Actionnaires lors d'augmentation de capital	19	76
Sommes reçues lors de l'exercice de <i>stock-options</i>	2 445	301
Rachats et reventes d'actions propres	(1 478)	0
Décassements liés à la participation des salariés	0	0
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	(0)	(2)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	1 695	2 044
Remboursements d'emprunts	(35 803)	(36 794)
Autres flux liés aux opérations de financement	5 108	14 062
Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées	(4 441)	2 246
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(32 455)	(18 066)
Incidence des variations des cours des devises	117	1 540
Incidence changements de principe comptables	0	(21)
Variations de la trésorerie nette	(27 982)	(27 518)
Trésorerie d'ouverture	215 052	242 571
Trésorerie de clôture	187 070	215 052
Variation de la trésorerie nette	(27 982)	(27 518)

En application de la norme IFRS 5, la variation nette de trésorerie des activités cédées est présentée sur une ligne distincte du tableau de flux de trésorerie pour les exercices présentés. L'impact de l'application de cette norme sur les données publiées en 2010 est présentée en note 4.2.

ANNEXE DES COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Règles et méthodes comptables	93	Note 7	Engagements hors bilan	135
Note 2	Périmètre de consolidation	102	Note 8	Transactions entre parties liées	135
Note 3	Faits marquants	105	Note 9	Exposition aux risques et procédures de gestion des risques	136
Note 4	Comparabilité des exercices	106	Note 10	Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2011	136
Note 5	Notes relatives à certains postes du bilan	108	Note 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	136
Note 6	Notes relatives au compte de résultat	123			

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 2011 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS applicables au 31 décembre 2011 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 2011. L'application de ces normes n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes du Groupe, elles ont affecté le format et l'étendue des informations présentées.

- ◆ IAS 32 amendée : Classement des droits de souscription émis

Cette norme est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} février 2010.

- ◆ IAS 24 révisée : Informations au titre des transactions avec les parties liées : clarification de la définition et exemption partielle d'informations à fournir pour les entreprises contrôlées conjointement ou sous influence notable d'un État

Cette norme est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2011.

- ◆ Amendement IFRIC 14 : Paiement d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal

Cet amendement est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2011.

- ◆ L'interprétation IFRIC 19 : Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres

Cette interprétation est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2010.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est optionnelle en 2011

Ces normes, amendements et interprétations suivants ne seront appliqués dans les comptes consolidés qu'ultérieurement :

- ◆ IFRS 7 : Informations à fournir dans le cadre de transferts d'actifs financiers

Cette interprétation est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2011.

- ◆ Amendement IAS 1 : Présentation des autres éléments du résultat global

Cette interprétation est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2011.

Le Groupe étudie actuellement les impacts éventuels sur les notes aux états financiers de ces nouvelles normes et interprétations, mais n'en attend pas d'incidence financière significative.

Les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2011 ainsi que les notes afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'Altran Technologies le 8 mars 2012.

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-dessous.

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'entreprises** : 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 retraites, 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.
- ◆ **Paievements 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 (entreprises associées au sens de la norme d'IAS 28) sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Aucune filiale n'est actuellement intégrée selon cette méthode.

Les participations contrôlées conjointement (co-entreprises au sens de la norme d'IAS 31) sont consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

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'entreprises, 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 comptabilisées 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

délaï 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 la présente 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 (32,0 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 (316,6 millions d'euros), la reconnaissance d'impôts différés actifs (98,8 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 euros 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 résultat 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 correspondants 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 les 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.

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 manières distinctes 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) ;
- ◆ 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 ni 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 de produits nets de cession des titres de participation minoritaires détenus par Cambridge Consultants Limited, 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.

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'entreprises, 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 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. Ces flux 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 correspond à un coût moyen pondéré du capital après impôt.

Les valeurs recouvrables, essentiellement basées sur les valeurs d'utilité, sont alors comparées aux valeurs nettes comptables pour la détermination des dépréciations des écarts d'acquisition.

1.9. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques, les licences, les logiciels ainsi que les frais de développement. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production.

Marques

Les marques identifiables, reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises et bénéficiant de protection juridique, sont qualifiées d'actifs incorporels. Ayant une durée d'utilité indéterminée, elles ne sont pas amorties et font l'objet de test de dépréciation au 31 décembre de chaque année et dès l'apparition d'indices de perte de valeur. Les marques 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 sur le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède pas 5 ans.

Brevets

Les brevets sont amortis sur 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

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.

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 participation 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 et significative des immobilisations financières, une provision pour dépréciation est constatée en « Charges non récurrentes ».

Les actifs financiers non courants comprennent également des actifs de fonds de pension, 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 intérêts et sont évalués à leur juste valeur, 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 à la rubrique « Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie ».

1.13. Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent un emprunt obligataire convertible, des emprunts auprès d'établissements de crédit, des concours bancaires et d'autres passifs courants et non courants.

Emprunt obligataire convertible ou remboursable en actions (OCÉANE)

Cet instrument financier dit « hybride » contient à la fois une composante de dette financière et une composante de capitaux propres. Conformément aux normes IAS 32 et IAS 39 « Instruments financiers », la part revenant en capitaux propres correspond à la différence entre la valeur nominale de l'émission et la composante dette. Cette dernière est calculée comme étant la juste valeur d'une dette sans option de conversion et ayant des caractéristiques identiques. La valeur inscrite en capitaux propres correspondant à l'option de conversion n'est pas réévaluée durant la vie de l'emprunt. La composante dette est évaluée selon la méthode du coût amorti sur sa durée de vie estimée.

La part à moins d'un an de l'emprunt obligataire est classée dans le poste « Emprunt obligataire courant ».

Emprunts auprès d'établissements de crédit

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 courants et non courants

Ces postes comprennent essentiellement la participation des salariés.

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 le contrat de liquidité qui a été mis en place afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions de la société sur le marché Eurolist Compartiment B de NYSE 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. Aucun profit ou perte n'est comptabilisé dans le résultat net 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 ce 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 provisions dont les échéances de consommation sont à plus de 2 ans font l'objet d'une actualisation.

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 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 mais font l'objet d'une information au § 6.

1.17. Avantages du personnel

Altran est engagé dans différents régimes de retraite à prestations définies et autres avantages accordés aux salariés tels 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 19, 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 § 5.13 : 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 et d'éléments en cours d'amortissement 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 et à l'amortissement des écarts actuariels ;
- ◆ en résultat financier (« Dotation aux avantages du personnel ») pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation et au rendement des actifs.

Les écarts constatés entre l'évaluation et la prévision des engagements (en fonction de projections ou hypothèses nouvelles) ainsi qu'entre la prévision et la réalisation sur le rendement des fonds investis sont appelés pertes et gains actuariels. Les écarts d'engagement liés à des changements d'hypothèses font également partie des écarts actuariels.

Altran a choisi d'enregistrer les écarts actuariels au compte de résultat constatés à partir du 1^{er} janvier 2004 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. Lors de la modification ou de la création d'un régime, la part acquise des coûts des services passés est reconnue immédiatement en résultat; la part des engagements non acquis fait l'objet d'un amortissement sur la durée résiduelle d'acquisition des droits. Les gratifications d'ancienneté relatives aux médailles du travail ont fait l'objet d'une première comptabilisation au 1^{er} janvier 2004.

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'actions, 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.

Options de souscription ou d'achat d'actions (stock-options)

Altran a mis en place plusieurs plans de rémunération en actions au profit de certains membres du personnel.

Les options font l'objet d'une évaluation à la juste valeur à leur date d'octroi. La juste valeur correspond à la valeur de l'avantage accordé au salarié. Elle est reconnue en « Charges de personnel » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits de l'option, en contrepartie des capitaux propres.

La juste valeur de l'option est déterminée selon le modèle de Black & Scholes, Hull & White ou binomial, dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le cours de l'action à la date d'octroi, la volatilité implicite du cours

de l'action, les hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiaire et le taux d'intérêt sans risque.

Les paramètres retenus à la date d'arrêt sont mentionnés au § 6.4.

Offres réservées au personnel

Lors du premier semestre 2006, Altran Technologies a mis en place une offre d'actions réservée aux salariés dans le cadre de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce et de l'article L. 443-5 du Code du travail.

Cette offre d'actions a été proposée à l'ensemble des salariés du Groupe en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Espagne, en France, en Irlande, en Italie, au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni et en Suède.

Le Groupe a offert à ses employés la possibilité de devenir Actionnaire grâce à une émission spéciale qui leur est réservée. Dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales, deux possibilités d'investissement ont été proposées : le plan d'actionnariat classique (souscription d'actions avec décote de 20 %) et le plan avec effet de levier (attribution de BSA pour un montant équivalent).

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié classique, le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à la juste valeur des actions octroyées à cette date, en tenant compte du coût de l'incessibilité des titres postérieurement à leur acquisition. La décote d'incessibilité a été estimée en valorisant le coût d'une stratégie de couverture associant la vente à terme des actions incessibles et l'achat au comptant, financé par emprunt, d'un nombre équivalent d'actions cessibles, en utilisant un modèle de valorisation sur la base de paramètres de marché. La charge à enregistrer est égale à la décote moins le coût de blocage reconstitué par l'acquisition de titres vendus à terme.

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié avec effet de levier, le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés en modélisant le scénario suivant :

- ◆ emprunt par le salarié d'un montant équivalent au prix d'une action au cours décoté et paiement par ce dernier du coût de l'endettement ;
- ◆ vente de ses options (*calls*) à une banque.

La charge enregistrée est égale à la différence entre le prix de cession des options et le coût de l'endettement.

La charge a été enregistrée en « Charges de personnel » immédiatement compte tenu de l'absence de période d'acquisition des droits avec une contrepartie directe en « Capitaux propres ».

Les paramètres retenus à la date d'arrêt sont mentionnés au § 6.4.

Actions gratuites

Au cours du second semestre 2007, Altran a mis en place un plan d'actions gratuites à destination des consultants du Groupe.

Le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés en modélisant l'approche du CNC :

- ◆ emprunt par le salarié d'un montant équivalent au prix de 1 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 a été 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

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 alors qu'auparavant cette charge était comptabilisée dans le résultat opérationnel courant en « Impôts et taxes ».

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. Pour apprécier sa capacité à récupérer ces actifs, Altran prend en compte les éléments suivants :

- ◆ les prévisions de résultats futurs telles que déterminées dans les plans d'affaires utilisés pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition ;
- ◆ 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 la norme 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 de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », les refacturations des frais de consultants 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.

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 qui résultent 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. Il s'agit principalement des crédits d'impôts 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 auto détenus.

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 (options de souscriptions ou obligations convertibles ou 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.

1.25. Traitement comptable et présentation des activités abandonnées

La norme IFRS 5 définit le traitement comptable applicable aux actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente et aux activités abandonnées, la présentation et les informations à fournir. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique significative et distincte pour le Groupe faisant l'objet d'une cession.

Cette norme impose une présentation sur une ligne dédiée au bilan dès lors que la valeur comptable sera principalement recouverte par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. L'actif doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs, et la cession doit être hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre la valeur comptable et la valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente, et cessent d'être amortis à partir de leur classement dans cette catégorie.

Le résultat net des activités abandonnées, après élimination des opérations intra-groupe, est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à la date de leur cession, ainsi que le résultat net d'impôts de la cession pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés sous des rubriques spécifiques dans le tableau de flux de trésorerie, comprenant les flux générés par ces activités jusqu'à leur date de cession ainsi que la trésorerie hors impôts générée par leur cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

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 de la société Altran Telnet Corporation (Tunisie), qui est intégrée proportionnellement.

			Clôture			Ouverture				Variation	
			Méthode	Taux intégration	Taux contrôle	Taux d'intérêt	Méthode	Taux intégration	Taux contrôle		Taux d'intérêt
Zone Nord	Allemagne	ALTRAN DEUTSCHLAND (ex-BETEILIGUNGS)	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		CHS DATA SYSTEMS	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		SUTHERLAND CONSULTING (DEU)	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ALTRAN GMBH AND CO KG	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		XYPE GMBH	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Australie	ALTRAN AUSTRALIA	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Autriche	ALTRAN OSTERREICH GMBH	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	Roumanie	ALTRAN ENGINEERING ROMANIA SRL	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Belgique	ALTRAN SA BELGIQUE	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Luxembourg	ALTRAN LUXEMBOURG	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	Pays-Bas	ALTRAN INTERNATIONAL	IG	100 %	95 %	95 %	IG	100 %	95 %	95 %	
		ALTRAN BV	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	Norvège	ALTRAN NORWAY AS	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Suède	ALTRAN TECHNOLOGIES SWEDEN AB	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ALTRAN SVERIGE	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Danemark	ALTRAN DENMARK	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Suisse	ALTRAN AG (CHE)	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Royaume-Uni	ALTRAN UK	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ALTRAN TECHNOLOGIES UK	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ALTRAN PRAXIS	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
HILSON MORAN PARTNERSHIP		NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée	
CAMBRIDGE CONSULTANTS		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
SUTHERLAND CONSULTING (UK)		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
XYPE LTD.		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
XYPE TECHNOLOGIES LTD.		NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Tupée	
Irlande	ALTRAN IRELAND	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		

			Clôture				Ouverture				Variation
			Méthode	Taux d'intégration	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	Méthode	Taux d'intégration	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	
Zone Sud	Brésil	ALTRAN DO BRASIL	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	95 %	Cédée
		TECNOLOGIA E CONSULTORIA BRASILEIRA (TCBR)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	95 %	Cédée
		ALTRAN CONSULTORIA EM TECNOLOGIA (A,C,T)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	95 %	Cédée
	Espagne	ALTRAN INNOVACIÓN SOCIEDAD LIMITADA	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ALTRAN CIS (SPAIN)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Fusionnée
		ALTRAN TECNOLOGIA E INNOVACIÓN	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Fusionnée
		AGENCIA DE CERTIFICACIÓN INNOVATION	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		STRATEGY AND INNOVACIÓN ADVISORS	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Fusionnée
	Italie	ALTRAN ITALIA	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		TQM CONSULT	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ATHENA (ex OTBA ITALIE)	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		HILSON MORAN ITALY	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		IGEAM DEVELOPPEMENT DURABLE	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Portugal	ALTRAN PORTUGAL SGPS	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	France	ALTRAN TECHNOLOGIES	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ALTRAN CIS (France)	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		ALTRAN INVOICING	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
		DATACEP	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
EXCELLIA		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
DIOREM		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
IMNET FRANCE		NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée	
GMTS		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
LOGIQUAL SO		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
ALTRAN PROTOTYPES AUTOMOBILES		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
ALTRAN PRAXIS France		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
ALTRAN PARTICIPATIONS		IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %		
NSI SA		IG	100 %	73,70 %	73,70 %	IG	100 %	73,70 %	73,70 %		
HILSON MORAN (France)		NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Absorbée	
XYPE SAS		NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Tupée	

			Clôture				Ouverture				Variation
			Méthode	Taux intégration	Taux contrôle	Taux d'intérêt	Méthode	Taux intégration	Taux contrôle	Taux d'intérêt	
ADL	Allemagne	ARTHUR D. LITTLE (DEU)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Autriche	ARTHUR D. LITTLE AUSTRIA	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Roumanie	ARTHUR D. LITTLE ROMANIA SRL	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Belgique	ARTHUR D. LITTLE BELGIUM	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Pays-Bas	ARTHUR D. LITTLE NETHERLANDS	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Suède	ARTHUR D. LITTLE (SWE)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Suisse	ARTHUR D. LITTLE SCHWEIZ	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Royaume-Uni	ARTHUR D. LITTLE (GBR)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Brésil	ARTHUR D. LITTLE (BRESIL)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	95 %	Cédée
	Espagne	ARTHUR D, LITTLE S,L, (ESP)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Italie	ARTHUR D. LITTLE (ITA)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	France	ARTHUR D, LITTLE (FRA)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
		ADL SERVICES	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Japon	ARTHUR D. LITTLE JAPAN	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Hong Kong	ARTHUR D. LITTLE HONG KONG (HKG)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Corée	ARTHUR D. LITTLE YUHAN HOESA	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Malaisie	ARTHUR D. LITTLE (MALAYSIA)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Singapour	ARTHUR D. LITTLE SINGAPORE	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	États-Unis	ARTHUR D. LITTLE (USA)	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
	Émirats arabes unis	ARTHUR D. LITTLE MIDDLE EAST DIFC	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée
ARTHUR D. LITTLE MIDDLE EAST FZ LLC		NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée	
ARTHUR D. LITTLE EMIRATES ABU DHABI		NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée	
Arabie saoudite	ARTHUR D, LITTLE SAUDI ARABIA	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée	
Chine	ARTHUR D. LITTLE CHINA	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	100 %	Cédée	

			Clôture				Ouverture				Variation
			Méthode	Taux d'intégration	Taux contrôle	Taux d'intérêt	Méthode	Taux d'intégration	Taux contrôle	Taux d'intérêt	
Reste du monde	Émirats arabes unis	ALTRAN MIDDLE EAST	IG	100 %	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	100 %	
	Hong Kong	ALTRAN CHINA Hong Kong	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	Inde	ALTRAN TECHNOLOGIES INDIA	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	Corée	ALTRAN TECHNOLOGIES KOREA YUHAN	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	Singapour	ALTRAN HOLDINGS (SINGAPORE)	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
	Tunisie	ALTRAN TELNET CORPORATION	IP	50 %	50 %	50 %	IP	50 %	50 %	50 %	
	Canada	ALTRAN CANADA	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
		SYNECTICS CANADA	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	95 %	Cédée
	États-Unis	ALTRAN SOLUTIONS CORP.	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
		ALTRAN USA HOLDINGS	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS, INC.	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
		SYNECTICS INC.	NI	0 %	0 %	0 %	IG	100 %	100 %	95 %	Cédée
	Chine	ALTRAN SHANGAI	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	
		ALTRAN SUZHOU Ltd. (CHINE)	IG	100 %	100 %	95 %	IG	100 %	100 %	95 %	

Modification du périmètre de consolidation

Au cours de l'exercice 2011, le Groupe a procédé à différentes opérations modifiant son périmètre de consolidation tel que précisé ci-après :

Cessions

Le groupe Synectics, composé d'une société américaine et canadienne, a été cédé le 1^{er} janvier 2011. Cette cession a généré un impact positif de 0,3 million d'euros sur le résultat du premier semestre 2011.

Altran a cédé le 26 avril 2011 l'ensemble de ses filiales implantées au Brésil. Cette cession a généré un impact négatif net de 9,0 millions d'euros sur le résultat du 1^{er} semestre 2011.

Altran a cédé le 28 février 2011 sa filiale française Imnet. Cette cession n'a pas généré d'impact de cession significatif sur le résultat du premier semestre 2011.

Altran a cédé en date du 30 décembre 2011, sa filiale britannique Hilson Moran Partnership à son management. Cette cession a généré un impact négatif de 15,6 millions d'euros sur le résultat du second semestre.

Le 30 décembre 2011, le groupe Arthur D. Little a fait l'objet d'une cession à son management. Cette cession a généré un impact négatif de 50,5 millions d'euros sur le résultat du second semestre 2011 sur la ligne « Résultat net d'impôts des activités abandonnées ». Un détail de cet impact est présenté en note 6.10.

Fusions

Le Groupe a procédé dans le cadre de la rationalisation de son périmètre à des fusions, notamment en Espagne, en France et au Royaume-Uni.

Note 3 Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont décrits dans la section 9.1 du présent document de référence.

Note 4 Comparabilité des exercices

4.1. IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées »

Les impacts de l'application de la norme IFRS 5 aux états financiers 2011 sont liés à la cession du sous-groupe Arthur D. Little.

En application de la norme IFRS 5, le résultat net des activités cédées est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat pour les exercices présentés. Au niveau du tableau de flux de trésorerie, les variations nettes de trésorerie générées par activité, financement et investissement sont inscrites sur une ligne distincte du tableau de flux de trésorerie pour les exercices présentés.

4.2. Impact sur les comptes consolidés de l'exercice 2010

4.2.1. Impact sur le compte de résultat 2010

(en milliers d'euros)	2010 (publié)	Impacts IFRS 5	2010 (retraité)
Chiffre d'affaires	1 436 688	(112 244)	1 324 444
Autres produits de l'activité	12 657	(810)	11 847
Produits des activités ordinaires	1 449 346	(113 054)	1 336 291
Achats consommés	(13 889)	601	(13 288)
Variation des travaux en cours	(160)		(160)
Charges externes	(324 850)	37 457	(287 394)
Charges de personnel	(1 018 063)	75 900	(942 164)
Charges de personnel – paiement en actions	(729)		(729)
Impôts et taxes	(2 120)	144	(1 976)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(14 127)	1 935	(12 192)
Autres produits et charges opérationnels	(6 299)	534	(5 765)
Résultat opérationnel courant	69 108	3 516	72 624
Autres produits opérationnels non récurrents	1 919	(737)	1 182
Autres charges opérationnelles non récurrentes	(23 262)	448	(22 813)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(21 343)	(289)	(21 631)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(30 169)	15 515	(14 654)
Résultat opérationnel	17 596	18 742	36 338
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie	4 882	(32)	4 850
Coût de l'endettement financier brut	(29 312)	64	(29 248)
Coût de l'endettement financier net	(24 431)	32	(24 399)
Autres produits financiers	4 951	(873)	4 078
Autres charges financières	(9 528)	1 832	(7 697)
Charge/Produit d'impôt	(14 333)	(1 017)	(15 350)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence			
Résultat net avant résultat des activités abandonnées	(25 745)	18 715	(7 030)
Résultat net d'impôt des activités abandonnées		(18 715)	(18 715)
Résultat net	(25 745)	0	(25 745)
Intérêts minoritaires	(254)		(254)
RÉSULTAT NET GROUPE	(25 999)	0	(25 999)

4.2.2 Impact sur le tableau de flux de trésorerie 2010

(en milliers d'euros)	Déc. 2010 (publié)	Impacts IFRS 5	Déc. 2010 (retraité)
Résultat opérationnel des activités poursuivies	17 597	18 742	36 338
Dépréciation des écarts d'acquisition	30 169	(15 515)	14 654
Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition	47 766	3 227	50 993
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	(17 618)	7 371	(10 247)
Charges et produits liés aux <i>stock-options</i>	729	0	729
Plus-ou moins-value de cession	1 724	(18)	1 706
Autres produits et charges calculés	2 641	2 355	4 995
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	35 241	12 935	48 176
Variation des stocks et en-cours	7	0	7
Variation des clients et autres débiteurs	7 657	(5 393)	2 264
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	(1 633)	(7 054)	(8 687)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	6 031	(12 447)	(6 416)
Flux net de trésorerie d'exploitation	41 272	487	41 760
Intérêts versés	(16 184)	69	(16 115)
Intérêts encaissés	4 613	(32)	4 581
Impôts payés	(11 654)	1 313	(10 341)
Impact cash autres produits et charges financières	539	(102)	437
Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées	0	(1 736)	(1 736)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	18 585	0	18 585
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(20 703)	1 830	(18 872)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 459	(25)	1 435
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(3 266)	0	(3 266)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	406	(6)	400
Décaissements liés aux <i>earn-out</i>	(354)	0	(354)
Incidence des variations de périmètre	(8 443)	0	(8 443)
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)	700	0	700
Variation des prêts et avances consentis	(4 002)	107	(3 895)
Subventions d'investissement reçues	0	0	0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	4 646	(1 106)	3 540
Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées	0	(800)	(800)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(29 556)	(0)	(29 556)

(en milliers d'euros)	Déc. 2010 (publié)	Impacts IFRS 5	Déc. 2010 (retraité)
Sommes reçues des Actionnaires lors d'augmentation de capital	76	0	76
Sommes reçues lors de l'exercice de <i>stock-options</i>	301	0	301
Rachats et reventes d'actions propres	0	0	0
Décaissements liés à la participation des salariés	0	0	0
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	(2)	0	(2)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	2 050	(6)	2 044
Remboursements d'emprunts	(36 794)	0	(36 794)
Autres flux liés aux opérations de financement	16 302	(2 240)	14 062
Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées	0	2 246	2 246
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(18 066)	0	(18 066)
Incidence des variations des cours des devises	1 540	0	1 540
Incidence des changements de principe comptables	(21)	0	(21)
Variations de la Trésorerie nette	(27 518)	0	(27 518)
Trésorerie d'ouverture	242 571	0	242 571
Trésorerie de clôture	215 052	0	215 052
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	(27 518)	0	(27 518)

Note 5 Notes relatives à certains postes du bilan

5.1. Écarts d'acquisition nets

L'évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition s'analyse de la façon suivante :

Solde au 31 décembre 2010	380 799
Compléments de prix	0
Pertes de valeur	(14 996)
Variation de périmètre	(51 001)
Variation de change	1 558
Autres mouvements	237
Solde au 31 décembre 2011	316 596

Le poste variation de périmètre comprend notamment :

- ♦ une diminution résultant essentiellement de la cession de Hilson Moran Partnership au Royaume-Uni pour un montant de - 10 428 milliers d'euros.
- ♦ une diminution résultant de la cession du sous-groupe Arthur D. Little pour un montant résiduel net de - 2 000 milliers

d'euros après - 38 573 milliers d'euros de pertes de valeur constatées en résultat net des activités abandonnées sur le premier semestre 2011.

Les pertes de valeur constatées en compte de résultat s'élèvent à 14 996 milliers d'euros en 2011 au titre du deuxième semestre 2011.

Le détail par secteur géographique est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre 2011	France	Nord	Sud	Reste du monde	Total
Pertes de valeur des écarts d'acquisition comptabilisées en résultat de l'exercice	0	(14 996)	0	0	(14 996)

Les pertes de valeur constatées ont porté sur 2 Unités Génératrices de Trésorerie regroupant 3 entités juridiques. La valeur nette comptable avant perte de valeur constatée en 2011 des écarts d'acquisition s'élève à 382 593 milliers d'euros.

Pour la réalisation des tests sur écarts d'acquisition au 31 décembre 2011, ayant conduit à constater les pertes de valeur ci-dessus, il a été retenu un taux d'actualisation après impôt (WACC) de 9,41 %

(contre 9,32 % en 2010), soit un taux d'actualisation avant impôt variant entre 11 % et 12 % et un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 %.

Des tests de sensibilité ont été pratiqués pour toutes les Unités Génératrices de Trésorerie. Les résultats en matière de dépréciation additionnelle des écarts d'acquisition sont résumés dans le tableau ci-dessous (en milliers d'euros) :

Taux WACC		8,41 %	9,41 %	10,41 %
Taux de croissance infini	2 %	0		0
	1 %		0	

5.2. Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Marques	Frais de développement	Logiciels	Autres	Total
Au 31 décembre 2010					
Valeur brute à l'ouverture	34 674	3 637	26 161	3 686	68 159
Amortissements et provisions	(2 209)	(2 778)	(20 236)	(374)	(25 596)
Valeur nette à l'ouverture	32 465	859	5 926	3 313	42 563
Mouvements sur la période					
Acquisitions		636	5 273	1 992	7 901
Cessions	(31 968)		(7)	(3 847)	(35 822)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(58)	(377)	(3 684)	(23)	(4 143)
Variation de périmètre	(19)		(1 080)		(1 099)
Variation de change	7	21	(17)	(0)	11
Autres mouvements	(129)		1 253	(1 117)	8
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE)	(32 166)	279	1 738	(2 995)	(33 145)
Au 31 décembre 2011					
Valeur brute à la clôture	2 098	4 200	27 323	643	34 264
Amortissements et provisions	(1 799)	(3 062)	(19 660)	(325)	(24 846)
Valeur nette à la clôture	299	1 139	7 663	318	9 418

La marque Arthur D. Little, qui a fait l'objet d'une cession sur le second semestre 2011, s'élevait à 31 968 milliers d'euros.

Pour l'exercice 2011, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations incorporelles s'élèvent à 4 143 milliers

d'euros dont - 3 624 milliers d'euros sont inclus dans les dotations aux amortissements et provisions nettes, - 43 milliers d'euros inclus dans le résultat opérationnel non récurrent et - 476 milliers d'euros dans le résultat net d'impôts des activités abandonnées.

5.3. 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 2010						
Valeur brute à l'ouverture	880	12 291	28 393	65 547	2 851	109 962
Amortissements et provisions		(4 922)	(16 636)	(50 516)	(1 478)	(73 552)
Valeur nette à l'ouverture	880	7 369	11 757	15 031	1 373	36 410
Mouvements sur la période						
Acquisitions		422	2 682	7 114	1 478	11 696
Cessions		(1 551)	(186)	(637)	(11)	(2 384)
Dotations nettes aux amortissements et provisions		(280)	(4 391)	(6 657)	(828)	(12 155)
Variation de périmètre			(2 227)	(2 337)	(375)	(4 939)
Variation de change		89	(7)	40	(7)	115
Autres mouvements			678	(774)	85	(12)
TOTAL MOUVEMENTS DE LA PÉRIODE	0	(1 319)	(3 451)	(3 251)	343	(7 678)
Au 31 décembre 2011						
Valeur brute à la clôture	880	11 343	25 393	57 325	3 609	98 549
Amortissements et provisions		(5 293)	(17 087)	(45 544)	(1 893)	(69 818)
Valeur nette à la clôture	880	6 050	8 306	11 780	1 716	28 732

Le Groupe détient en propre des immeubles et terrains en France, en Italie et au Royaume Uni pour un montant net de 6 930 milliers d'euros.

Il n'y a pas d'immobilisation corporelle entièrement amortie mais encore utilisée pour des montants significatifs.

Pour l'exercice 2011, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations corporelles s'élèvent à 12 155 milliers d'euros, dont - 10 965 milliers d'euros inclus dans les dotations nettes aux amortissements et provisions, - 64 milliers d'euros inclus dans le résultat opérationnel non récurrent et - 1 126 milliers d'euros inclus dans le résultat net d'impôts des activités abandonnées.

5.4. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Disponibles à la vente		
Pépinière Cambridge Consultants	1 160	81
Prêts et créances générés par le Groupe		
Actifs de fonds de pension	0	7 335
Prêts effort construction	7 718	6 671
Dépôts et cautionnements	9 108	9 484
	16 827	23 491
TOTAL	17 987	23 572

5.4.1. Actifs classés en « disponibles à la vente »

Au cours de l'exercice 2011, la variation de 1 079 milliers d'euros s'explique notamment par l'acquisition des titres Aveillant par Cambridge Consultants au titre de son activité de pépinière d'entreprises.

5.4.2. Prêts et créances

Les prêts « effort construction » s'élèvent à 7 718 milliers d'euros au 31 décembre 2011 contre 6 671 milliers d'euros au 31 décembre 2010. Par rapport à fin 2010, la variation de 1 047 milliers d'euros s'explique notamment par :

- ♦ l'impact de la juste valeur des prêts « effort construction », soit - 363 milliers d'euros comptabilisés au compte de résultat ;
- ♦ les versements au titre de l'exercice 2011 pour un montant de 1 410 milliers d'euros.

Les autres prêts et créances sont constitués par des dépôts et cautionnements.

Les actifs de fonds de pension pour 7 335 milliers d'euros au 31 décembre 2010 appartenaient au groupe Arthur D. Little, qui a fait l'objet d'une cession.

5.5. Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants sont essentiellement constitués :

- ♦ des prix de cession sur titres de participation dont l'échéance est supérieure à 1 an pour un montant de 5 672 milliers d'euros ;
- ♦ des subventions à recevoir dont l'échéance est supérieure à 1 an pour un montant de 1 187 milliers d'euros ;
- ♦ des créances sur organismes sociaux dont l'échéance est supérieure à 1 an pour un montant de 1 225 milliers d'euros.

5.6. Stocks

Les stocks et en-cours de production se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Matières premières	435	632
En-cours de prestation de services	758	1 275
Produits finis	77	87
Provisions sur stocks	(58)	(59)
TOTAL	1 211	1 935

5.7. Clients et comptes rattachés, nets de provisions pour dépréciation

Les créances clients sont à échéance de 1 an au plus.

(en milliers d'euros)	Déc. 2011			Déc. 2010		
	Total	Échues	Non échues	Total	Échues	Non échues
Clients et comptes rattachés nets	423 187	58 251	364 936	445 783	67 551	378 232

Analyse de la variation de la provision pour créances clients et comptes rattachés :

31/10/2010	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice	Variations de change	Variations de périmètre	Autres variations	31/12/2011
(6 616)	(3 088)	2 587	(13)	1 458	1	(5 670)

Les créances clients, nettes de dépréciation, dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Échéances inférieures à 1 mois	32 860	35 803
Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois	15 399	20 467
Échéances supérieures à 3 mois	9 992	11 281
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	58 251	67 551

Le Groupe reste responsable du recouvrement des créances clients cédées dans le cadre de contrats d'affacturage. Aussi, ces créances sont maintenues à l'actif avec une contrepartie en « Passifs financiers courants » (cf. 5.11).

Leur comptabilisation a impacté les comptes de la manière suivante (en milliers d'euros) :

Actif	Déc. 2011	Déc. 2010
Clients et comptes rattachés	232 637	233 016
Annulation du dépôt de garantie	(44 678)	(46 925)
	187 959	186 091

Passif	Déc. 2011	Déc. 2010
Passifs financiers courants	187 959	186 091
	187 959	186 091

5.8. Autres créances

Ce poste comprend notamment les créances fiscales et les autres créances d'exploitation.

5.9. Actifs financiers courants

Ce poste comprend des dépôts et cautionnements dont l'échéance est inférieure à 1 an.

5.10. Capitaux propres et résultat par action

Le cours moyen annuel de l'action Altran Technologies pour 2011, utilisé pour ces analyses, est de 4,26 euros.

Au 31 décembre 2011, le capital social d'Altran s'élève à 72 360 712,00 euros, divisé en 144 721 424 actions ordinaires, soit une augmentation de 1 016 892 actions, liée essentiellement à l'augmentation de capital réalisée en décembre 2011 au titre de l'actionnariat salarié (plan de *stock-options* de mars 2011 arrivant à échéance). Au cours de la période close le 31 décembre 2011, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 143 718 136 et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et dilutives s'est élevé à 143 722 281.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	143 704 532	0,50 €
Augmentation de capital – constatations de la conversion d'OCEANE	4 284	0,50 €
Augmentation de capital – dans le cadre du plan d'actionnariat salarié	1 012 608	0,50 €
Élimination des titres détenus en autocontrôle	(434 150)	0,50 €
Actions composant le capital social en fin d'exercice (hors autocontrôle)	144 287 274	0,50 €

L'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2011 a autorisé, au terme de la 5^e résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions. Un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a été signé avec la société Exane Paribas, afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions de la Société sur le marché Eurolist Compartiment B de NYSE Euronext Paris le 27 juillet 2011 avec un plafond initial de 2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, les 434 150 actions détenues par Altran Technologies pour un montant de 1 277,3 milliers d'euros dans le cadre de ce contrat ont été comptabilisées en capitaux propres. Les moins-values nettes réalisées sur les actions propres (189,2 milliers d'euros en 2011) ont été comptabilisées en réserves consolidées.

	Déc. 2011	Déc. 2010*
Résultat net revenant à Altran Technologies	(45 499)	(25 999)
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	294	729
Actions ordinaires (<i>nombre moyen pondéré</i>)	143 718 136	143 596 584
Options attribuées avec effet dilutif	4 144	113 894
Résultat de base par action (euro)	- 0,32	- 0,18
Résultat dilué par action (euro)	- 0,32	- 0,18

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

	Déc. 2011	Déc. 2010*
Résultat net revenant à Altran Technologies des activités poursuivies	5 042	(7 284)
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	294	729
Actions ordinaires (<i>nombre moyen pondéré</i>)	143 718 136	143 596 584
Options attribuées avec effet dilutif	4 144	113 894
Résultat par action (euro)	0,04	- 0,05
Résultat dilué par action (euro)	0,04	- 0,05

	Déc. 2011	Déc. 2010*
Résultat net revenant à Altran Technologies des activités abandonnées	(50 541)	(18 715)
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif		
Actions ordinaires (<i>nombre moyen pondéré</i>)	143 718 136	143 596 584
Options attribuées avec effet dilutif	4 144	113 894
Résultat par action (euro)	- 0,35	- 0,13
Résultat dilué par action (euro)	- 0,35	- 0,13

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Les prix d'exercice des plans d'options de souscriptions d'actions en circulation sont majoritairement supérieurs au cours moyen 2011 de l'action, à l'exception du plan du 20 décembre 2007. À ce titre, ces plans n'ont pas d'effet dilutif en 2011. Il est de même de l'OCEANE 2015 émise le 18 novembre 2009.

Les options attribuées avec effet dilutif estimé à ce jour concernent le plan de souscription d'actions dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen 2011 de l'action, à savoir :

1. plans d'options de souscriptions d'actions mis en place en décembre 2007 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions de 1 585 779.

L'exercice de ce plan donnerait lieu à l'émission de 4 144 actions nouvelles.

Les instruments suivants, dont le prix d'exercice est supérieur au cours moyen 2011, pourraient éventuellement diluer le résultat de

base par action dans le futur, mais ne sont pas inclus dans le calcul du résultat dilué par action ci-dessous :

1. le plan d'options de souscriptions d'actions mis en place en juin 2004 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions de 1 087 955 ;
2. le plan d'options de souscriptions d'actions mis en place en juin 2005 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions de 132 369 ;
3. le plan d'options de souscriptions d'actions mis en place en décembre 2005 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions de 1 061 521 ;
4. l'emprunt OCEANE à échéance au 1^{er} janvier 2015 portant sur un nombre maximum d'obligations convertibles de 30 129 437.

Les caractéristiques des plans d'options de souscriptions sont présentées -au § 6.4.

5.11. 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. 2011	Déc. 2010
Trésorerie et équivalents de trésorerie	187 070	215 052
Trésorerie passive		
Trésorerie nette	187 070	215 052
Emprunts obligataires convertibles (+ 1 an)	110 676	105 223
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (+ 1 an)	28 492	60 402
Autres passifs financiers non courants	2 606	11 577
Emprunts obligataires convertibles (- 1 an)		
Emprunts obligataires courants	8 868	9 939
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit courants	34 599	34 940
Dettes financières courantes sur biens acquis en location-financement		
Concours bancaires*	194 481	194 031
Autres dettes financières courantes	2 219	2 351
Endettement financier brut	381 940	418 462
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(194 870)	(203 410)

* Y compris affectage pour 188 millions d'euros (sur des lignes totalisant 291,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 comme au 31 décembre 2010).

Par rapport au 31 décembre 2010, l'endettement financier net du Groupe a diminué de 8 540 milliers d'euros, pour s'établir à 194 870 milliers d'euros au 31 décembre 2011.

Équivalents de trésorerie

La valeur de marché des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2011 s'élève à 145 642 milliers d'euros et se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Certificats de dépôts et autres	90 126	95 000
Sicav et FCP	55 516	53 337
TOTAL	145 642	148 337

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 catégories et par échéances annuelles contractuelles :

(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)		0	0	110 676	0	0
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (+ 1 an)		28 492	0	0	0	0
Autres passifs financiers non courants		1 268	716	559	26	37
Passifs financiers non courant	0	29 760	716	111 236	26	37
Emprunts obligataires courants	8 868					
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit courants	34 599					
Concours bancaires	194 481					
Autres dettes financières courantes	2 219					
Passifs financiers courant	240 166	0	0	0	0	0
TOTAL	240 166	29 760	716	111 236	26	37

L'échéancier des dettes financières se résume comme suit au 31 décembre 2011 :

◆ à moins de 1 an	62,88 %
◆ de 1 à 5 ans	37,11 %
◆ à plus de 5 ans	0,01 %

Emprunt obligataire convertible

Un emprunt obligataire convertible à 6,72 % a été émis le 18 novembre 2009, composé de 30 136 986 obligations au nominal de 4,38 euros, pour une durée initiale de 5 ans et 44 jours. La date d'amortissement normal des obligations est le 1^{er} janvier 2015.

Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 1^{er} janvier de chaque année.

L'amortissement 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'échanges ;
 - à tout moment, pour la totalité des obligations restant en circulation à compter du 15 janvier 2013 jusqu'au 1^{er} janvier 2015 :
 - à un prix de remboursement anticipé égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement des intérêts ;
 - si le produit (i) du ratio d'attribution d'actions en vigueur et (ii) de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société sur le premier marché d'Euronext Paris SA durant une période de 20 jours de bourse consécutifs au cours desquels l'action a été cotée parmi les 30 qui précèdent la parution de l'avis de remboursement anticipé, excède 130 % de la valeur nominale des obligations soit 5,69 euros ;
 - à tout moment, pour la totalité des obligations restant en circulation, si le nombre d'obligations en circulation est inférieur à 10 % du nombre des obligations émises.
- ◆ au gré des porteurs :
 - à tout moment, à compter du 18 novembre 2009 et jusqu'au 7^e jour ouvré inclus qui précède la date de remboursement normal ou anticipé. Les porteurs peuvent demander l'attribution d'actions à raison de 1 action pour 1 obligation (le ratio d'attribution d'actions). La Société pourra à son gré remettre des actions nouvelles à émettre ou des actions existantes ou une combinaison des deux. Les actions nouvelles porteront jouissance à compter du premier jour de l'exercice social dans lequel se situe la date d'exercice du droit à l'attribution d'actions et seront immédiatement négociables en bourse,
 - à tout moment en cas de changement de contrôle de la Société, à un prix de remboursement anticipé égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement des intérêts.

L'application de la norme IAS 32 à l'OCEANE 2015 a engendré un impact positif sur les capitaux propres de 32,1 millions d'euros. Les dettes financières du Groupe ont été diminuées en contrepartie du même montant.

Le taux de marché retenu et la ventilation entre la partie « dette » et la partie « capitaux propres » à l'origine sont indiqués ci-après :

◆ taux d'actualisation retenu pour le calcul de la dette	12,83 %
◆ taux d'intérêt effectif	13,63 %
◆ juste valeur de la dette à l'émission	99 851 milliers d'euros

La charge financière relative à l'exercice 2011 s'élève à 14 340 milliers d'euros.

Le montant des intérêts courus au titre de 2011 s'élève à 8 868 milliers d'euros payables à terme échu le 1^{er} janvier 2012.

L'écart entre le coût nominal de l'OCEANE au taux de 6,72 % et la charge financière IFRS calculée avec la méthode du taux d'intérêt effectif en application des normes IAS 32/39 amène une charge complémentaire impactant le compte de résultat de l'exercice 2011 pour un montant de 5 467 milliers d'euros.

Suite à la conversion de l'OCEANE, 5 milliers d'euros ont été comptabilisés au titre de la variation de la juste valeur de la dette.

Principales évolutions des lignes de crédit

Altran a signé, le 4 juillet 2008, l'accord de refinancement bancaire avec un groupe de banques comprenant BNP Paribas, Crédit Agricole Île-de-France, Natixis et Société Générale, assurant un accès complet à des lignes de crédits représentant 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 et dont la maturité est présentée ci-après.

Ce refinancement porte sur un montant de 150 millions d'euros de crédit sur 5 ans, incluant 26 millions d'euros de réaménagement des lignes bancaires existantes et initialement remboursables en 2009. Les principales caractéristiques de ce crédit sont les suivantes :

- ◆ échéance 5 ans à compter du premier tirage ;
- ◆ amortissement semestriel à compter de juillet 2009 ;
- ◆ rémunération maximale du crédit : Euribor + 2,25 %.

Cet accord de crédit de 150 millions d'euros est divisé en deux tranches :

- ◆ tranche A de 26 millions d'euros maximum étant disponible dès le 28 juillet 2008 ;
- ◆ tranche B de 124 millions d'euros maximum étant disponible à partir du 1^{er} janvier 2009.

(en millions d'euros)	Déc. 2008	Juin 2009	Déc. 2009	Juin 2010	Déc. 2010	Juin 2011	Déc. 2011	Juin 2012	Déc. 2012	Juin 2013	Déc. 2013
Revolving tranche A	26,0	23,1	20,2	17,3	14,4	11,6	8,7	5,8	2,9	0,0	0,0
Revolving tranche B	124,0	111,6	99,2	86,8	74,4	62,0	49,6	37,2	24,8	12,4	0,0
Total	150	134,7	119,4	104,1	88,8	73,6	58,3	43,0	27,7	12,4	0,0
CADIF renégocié	5,0	5,0	4,4	3,8	3,2	2,6	2,0	1,4	0,8	0,2	0,0
TOTAL GÉNÉRAL	155,0	139,7	123,8	107,9	92,0	76,2	60,3	44,4	28,5	12,6	0,0

En date du 9 novembre 2009, un nouvel avenant à l'accord de refinancement bancaire a été signé déterminant de nouveau seuil de ratios financiers. Le niveau de marge sera revu semestriellement en fonction du ratio consolidé de levier financier (dette financière nette/EBITDA).

	Marge applicable
Ratio $\geq 3,5$	2,25 % l'an
$3,5 > \text{Ratio} > 3$	1,40 % l'an
$3 > \text{Ratio} > 2,5$	1,25 % l'an
$2,5 > \text{Ratio} > 2$	1,10 % l'an
Ratio < 2	0,90 % l'an

La mise à disposition de ces lignes est subordonnée au respect des ratios suivants :

	Dette financière nette/EBIT DA	Dette financière nette/fonds propres
31 décembre 2009	< 4,5	< 1,0
30 juin 2010	< 5,5	< 1,0
31 décembre 2010	< 4,0	< 1,0
30 juin 2011	< 3,75	< 1,0
31 décembre 2011	< 3,0	< 1,0
30 juin 2012	< 2,5	< 1,0
31 décembre 2012 au 31 décembre 2013	< 2,0	< 1,0

Les ratios financiers sont calculés comme suit :

- ◆ l'EBITDA retenu pour le calcul des *covenants* est l'EBITDA glissant sur 12 mois avant participation des salariés et charges de personnel relatives aux paiements en actions ;
- ◆ la dette financière nette correspond à la dette nette hors participation des salariés et intérêts courus sur dettes obligataires.

Ce crédit est assorti de clauses de respect de ratios financiers, d'affectation de *cash flow* ou de plafonnement des acquisitions, détaillées ci-après pour les principales :

- ◆ à compter de l'exercice 2009, affectation à la réduction du crédit du tiers du *cash flow* net consolidé au-delà de 15 millions d'euros (hors éventuelle opération de marché) ;
- ◆ limitation des acquisitions à un montant cumulé annuel de 50 millions sauf accord préalable de la majorité des banques prêteuses.

L'évolution des ratios financiers du groupe au cours de l'exercice 2011 est la suivante :

	Déc. 2011	Déc. 2010
Dette financière nette/fonds propres selon définition du contrat de crédit	0,42	0,41
Dette financière nette/EBITDA avant participation (levier financier) selon définition du contrat de crédit	1,24	2,09

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 explicité à la 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 4 182 milliers d'euros, dont 6 378 milliers d'euros de valorisation brute et - 2 196 d'impôts différés.

5.12. Provisions pour risques et charges

L'évolution des provisions pour risques et charges court et long terme sur la période s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2010	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variations de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2011
Provision litiges sociaux	5 810	574	(1 242)	(8)	(180)	(2 535)		2 418
Provision autres litiges	2 816	111	(593)		(47)	(774)		1 513
Provisions pour garanties	0							0
Provision litiges et pénalités fiscales	165	354			(9)	(155)		354
Provision sur pertes à terminaison	0							0
Provision autres risques > 1 an	1 045	7 206	(311)	(325)	(22)	(255)	(88)	7 250
Provision pour restructuration	976		(271)		(26)	(5)	(673)	1
Autres provisions pour charges	467					88		555
TOTAL LONG TERME	11 279	8 244	(2 417)	(334)	(283)	(3 636)	(761)	12 091
Provision litiges sociaux	3 840	2 154	(1 662)	(127)	2	(61)		4 147
Provision autres litiges	129	545	(20)					654
Provisions pour garanties	2		(2)					0
Provision litiges et pénalités fiscales	287	120	(206)		6			207
Provision sur pertes à terminaison	451	313	(450)		0			314
Provision autres risques	3 754	3 793	(2 178)	(560)	(45)	(405)	(1)	4 359
Provision pour restructuration*	16 511	6 501	(5 343)		10	(5 894)	(1 628)	10 157
Provision autres charges	6	1	(6)				1	2
TOTAL COURT TERME	24 980	13 427	(9 867)	(687)	(27)	(6 360)	(1 627)	19 840

* Y compris, en décembre 2010, 8 millions d'euros principalement relatifs à un engagement sur fonds de pension inactif (7,5 millions d'euros), lui-même couvert par un actif financier de 7,3 millions d'euros (cf. 5.4) appartenant au groupe Arthur D. Little, qui a fait l'objet d'une cession.

Les autres variations correspondent essentiellement aux reclassements entre « non courant » et « courant » suivant la revue des échéances prévisionnelles de sorties des ressources.

Pour l'exercice 2011, les dotations nettes de provisions pour risques et charges s'élèvent à - 8 367 milliers d'euros et leur ventilation entre résultat opérationnel courant et non-récurrent est la suivante :

- 7 660 milliers d'euros en résultat opérationnel courant ;

- 1 216 milliers d'euros en résultat opérationnel non récurrent ;
- 510 milliers d'euros en résultat nets d'impôts des activités abandonnées.

Un suivi des litiges significatifs est explicité à la section 20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage du présent document de référence.

Provisions pour restructuration

L'évolution des provisions pour restructuration s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2010	Dotations	Reprises	Écart de change	Variation de périmètre	Déc. 2011
Plan Albatros						
Coûts salariaux	1 756	(115)	(268)		(15)	1 358
Rationalisation des baux locatifs	(102)	106	(4)	(0)		(0)
Autres	(9)	9				0
TOTAL	1 645	-	(272)	(0)	(15)	1 358

(en milliers d'euros)	Déc. 2010	Dotations	Reprises	Écart de change	Variation de périmètre	Déc. 2011
Plan de performance						
Coûts salariaux	1 971		(1 121)	(2)		848
Rationalisation des baux locatifs	1 151	13	(1 081)	(18)		65
Autres	8		(8)			0
TOTAL	3 130	13	(2 209)	(20)	-	913

(en milliers d'euros)	Déc. 2010	Dotations	Reprises	Écart de change	Variation de périmètre	Déc. 2011
Plan Effet Crise						
Coûts salariaux	3 865	37	(2 012)	(3)	(96)	1 792
Rationalisation des baux locatifs	792		(115)	(12)	(665)	(0)
Autres	54		(20)	(1)	(21)	12
TOTAL	4 711	37	(2 147)	(16)	(782)	1 803

(en milliers d'euros)	Déc. 2010	Dotations	Reprises	Écart de change	Variation de périmètre	Déc. 2011
Plan Relance						
Coûts salariaux	0	3 492				3 492
Rationalisation des baux locatifs	0	2 586				2 586
Autres	0	5				5
TOTAL	-	6 083	-	-	-	6 083

5.13. Avantages du personnel

Les dettes relatives aux avantages du personnel courants et non courants se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010	Variation
Personnel et organismes sociaux	146 893	151 565	(4 672)
	146 893	151 565	(4 672)
Avantages du personnel non courants	28 765	36 348	(7 583)
Autres avantages postérieurs à l'emploi non courants*	0	3 750	(3 750)
	28 765	40 098	(11 333)
TOTAL	175 658	191 663	(16 005)

* Avantages du personnel éligibles à IAS 19.

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 », porte essentiellement sur la

France, l'Italie, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Suisse, et s'analyse comme suit :

Réconciliation de la provision

(en milliers d'euros)	Retraite		Fin de contrat		Autres avantages à long terme		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Provision début de période	(26 232)	(23 695)	(7 549)	(8 270)	(2 529)	(2 804)	(36 310)	(34 769)
Acquisition/cession/transfert/arrêt plans*	7 607	0	234	0	2 529	61	10 370	61
(Charge)/produit reconnu	(3 989)	(3 746)	(624)	(272)	0	214	(4 614)	(3 804)
Contributions employeur	730	1 520	1 076	994	0	0	1 807	2 514
Impact taux de change	(18)	(311)	0	0	0	0	(18)	(311)
PROVISION FIN DE PÉRIODE	(21 903)	(26 232)	(6 862)	(7 549)	0	(2 529)	(28 765)	(36 310)

* Essentiellement du fait de la cession d'Arthur D. Little.

Situation financière

(en milliers d'euros)	Retraite		Fin de contrat		Autres avantages à long terme		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Engagement	(29 811)	(43 570)	(8 366)	(10 245)	0	(2 693)	(38 178)	(56 508)
Valeur des actifs de couverture	7 860	22 105	0	0	0	164	7 860	22 269
(Déficit) surplus	(21 951)	(21 465)	(8 366)	(10 245)	0	(2 529)	(30 317)	(34 239)
Montants des (pertes)/gains actuariels non reconnus	(2 109)	(7 097)	1 504	2 696	0	(0)	(605)	(4 401)
Montant des services passés non reconnus – droits non acquis	2 349	2 670	0	0	0	0	2 349	2 670
Réserve de gestion du surplus	(192)	(341)	0	0	0	0	(192)	(341)
PROVISION CLÔTURE	(21 903)	(26 232)	(6 862)	(7 549)	0	(2 529)	(28 765)	(36 310)

Évaluation des engagements et provisions au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010

Réconciliation des engagements

(en milliers d'euros)	Retraite		Fin de contrat		Autres avantages à long terme		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Engagement début de période	43 570	39 954	10 245	10 452	2 693	2 977	56 508	53 384
Coût des services rendus	3 082	3 838	55	75	0	430	3 138	4 343
Charge d'intérêts	961	1 704	377	504	0	151	1 338	2 359
Cotisations des salariés	479	445	0	0	0	0	479	445
Modification de régime – droits acquis	0	0	0	0	0	0	0	0
Modification de régime – droits non acquis	0	0	0	0	0	0	0	0
Correction d'erreur/impact nouveaux plans/arrêt plans	(18 145)	377	(228)	0	(2 693)	(62)	(21 066)	315
Réduction/liquidation	(125)	(4 450)	0	(1 067)	0	0	(125)	(5 518)
Achat/(vente)	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestations payées	(174)	(1 693)	(1 076)	(994)	0	(11)	(1 250)	(2 698)
(Pertes)/gains actuariels	(59)	1 710	(1 006)	1 275	0	(792)	(1 065)	2 194
Impact taux de change	222	1 684	0	0	0	0	222	1 684
ENGAGEMENT FIN DE PÉRIODE	29 811	43 570	8 366	10 245	(0)	2 693	38 177	56 508

Réconciliation des actifs financiers

	Retraite		Fin de contrat		Autres avantages à long terme		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<i>(en milliers d'euros)</i>								
Valeur vénale des actifs début de période	22 105	22 803	0	0	164	170	22 269	22 973
Acquisition/cession/transfert/arrêt plans	(14 990)	0	0	0	(164)	0	(15 154)	0
Achat/(vente)	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendement des actifs de couverture	(283)	1 364	0	0	0	5	(283)	1 369
Contribution employeur	720	1 520	0	994	0	0	720	2 514
Contribution employés	479	445	0	0	0	0	479	445
Prestations payées	(163)	(1 693)	0	(994)	0	(11)	(163)	(2 698)
Liquidation	(190)	(3 636)	0	0	0	0	(190)	(3 636)
Impact taux de change	183	1 303	0	0	0	0	183	1 303
VALEUR VÉNALE DES ACTIFS FIN DE PÉRIODE	7 860	22 105	0	0	0	164	7 860	22 269

Engagements au bilan

	Retraite		Fin de contrat		Autres avantages à long terme		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<i>(en milliers d'euros)</i>								
Régimes totalement ou partiellement financés	9 344	25 380	0	0	0	2 693	9 344	28 073
Régimes non financés	20 468	18 190	8 366	10 245	0	0	28 834	28 435
TOTAL	29 811	43 570	8 366	10 245	0	2 693	38 178	56 508

Hypothèses actuarielles

	Zone euro		Japon		Suisse		États-Unis	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Taux d'actualisation	4,30 %	4,75 %	N/A	1,75 %	2,40 %	2,50 %	N/A	4 %
Taux rendement sur actifs	3,25 %	1,20 % - 3,90 %	N/A	0,75 %	1,50 %	2 %	N/A	N/A
Augmentation de salaire	3 % - 3,50 %	2,50 % - 5 %	N/A	N/A	2 %	2 %	N/A	N/A

Cette hypothèse est nécessaire, dans le cadre d'un régime financé en externe, pour estimer, sur le long terme, le rendement moyen attendu des fonds investis. Elle n'a aucun impact sur la mesure des engagements mais génère un crédit au travers des charges de retraite annuelles (diminution de la charge comptable).

Le taux de rendement espéré à long terme sur les actifs du régime doit refléter le retour sur investissement moyen espéré sur le long terme du fonds destiné à financer les prestations. L'ensemble des régimes financés est externalisé dans des fonds généraux d'assurances. Concernant la Belgique et la Suisse, le rendement attendu est le rendement minimum garanti fin 2011 sur l'exercice 2012.

Pour les régimes Altran, l'allocation des actifs est la suivante :

	Suisse	Belgique
Actions	-	-
Obligations	-	-
Cash	-	-
Immobilier	-	-
Autres (actif général de l'assureur)	100 %	100 %
TOTAL	100 %	100 %

Sensibilité au taux d'actualisation

A. Sensibilité à une variation de - 0,25 % sur les taux d'actualisation

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2011	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2011
Zone euro	1 217	4,17 %
Suisse	558	6,21 %
TOTAL	1 775	4,65 %

B. Sensibilité à une variation de + 0,25 % sur les taux d'actualisation

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2011	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2011
Zone euro	(1 156)	- 3,96 %
Suisse	(522)	- 5,81 %
TOTAL	(1 678)	- 4,39 %

Allocation des actifs financiers

(en milliers d'euros)	Allemagne		Belgique		Japon		Suisse		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Actions	0	631	0	0	0	153	0	0	0	783
Obligations	0	15	0	0	0	1 106	0	6 329	0	7 450
Immobilier	0	10	0	0	0	30	0	0	0	41
Cash	0	11 480	0	13	0	37	0	129	0	11 660
Autre	0	1 644	549	644	0	48	7 311	0	7 860	2 336
TOTAL	0	13 780	549	657	0	1 374	7 311	6 458	7 860	22 269

Aucun des actifs financiers de couverture n'a une part investie dans les instruments financiers, biens immobiliers ou autres actifs du groupe.

(en pourcentage)	Allemagne		Belgique		Japon		Suisse		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Actions	-	2,85 %	-	-	-	0,68 %	-	-	-	3,53 %
Obligations	-	0,07 %	-	-	-	4,92 %	-	28,17 %	-	33,16 %
Immobilier	-	0,05 %	-	-	-	0,13 %	-	-	-	0,18 %
Cash	-	51,83 %	-	0,06 %	-	0,17 %	-	0,57 %	-	52,63 %
Autre*	-	7,42 %	6,99 %	2,87 %	-	0,21 %	93,01 %	-	100 %	10,50 %
TOTAL	0 %	62,21 %	6,99 %	2,93 %	0 %	6,12 %	93,01 %	28,74 %	100 %	100 %

* Actif général de compagnie d'assurances.

Gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

(en milliers d'euros)	Allemagne		Belgique		Japon		Suisse		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Rendement attendu	0	731	22	26	0	9	144	132	166	898
Rendement réel	0	352	10	26	0	(44)	605	1 036	615	1 369
(Gains)/pertes sur actifs financiers	0	379	(12)	0	0	53	461	(904)	449	(471)

Historique

Écarts actuariels

(en milliers d'euros)	2011	2010	2009
Valeur actualisée des engagements	38 178	56 508	53 384
Juste valeur des actifs de couverture	7 860	22 269	22 973
(Déficit)/Surplus	(30 317)	(34 239)	(30 410)
(Gains)/pertes sur hypothèses	1 948	4 692	(1 159)
(Gains)/pertes d'expérience sur les obligations	(3 013)	(2 498)	(4 351)
(Gains)/pertes d'expérience sur les actifs	(449)	471	1 693

Contributions employeur attendues pour 2012

(en milliers d'euros)	Retraite	Fin de contrat	Autres avantages à long terme
Prestations attendues pour les régimes non financés	(2 416)	(1 617)	0
Contributions employeur attendues pour les régimes financés	761	0	0

L'impact sur le résultat opérationnel courant et consolidé s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Retraite		Fin de contrat		Autres avantages à long terme		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Coût des services rendus	3 082	2 433	55	75	0	0	3 138	4 343
Charge d'intérêts	961	921	377	491	0	0	1 338	2 359
Rendement attendu des actifs de couverture	(166)	(158)	0	0	0	0	(166)	(898)
Amortissement du coût des services passés – droits acquis	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissement du coût des services passés – droits non acquis	214	218	0	0	0	0	214	222
Amortissement des pertes (gains) actuariels	(22)	(251)	192	407	0	0	171	(798)
Correction d'erreur/Impact nouveau plan	0	0	0	0	0	0	0	0
Réduction/liquidation	68	(795)	0	(715)	0	0	68	(1 614)
Évolution de la réserve de gestion du surplus	(149)	190	0	0	0	0	(149)	190
CHARGE (PRODUIT) RECONNU	3 989	2 557	624	257	0	0	4 614	2 814

Les données présentées ci-dessus ne comprennent plus les coûts relatifs aux avantages du personnel de l'activité Arthur D Little en 2010 et 2011.

5.14. Autres passifs long terme

Les autres passifs à long terme correspondent aux passifs dont l'échéance est supérieure à 12 mois.

5.15. Fournisseurs et comptes rattachés

Les dettes auprès des fournisseurs s'élèvent à 63 621 milliers d'euros au 31 décembre 2011, contre 72 539 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

(en milliers d'euros)	Déc. 2011			Déc. 2010		
	Total	Échues	Non échues	Total	Échues	Non échues
Fournisseurs et comptes rattachés nets	63 621	16 961	46 659	72 539	23 369	49 170

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés, dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010
Échéances inférieures à 1 mois	3 483	10 263
Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois	11 325	10 077
Échéances supérieures à 3 mois	2 154	3 029
TOTAL DETTES ÉCHUES	16 961	23 369

5.16. Autres dettes courantes

Ce poste comprend essentiellement la part facturée d'avance des produits et services concourants au chiffre d'affaires.

5.17. Dettes sur titres court terme

Les dettes sur titres court terme sont composées de soldes relatifs aux compléments de prix et aux dettes à payer pour 72 milliers d'euros au titre de l'exercice 2011, contre 1 531 milliers d'euros en 2010.

Note 6 Notes relatives au compte de résultat

6.1. Information sectorielle au 31 décembre 2011

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 au chapitre 4 du présent document de référence.

Altran distingue quatre zones géographiques au sein de la découpe sectorielle primaire :

- ◆ France
- ◆ Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, Danemark, Irlande, Norvège, Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Suisse
- ◆ Sud : Brésil, Espagne, Italie, Portugal,
- ◆ Reste du monde : Amérique du nord, Asie, Moyen-Orient, Tunisie

Information sectorielle par zone géographique

Au 31 décembre 2011 (en millions d'euros)	France	Nord	Sud	Reste du monde	Élim. intersecteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	728	365	299	28		1 420
Intersecteurs	32	12	6	5	(54)	(0)
Total chiffre d'affaires	760	377	304	32	(54)	1 420
Total produits d'exploitation	782	382	305	32	(54)	1 446
Total charges d'exploitation	(723)	(350)	(281)	(32)	53	(1 333)
Résultat opérationnel courant	59	31	24	0	(1)	113
% du résultat opérationnel courant	7,7 %	8,4 %	7,8 %	1,2 %		8 %
Actifs par zone	1 065	310	200	0	(392)	1 183
Actifs non alloués	0	0	0	0	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	0		0	0
TOTAL ACTIF	1 065	310	200	0	(392)	1 183

Au 31 décembre 2010* (en millions d'euros)	France	Nord	Sud	Reste du monde	Arthur D. Little	Élim. inter- secteur	Total
Chiffre d'affaires							
Externe	661	340	291	32	0	0	1 324
Intersecteurs	24	9	4	4	(0)	(40)	(0)
Total chiffre d'affaires	685	349	294	36	(0)	(40)	1 324
Total produits d'exploitation	693	353	294	35	(0)	(39)	1 336
Total charges d'exploitation	(650)	(331)	(285)	(36)	(0)	38	(1 264)
Résultat opérationnel courant	43	22	10	(1)	(0)	(1)	73
% du résultat opérationnel courant	6,3 %	6,2 %	3,4 %	- 2,7 %	NA		5,5 %
Actifs par zone	1 139	231	169	4	284	(530)	1 297
Actifs non alloués	0	0	0	0	0	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	0			0	0
TOTAL ACTIF	1 139	231	169	4	284	(530)	1 297

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

La France intègre les filiales opérationnelles et le siège social du groupe (organes de direction et services transverses).

Le chiffre d'affaires de 2011 s'établit à 1 419,5 millions d'euros, en hausse de 7,2 % par rapport à 2010.

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique, correspondant au mode d'organisation interne du groupe, s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	2011				2010*		
	Total Secteurs	Éliminations intersecteurs	Total Chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total Chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Variations
France	760,3	(32,1)	728,2	51,3 %	661,4	49,9 %	10,1 %
Nord	376,7	(11,7)	365,0	25,7 %	340,3	25,7 %	7,3 %
Sud	304,2	(5,6)	298,7	21,0 %	290,9	22,0 %	2,7 %
Reste du monde	32,3	(4,6)	27,7	2,0 %	31,9	2,4 %	- 13,1 %
TOTAL	1 473,5	(54,0)	1 419,5	100,0 %	1 324,4	100,0 %	7,2 %

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Ce tableau présente les éliminations intersecteurs sur les 4 secteurs définis.

Le taux de croissance économique du chiffre d'affaires (à périmètre constant, hors impact de change et des variations de jours ouvrés) s'élève à 8,1 %.

Toutes les zones géographiques ont contribué positivement à la croissance du groupe, à taux de change et périmètre constants.

- ◆ La France poursuit l'accélération de sa croissance, avec +10,1 % en 2011, contre +6,2 % en 2010.
- ◆ Le Sud est également sur une bonne dynamique, avec +8,1 % hors l'impact des activités brésiliennes cédées au cours du deuxième trimestre 2011.
- ◆ Le Nord affiche une reprise de son activité avec +4,9 % à taux de change et périmètre constants contre une décroissance de 2,7 % en 2010.
- ◆ Le Reste du monde poursuit sa croissance en affichant +24,4 % à taux de change et périmètre constants contre +25,8 % en 2010.

La répartition du chiffre d'affaires par pays (après élimination intersecteurs) est la suivante :

(en millions d'euros)	2011	% CA	S2 2011	% CA	S1 2011	% CA	2010*	% CA	S2 2010	% CA	S1 2010	% CA	2011 vs 2010
France	728,2	51,3 %	361,7	51,2 %	366,5	51,4 %	661,4	49,9 %	336,7	50,4 %	324,7	49,5 %	10,1 %
Allemagne	101,0	7,1 %	52,4	7,4 %	48,6	6,8 %	94,7	7,2 %	47,1	7,0 %	47,6	7,3 %	6,6 %
Autriche	2,0	0,1 %	1,0	0,1 %	1,0	0,1 %	1,8	0,1 %	0,8	0,1 %	1,0	0,2 %	16 %
RU/Irlande	103,5	7,3 %	52,1	7,4 %	51,3	7,2 %	100,3	7,6 %	52,9	7,9 %	47,4	7,2 %	3,1 %
Benelux/Norvège	96,5	6,8 %	47,2	6,7 %	49,3	6,9 %	99,0	7,5 %	48,0	7,2 %	51,1	7,8 %	- 2,6 %
Suisse	24,3	1,7 %	12,6	1,8 %	11,7	1,6 %	17,5	1,3 %	9,4	1,4 %	8,1	1,2 %	38,8 %
Suède/Danemark	37,7	2,7 %	18,4	2,6 %	19,3	2,7 %	26,9	2,0 %	13,9	2,1 %	13,1	2,0 %	40 %
Italie	160,3	11,3 %	78,6	11,1 %	81,8	11,5 %	150,8	11,4 %	74,9	11,2 %	75,9	11,6 %	6,3 %
Espagne/Andorre	122,1	8,6 %	60,4	8,5 %	61,7	8,7 %	108,1	8,2 %	54,5	8,2 %	53,6	8,2 %	13 %
Portugal	16,2	1,1 %	7,9	1,1 %	8,3	1,2 %	17,5	1,3 %	8,2	1,2 %	9,2	1,4 %	- 7,2 %
Brésil							14,6	1,1 %	6,1	0,9 %	8,5	1,3 %	- 100 %
Tunisie	0,6	0 %	0,3	0 %	0,3	0 %							NA
É. arabes unis							0,1	0 %	0,0	0 %	0,1	0 %	NA
Asie	4,4	0,3 %	2,6	0,4 %	1,9	0,3 %	4,6	0,4 %	2,0	0,3 %	2,6	0,4 %	- 4,7 %
États-Unis	22,7	1,6 %	11,5	1,6 %	11,2	1,6 %	27,1	2,0 %	13,8	2,1 %	13,3	2,0 %	- 16,3 %
TOTAL	1 419,5	100 %	706,6	100 %	712,9	100 %	1 324,4	100 %	668,2	100 %	656,3	100 %	7,2 %

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Information sectorielle par secteur d'activité

Synthèse 31 décembre 2011

(en millions d'euros)	Conseil en technologie et innovation	Conseil en organisation et système d'information	Autres	Groupe
Chiffre d'affaires	989	407	24	1 420
Total actif	844	219	119	1 183
Investissements corporels et incorporels	6	1	(33)	(26)
% du chiffre d'affaires	69,65 %	28,69 %	1,66 %	100 %
Total actif	71,41 %	18,53 %	10,06 %	100 %
% d'investissements corporels et incorporels	- 24,65 %	- 2,60 %	127,25 %	100 %

Synthèse 31 décembre 2010⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Conseil en technologie et innovation	Conseil en organisation et système d'information	Conseil en stratégie et management	Autres	Groupe
Chiffre d'affaires	926	374	4	20	1 324
Total actif	776	128	110	282	1 297
Investissements corporels et incorporels	10	(2)	1	(1)	8
Chiffre d'affaires	69,94 %	28,26 %	0,28 %	1,51 %	100 %
Total actif	59,85 %	9,90 %	8,51 %	21,75 %	100 %
Investissements corporels et incorporels	127,20 %	- 20,85 %	8,64 %	- 14,99 %	100 %

(1) Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

En 2011, l'activité de Cambridge Consultants appartient au métier du conseil en technologies et innovation, alors qu'en 2010 il était inclus

en « Autres ». Nous avons procédé au reclassement de 39 millions d'euros de chiffre d'affaires et 50 millions d'euros de total actif.

6.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*	Variation
Ventes de biens	6 656	6 370	+ 4,5 %
Prestations de services	1 411 698	1 316 486	+ 7,2 %
Redevances	1 147	1 588	- 27,8 %
TOTAL	1 419 501	1 324 444	7,2 %

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Pour 2011, le chiffre d'affaires relatif aux contrats en mode projet s'élève à 346 733 milliers d'euros, contre 291 228 milliers d'euros en 2010. 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.

6.3. Charges externes

Au 31 décembre 2011, les charges externes se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*	Variation
Sous-traitance	106 231	112 882	- 5,9 %
Locations simples et charges annexes	47 710	48 429	- 1,5 %
Formation	8 915	7 588	+ 17,5 %
Honoraires et services externes	24 756	25 111	- 1,4 %
Transports, voyages, déplacements	57 663	53 632	+ 7,5 %
Autres achats et services extérieurs	41 708	39 753	+ 4,9 %
TOTAL	286 984	287 394	- 0,1 %

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Les charges externes sont stables par rapport à 2010 (variation de - 0,1 %) et se détaillent comme suit :

- ♦ une baisse de 5,9 % des charges de sous-traitance, soit - 6 651 milliers d'euros ;
- ♦ une augmentation des frais de transports, voyages et déplacements de 7,5 %, soit 4 031 milliers d'euros ;
- ♦ une augmentation des autres achats et services extérieurs de 4,9 %, soit 1 955 milliers d'euros ;

Le montant de charges de location simple au titre de l'exercice 2011 s'élève à 47 710 milliers d'euros (contre 48 429 milliers

d'euros en 2010). 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 2011 sur les locations non résiliables est présentée à la note 7 ci-après.

6.4. Charges de personnel

Au 31 décembre 2011, les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*	Variation	
Traitements et salaires (y compris charges sociales)	1 001 399	937 525	+ 6,8 %	
Participation des salariés	2 047	1 446	+ 41,5 %	
	1 003 446	938 971	+ 6,9 %	
Charges relatives à des paiements en actions	294	729	(59,7 %)	A
Avantages du personnel long terme	3 446	3 193	+ 7,9 %	B
TOTAL	1 007 186	942 893	6,8 %	

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Les charges de personnel sont en ligne avec l'évolution des effectifs et incluent la participation légale des salariés pour un montant de 2 047 milliers d'euros.

a) Paiements en actions

Le coût total de la rémunération en actions est de 294 milliers d'euros pour l'année se clôturant le 31 décembre 2011 (729 milliers d'euros pour l'exercice 2010) et se décompose comme suit :

- ◆ 226 milliers d'euros au titre d'options de souscription d'actions ;
- ◆ 68 milliers d'euros au titre du plan d'actions gratuites.

Au 31 décembre 2011, les principales caractéristiques des plans sont les suivantes :

	Stock-options						Actions gratuites 2007 hors de France
	2003 ^{(a)(c)}	2003 ^{(a)(b)(c)}	2004 ^(c)	2005 ^(c)	2005 ^(c)	2007 ^(c)	
Date d'assemblée	17/06/1999	17/06/1999	28/06/2004	28/06/2004	28/06/2004	29/06/2005	29/06/2005
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	11/03/2003	24/06/2003	29/06/2004	15/06/2005	20/12/2005	20/12/2007	20/12/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi	3 948 993	336 191	2 762 000	340 000	2 630 000	2 589 830	336 500
dont mandataires sociaux	186 785	0	80 000	200 000	210 000	100 000	0
dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés	875 218	106 734	510 000	340 000	635 000	340 000	
Solde au 31 décembre 2011	0	0	451 792	132 369	321 068	333 446	0
Date de départ d'exercice des options	12/03/2007	25/06/2007	30/06/2008	16/06/2009	21/12/2009	21/12/2011	
Date d'attribution définitive des actions gratuites							21/12/2011
Date d'expiration d'exercice des options	11/03/2011	24/06/2011	29/06/2012	15/06/2013	20/12/2013	20/12/2015	
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites							20/12/2011
Prix de souscription des options/cours de référence des actions	2,94 €	6,66 €	9,27 €	7,17 €	9,52 €	4,25 €	4,00 €
Modèle de valorisation utilisé	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Hull&White	Binomial

	Stock-options						Actions gratuites 2007 hors de France
	2003 ^{(a)(c)}	2003 ^{(a)(b)(c)}	2004 ^(c)	2005 ^(c)	2005 ^(c)	2007 ^(c)	
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31 décembre 2010	866 298	164 567	1 144 549	132 369	1 161 562	1 903 723	205 000
Droits perdus en 2011	34 690	164 567	56 594		100 041	317 944	24 000
Droits exercés en 2011	831 608						181 000
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31 décembre 2011	0	0	1 087 955	132 369	1 061 521	1 585 779	0

(a) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 23 décembre 2003, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription émis en 2003 ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 20 807 584 d'actions nouvelles.

(b) L'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 juin 2006 a, dans sa 9^e résolution, modifié la période d'exercice du plan en date du 24 juin 2003, pour étendre la période d'exercice de 5 à 8 années.

(c) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 29 juillet 2008, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 24 900 364 actions.

b) Avantages du personnel long terme (cf. 5.13 ci-dessus)

6.5. Dotations aux amortissements et provisions nettes

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	(12 431)	(13 618)
Provisions sur actif circulant	(536)	(230)
Provisions pour risques et charges	(7 660)	1 656
TOTAL	(20 627)	(12 192)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

6.6. Autres produits et charges opérationnels non récurrents

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*
Résultat de cession de la pépinière Cambridge Consultants Ltd.		184
Résultat de cession des immobilisations corporelles & incorporelles	(181)	(196)
Résultat de cession & liquidation des titres consolidés	(26 394)	(5 133)
Reprise de provision nette sur litiges	101	(1 092)
Indemnités versées anciens salariés	(820)	
Cession d'activité	(123)	(2 282)
Avantage du personnel	81	962
Coûts exceptionnels plan stratégique	(2 295)	
Charges de restructuration	(14 069)	(36 955)
Dotations nettes de reprises restructuration	(3 663)	22 844
Autres	24	36
TOTAL	(47 338)	(21 631)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Cession et liquidation des titres consolidés

Cf. Note 2 « Périmètre de consolidation ».

Coûts de restructuration

Le résultat opérationnel non récurrent de - 47 338 milliers d'euros comprend un impact net de - 17 732 milliers d'euros au titre des plans de restructuration initiés en 2005, 2007, 2009 et 2011, dont une analyse par nature vous est présentée ci-dessous.

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*
Charges de restructuration		
Plan Albatros		
Mises au rebut des agencements		
Coûts salariaux	(50)	(7)
Rationalisation des baux locatifs	(1)	(160)
Autres		(5)
	(51)	(173)
Plan de performance		
Mises au rebut des agencements		(714)
Coûts salariaux	(542)	(3 568)
Rationalisation des baux locatifs	(913)	(1 787)
Autres	(219)	(308)
	(1 674)	(6 377)
Plan Effet crise		
Mises au rebut des agencements	(101)	(2)
Coûts salariaux	(1 303)	(28 338)
Rationalisation des baux locatifs	(101)	(458)
Autres	181	(1 607)
	(1 324)	(30 405)
Plan Relance		
Mises au rebut des agencements	(5 383)	
Coûts salariaux	(5 264)	
Rationalisation des baux locatifs	(301)	
Autres	(72)	
	(11 020)	0
TOTAL	(14 069)	(36 955)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*
Dotations nettes de reprises		
Plan Albatros		
Mises au rebut des agencements		
Coûts salariaux	268	43
Rationalisation baux locatifs	4	160
Autres		9
	272	212
Plan de performance		
Mises au rebut des agencements	(62)	633
Coûts salariaux	1 121	2 273
Rationalisation baux locatifs	1 067	1 786
Autres	8	192
	2 133	4 884
Plan Effet crise		
Mises au rebut des agencements	101	(105)
Coûts salariaux	1 975	17 786
Rationalisation baux locatifs	135	93
Autres		(26)
	2 211	17 748
Plan Relance		
Mises au rebut des agencements	(2 196)	
Coûts salariaux	(3 492)	
Rationalisation baux locatifs	(2 586)	
Autres	(5)	
	(8 279)	0
TOTAL	(3 663)	22 844

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Détail de la charge nette

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*
Plan albatros	221	39
Plan de performance	460	(1 493)
Plan Effet Crise	887	(12 657)
Plan Relance	(19 299)	0
TOTAL	(17 732)	(14 111)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

6.7. Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		
Produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie	3 006	4 581
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie	295	269
	3 302	4 850
Coût de l'endettement financier brut		
Charges d'intérêts relatifs aux emprunts obligataires	(14 340)	(13 679)
Charges d'intérêts sur autres opérations de financement	(13 172)	(15 570)
	(27 512)	(29 249)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(24 210)	(24 399)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Le coût de l'endettement financier net de 24 210 milliers d'euros inclut principalement des charges d'intérêts sur autres opérations de financement pour 13 172 milliers d'euros (dont 5 998 milliers d'euros au titre des contrats de couverture de taux (*swap*),

2 147 milliers d'euros au titre des crédits revolving, 3 794 milliers d'euros au titre des contrats d'affacturage et 491 au titre des emprunts) et sur l'emprunt OCEANE pour 14 340 milliers d'euros.

6.8. Autres produits et charges financières

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	Déc. 2010*
Produits financiers		
Profit sur cession des autres immobilisations financières		
Produits financiers d'actualisation	350	307
Gain de change	3 910	3 521
Reprise provision dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants		99
Gains sur instruments financiers	(75)	72
Autres produits financiers	35	79
	4 221	4 078
Charges financières		
Perte sur cession des autres immobilisations financières		
Dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants	(1 554)	(2 263)
Dotation aux avantages du personnel	(1 174)	(1 253)
Perte de change	(4 321)	(3 158)
Charges financières d'actualisation	(713)	(758)
Pertes sur instruments financiers		
Pertes sur dérivés de trading		
Autres charges financières	(91)	(265)
	(7 854)	(7 697)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

6.9. Charge d'impôts

Analyse des impôts différés au bilan

La variation nette des impôts différés au bilan est la suivante (en milliers d'euros) :

	2010*	Impact résultat	Autres variations	Impact capitaux propres	Variations de périmètre	Écarts de conversion	2011
Impôts différés actifs	76 805	48 012	(54 686)	(2 196)	29 947	885	98 767
Impôts différés passifs	12 193	(8 749)	(52 656)	0	52 018	736	3 542
TOTAL	64 612	56 761	(2 030)	(2 196)	(22 071)	149	95 225

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

L'impact résultat se décompose en :

- ◆ 8 018 milliers d'euros sur la ligne Charge/Produit d'impôts ;
- ◆ 48 743 en résultat net d'impôts des activités abandonnées.

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres durant l'exercice sont les suivants (en milliers d'euros):

Réserve de juste valeur des normes IAS 32/39	(2 196)
TOTAL	(2 196)

Les déficits fiscaux reportables dont l'imputation sur les bénéfices futurs est probable s'élèvent à 301 791 milliers d'euros. Leur activation représente une économie d'impôts de 98 489 milliers d'euros.

Les déficits fiscaux ayant donné lieu à comptabilisation d'actifs d'impôts différés, provisionnés au 31 décembre 2011 en raison du caractère incertain de leur récupération, se montent à 125 043 milliers d'euros :

Pertes fiscales	
◆ dont expirant à moins de 1 an	217
◆ dont expirant entre 1 à 5 ans	38 051
◆ dont expirant à plus de 5 ans	63 531
◆ sans échéance	23 244
TOTAL	125 043

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés à la fin de l'exercice est le suivant (en milliers d'euros) :

	2011	2010*
Impôts différés actifs par nature de différence temporelle		
Avantages au personnel	7 239	10 709
Autres actifs et passifs	10 040	19 033
Autres	3 793	3 476
Déficits fiscaux récupérables	98 489	76 569
	119 561	109 787
Impôts différés passifs par nature de différence temporelle		
Immobilisations	(19 604)	(31 345)
Provisions pour risques et charges	(4 732)	(13 830)
	(24 336)	(45 175)
ACTIFS NETS	95 225	64 612

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Analyse de la charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôt s'analyse comme suit (en milliers d'euros) :

	2011	2010*
Impôts courants	(25 949)	(21 042)
♦ au titre de l'exercice	(8 629)	(7 546)
♦ ajustement sur impôt courant au titre des exercices antérieurs	378	1 048
♦ autres impôts exigibles sur le résultat	(17 698)	(14 631)
♦ Carry back		87
Impôts différés	8 018	5 690
♦ Impôts différés liés aux variations de bases	11 962	13 996
♦ Impôts différés liés aux variations de taux	144	167
♦ Impact d'impôts au titre d'exercices antérieurs	(2 528)	(1 740)
♦ Variation des dépréciations d'impôts différés actifs	(1 560)	(6 733)
Crédits d'impôt	378	3
TOTAL	(17 553)	(15 350)

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

La charge d'impôt différé s'analyse ainsi (en milliers d'euros) :

	2011	2010*
Décalages temporaires	14 169	(139)
Déficits fiscaux	(7 657)	2 450
Retraitement de consolidation	1 506	3 378
TOTAL	8 018	5 690

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

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) :

	2011	2010*
Résultat net du Groupe	(45 499)	(25 999)
Intérêts des minoritaires	(323)	(254)
Résultat net des activités abandonnées	(50 541)	(18 715)
Charge/Produit d'impôts	(17 553)	(15 350)
Dépréciation des écarts d'acquisition	(14 996)	(14 654)
Résultat avant impôt et dépréciation des écarts d'acquisition	37 914	22 975
Charge d'impôt théorique au taux de la maison mère (34,43 %)	(13 054)	(7 910)
♦ Autres impôts exigibles sur le résultat	(17 494)	(14 632)
♦ Variation des dépréciations d'impôts différés actifs	(1 560)	(7 295)
♦ Différentiel de taux des pays étrangers	2 582	2 282
♦ Autres différences permanentes	11 974	12 205
Impôt effectif constaté	(17 553)	(15 350)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	46 %	67 %

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Les autres impôts exigibles sur le résultat correspondent principalement à des impôts secondaires acquittés en France (10,2 millions d'euros), en Italie (3,4 millions d'euros) et en Allemagne (0,8 million d'euros).

6.10. Résultat des activités abandonnées

En application de la norme IFRS 5, les éléments du compte de résultat d'Arthur D. Little sont présentées sur une ligne dédiée « Résultat net des activités abandonnées » pour les exercices 2010 et 2011, après élimination des intra-groupe.

L'évolution du résultat net des activités abandonnées est la suivante :

(en millions d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires	116,7	112,2
Résultat opérationnel courant	(4,0)	(3,5)
Résultat opérationnel	(98,3)	(18,7)
Résultat financier	(0,7)	(1,0)
Charge/Produit d'impôts	48,4	1,0
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	(50,5)	(18,7)

Les principaux indicateurs de compte de résultat des activités abandonnées sont les suivants :

(en millions d'euros)	2011	2010
Résultat des activités abandonnées	(43,5)	(19,7)
Plus-ou moins-value de cession des titres	(21,6)	0,0
Plus-ou moins-value de cession des marques	(32,0)	0,0
Effets fiscaux	46,6	1,0
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	(50,5)	(18,7)

Les relations intra-groupes dans le compte de résultat avec le sous-groupe ADL représentent - 6 062 milliers d'euros en 2010 et - 6 533 milliers d'euros en 2011.

La variation de trésorerie des activités abandonnées se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2011	2010
Résultat opérationnel	(98,3)	(18,7)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	(4,5)	(12,9)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(3,7)	12,4
Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées (A)	9,0	1,7
Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées (B)	8,9	0,8
Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées (C)	4,4	(2,2)
TOTAL (A) + (B) + (C)	22,3	0,3

Note 7 Engagements hors bilan

Tous les engagements en date du 31 décembre 2011 sont synthétisés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Déc. 2011	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Déc. 2010*
Engagements donnés					
Cautions, avals et garanties donnés					
♦ au titre de l'exploitation courante	30 557	8 250	18 157	3 158	20 795
♦ au titre du financement	40 000	25 000	15 000		25 000
Contrat de location simple (Immobilier et mobilier)					
♦ Paiements minimaux futurs restants à décaisser (cf. 5.3)	198 608	33 341	85 711	79 555	153 091
Clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés :	1 029	1 029			236
♦ montant brut	700	700			161
♦ charges sociales relatives à la clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés	329	329			75
Engagements reçus					
♦ cautions, avals et garanties reçus	11 370	11 364	6		Néant
♦ au titre du financement	15 000		15 000		Néant

* Les données 2010 sont retraitées de l'activité Arthur D Little (cf. 4.2.1).

Droit individuel à la formation

L'engagement hors bilan constaté au titre du droit individuel à la formation pour l'ensemble du Groupe est estimé à 477 milliers d'heures.

Engagement de rachat de minoritaires

Il n'y a pas d'engagement de rachat de minoritaires ni d'entités *ad hoc* non consolidées.

Note 8 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 2011 à 3 962 685 euros :

♦ avantages à court terme :	3 184 976 euros
♦ avantages postérieurs à l'emploi :	26 099 euros
♦ autres avantages à long terme :	néant
♦ indemnités de fin de contrat de travail :	751 610 euros
♦ paiements en actions :	néant

régime de retraite supplémentaire pour la même période. Toutefois, en cas de cessation de mandat entraînant réactivation du contrat de travail puis rupture de ce dernier du fait de la Société, M. Cyril Roger bénéficierait, sauf cas de faute grave ou lourde :

- ♦ 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, par là, au versement de l'indemnité correspondante.

Engagements pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux

Le contrat de travail avec la Société 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, entraînant la suspension du

Transaction conclue avec l'Actionnaire de référence

Néant.

Autres

Altran Technologies a comptabilisé un achat de prestation de services de 92 milliers d'euros au bénéfice de la société Alter, dans laquelle un administrateur possède des intérêts.

Note 9 Exposition aux risques et procédures de gestion des risques

L'exposition aux risques et la gestion de ceux-ci sont explicitées à la section 20.8 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » du présent document de référence.

Note 10 Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2011

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2011 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration le 8 mars 2012.

Note 11 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires du collège des Commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2011 s'élèvent à 2 197 milliers d'euros (hors frais et débours).

20.3.2 COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2011

Bilan – Actif

(en euros)	Notes	31 déc. 2011			31 déc. 2010
		Brut	Amort. et prov.	Net	Net
Actif immobilisé	3.1	207 412 818	25 472 089	181 940 728	194 369 391
Immobilisations incorporelles					
Brevets, licences, marques		14 868 755	8 932 287	5 936 468	3 768 359
Autres immobilisations incorporelles		41 069 543		41 069 543	41 069 543
Immobilisations incorporelles en cours		334 943		334 943	2 140 570
Immobilisations corporelles					
Autres immobilisations corporelles		18 289 960	12 050 433	6 239 527	7 223 327
Immobilisations corporelles en cours		280 601		280 601	91 797
Immobilisations financières					
Participations et créances rattachées		115 711 614	4 411 163	111 300 451	127 895 532
Prêts et autres immobilisations financières		16 857 401	78 206	16 779 195	12 180 263
Actif circulant		501 680 875	4 120 457	497 560 418	611 560 008
En-cours de production de services					41 087
Avances versées		5 000		5 000	
Clients et comptes rattachés	3.3	55 514 134	495 676	55 018 458	39 895 778
Autres créances	3.3	438 409 484	3 624 781	434 784 703	568 017 805
Disponibilités et VMP		7 752 258		7 752 258	3 605 339
Comptes de régularisation		6 008 407	0	6 008 407	6 402 028
Charges constatées d'avance	3.13	5 990 572		5 990 572	6 397 084
Écart de conversion actif		17 835		17 835	4 944
TOTAL DE L'ACTIF		715 102 100	29 592 546	685 509 553	812 331 426

Bilan – Passif

(en euros)	Notes	31 déc. 2011	31 déc. 2010
Capitaux propres	3.4	286 907 567	403 602 980
Capital	3.5	72 360 712	71 852 266
Primes d'émission		321 274 963	319 229 217
Réserve légale		7 158 855	7 158 855
Report à nouveau		5 158 049	11 297 946
Résultat de l'exercice		(119 216 150)	(6 049 397)
Provision réglementées		171 138	114 092
Provisions pour risques et charges	3.2	36 185 074	27 312 077
Dettes		355 944 371	375 165 004
Emprunts obligataires convertibles	3.7	140 835 112	141 924 401
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	3.8	62 932 081	95 037 123
Emprunts et dettes financières divers	3.8	3 367 269	3 903 127
Avances reçues		441 635	141 396
Fournisseurs et comptes rattachés	3.9	34 105 897	29 001 330
Dettes fiscales et sociales	3.9	110 049 551	100 251 474
Dettes sur immobilisations	3.9	1 642 056	1 546 410
Autres dettes	3.9	2 570 770	3 359 741
Comptes de régularisation		6 472 541	6 251 365
Produits constatés d'avance	3.13	6 422 899	6 245 961
Écart de conversion passif		49 642	5 404
TOTAL DU PASSIF		685 509 553	812 331 426

Compte de résultat

	Notes	31 déc. 2011	31 déc. 2010
Chiffre d'affaires	4.1	615 315 279	524 577 942
Production stockée		(41 087)	41 087
Production immobilisée		0	171 522
Subventions d'exploitation		80 199	314 552
Reprises sur amortissements, provisions, transferts de charges		11 175 645	30 959 447
Autres produits		4 377 503	3 582 999
Produits d'exploitation		630 907 539	559 647 549
Autres achats et charges externes		(168 589 762)	(130 159 801)
Impôts et taxes		(19 291 335)	(17 759 419)
Salaires et traitements		(277 814 444)	(266 809 454)
Charges sociales		(122 511 566)	(111 317 901)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(8 627 737)	(7 720 435)
Autres charges		(3 183 552)	(3 417 175)
Charges d'exploitation		(600 018 395)	(537 184 186)
Résultat d'exploitation		30 889 144	22 463 362
Bénéfice attribué ou perte transférée		731	2 824
Produits financiers		17 535 635	12 490 298
Charges financières		(38 986 842)	(38 729 579)
Résultat financier	4.2	(21 451 207)	(26 239 281)
Résultat courant		9 438 669	(3 773 095)
Produits exceptionnels		17 878 816	23 885 394
Charges exceptionnelles		(162 520 909)	(31 151 039)
Résultat exceptionnel	4.3	(144 642 093)	(7 265 645)
Participation		0	0
Impôts sur les bénéfices	4.4	15 987 274	4 989 343
RÉSULTAT NET		(119 216 150)	(6 049 397)

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

Note 1	Faits marquants	141	Note 6	Engagements hors bilan	157
Note 2	Règles et méthodes comptables	142	Note 7	Événements significatifs postérieurs à la clôture	157
Note 3	Notes relatives à certains postes du bilan	145	Note 8	Tableau des filiales et participations	158
Note 4	Notes relatives au compte de résultat	153	Note 9	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	160
Note 5	Informations sur les litiges en cours significatifs	155			

Note 1 Faits marquants

1.1. Cession d'Arthur D. Little et plan stratégique 2012-2015

Le fait marquant principal de l'exercice 2011 est la cession, en date du 30 décembre 2011, du sous-groupe Arthur D. Little à son *management*. La charge exceptionnelle nette liée à cette cession s'élève à 125 millions d'euros.

Afin d'accompagner la reprise des activités d'Arthur D. Little, Altran Technologies met à la disposition de l'acheteur une ligne de financement d'un montant maximum de 15 millions d'euros, remboursable au plus tard d'ici fin 2015 et garantie par un nantissement sur la marque Arthur D. Little.

Cette cession entre dans le cadre du plan stratégique défini par la nouvelle Direction du Groupe.

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires réunie le 10 juin 2011 a nommé deux nouveaux administrateurs, Mme Monique Cohen et M. Philippe Salle, au Conseil d'administration de la société Altran Technologies, qui compte désormais dix membres.

Lors du Conseil qui a suivi cette Assemblée, M. Philippe Salle a été nommé Président et Directeur Général en remplacement de M. Yves de Chaisemartin, qui demeure administrateur de la Société.

M. Philippe Salle a présenté le 19 octobre 2011 le plan stratégique pour la période 2012-2015, dont l'objectif est le retour à une croissance rentable.

Dans ce cadre, le Groupe fait le choix :

- ♦ de se concentrer sur six territoires européens : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni, tout en optimisant sa présence dans les autres pays européens ;
- ♦ de gérer de façon globale quatre industries : l'automobile, les infrastructures et les transports ; l'aéronautique, le spatial et la défense ; l'énergie et la santé ; les télécommunications ;
- ♦ de renforcer le développement au niveau mondial de deux de ses solutions (expertises) : la Gestion du Cycle de Vie des Produits (*Product Lifecycle Management*) et les Systèmes Embarqués et Critiques (*Embedded & Critical Systems*).

Cette stratégie permet au Groupe et à sa maison mère Altran Technologies de capitaliser sur ses points forts et de renforcer sa position de leader sur le marché du conseil en ingénierie et innovation.

La dynamisation de la croissance passera également par le développement dans les pays émergents les plus avancés en matière d'innovation technologique. La priorité sera ainsi donnée dans un premier temps à la Chine, où seront établis des partenariats, et à l'Inde, où sera renforcée la plate-forme *offshoring* existante.

L'implémentation de cette stratégie s'accompagne d'une nouvelle organisation, plus fonctionnelle, et s'articule autour de douze grands chantiers, axés sur la recherche d'efficacité, le service aux clients, la fidélisation des salariés et l'amélioration de la rentabilité.

Le Groupe récolte les premiers fruits de cette stratégie, le groupe PSA Peugeot Citroën, dans le cadre de son plan de performance 2012, ayant sélectionné Altran comme partenaire stratégique dans le domaine de la conception des produits et process automobiles. Cette nomination s'inscrit dans la stratégie de PSA Peugeot Citroën, comme celle de ses partenaires, d'amélioration de leur efficacité opérationnelle, de développement à l'international, d'accélération de l'innovation et de développement responsable. Ce référencement confirme un des axes majeurs du plan stratégique du Groupe, qui est de devenir le partenaire stratégique de vingt grands comptes.

1.2. Variations de périmètre

Outre la cession d'Arthur D. Little Services évoquée ci-dessus, Altran Technologies a opéré, au cours de l'année 2011, à la transmission universelle en son sein du patrimoine de la société Hilson Moran France.

1.3. Abandon de créances

Altran Technologies a consenti des abandons de créances à caractère financier, sans condition résolutoire en cas de retour à meilleure fortune, à trois de ses filiales présentant une situation nette négative :

- ♦ Altran UK Limited à hauteur de 8 millions de livres sterling, soit 9 592 milliers d'euros ;
- ♦ Altran Norway A.S. pour 2 millions de couronnes norvégiennes, soit 259 milliers d'euros ;
- ♦ Altran Ireland à hauteur de 62,5 milliers d'euros.

Note 2 Règles et méthodes comptables

2.1. Bases de préparation des comptes annuels

Les comptes annuels de l'exercice 2011 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement n° 99.03 du Comité de Réglementation comptable et 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 la présente 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 existant 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. 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 5 ans.

2.3.3. Fonds de commerce

Les fonds de commerce sont constitués :

- ◆ du coût historique des fonds acquis 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 mali techniques constatés lors de la fusion de 26 sociétés en 2006 et 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 informatiques 3 ans
- ◆ matériels de bureau 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 *discounted 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. En-cours de production de services

Une valorisation de l'en-cours de la production de services est effectuée à la clôture au prix de revient dès lors que toutes les conditions formelles réunies pour constater la production à l'avancement ne sont pas totalement remplies.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

2.7. Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Concernant les avances aux filiales, la valeur d'inventaire de ces créances suit la logique de dépréciation qui a été retenue pour les titres de participation.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

2.8. 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 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.

2.9. Engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite

Conformément à la recommandation 2003-R01 du CNC, la Société a adopté la méthode préférentielle de comptabilisation des engagements de départ à la retraite, qui consiste à comptabiliser dans ses comptes sociaux l'ensemble de ces engagements sous forme de provision.

À leur départ en retraite, les salariés de la Société perçoivent une indemnité conformément à la loi et aux dispositions de la convention collective.

Les engagements de retraite, basés sur la convention SYNTEC et les modalités de la loi FILLON, ont été évalués par le cabinet d'actuaire Towers Watson.

Ces provisions pour retraite correspondent aux droits acquis par les salariés dans le cadre des régimes conventionnels et légaux. Elles résultent d'un calcul actuariel.

Les engagements et charges afférents aux régimes à prestations définies sont évalués chaque année en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte des conditions économiques suivantes :

◆ tables de mortalité	TG HF 2005
◆ évolution des salaires	3,00 %
◆ rotation des effectifs	de 30 % à 20 ans à 0 % à partir de 50 ans
◆ taux d'actualisation	4,30 %
◆ taux d'inflation	2,00 %

2.10. 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, les pertes latentes font l'objet d'une provision pour risque.

2.11. 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.

La Société 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 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.

2.12. 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, à l'exception de NSI et M2M by Altran, 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 d'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'impôt sur les sociétés directement à leur propre perception ainsi que 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'impôt sur les sociétés 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 intérêts.

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

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.

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				
Fonds de commerce	1 778 801			1 778 801
Autres immobilisations incorporelles ^(a)	39 290 742			39 290 742
Brevets, licences, marques	10 894 904	3 283 395	(690 457)	14 868 755
Immobilisations incorporelles en cours ^(b)	2 140 570	1 946 011	3 751 638	334 943
Total 1	54 105 016	5 229 407	3 061 182	56 273 241
Immobilisations corporelles				
Autres immobilisations corporelles	15 234 884	3 695 450	640 374	18 289 960
Immobilisations corporelles en cours	91 797	280 601	91 797	280 601
Total 2	15 326 681	3 976 051	732 172	18 570 561
Immobilisations financières				
Participations et créances rattachées ^(c)	131 343 693	128 900 000	144 532 079	115 711 614
Prêts et autres immobilisations financières	12 181 787	4 791 457	115 843	16 857 401
Total 3	143 525 480	133 691 457	144 647 922	132 569 015
TOTAL GÉNÉRAL (1+2+3)	212 957 178	142 896 914	148 441 275	207 412 818

(a) Les 39 290 742 euros en « Autres immobilisations incorporelles » correspondent principalement aux mali techniques issus de la fusion des 26 sociétés dans Altran Technologies à fin 2006.

(b) Les cessions de l'exercice comprennent l'abandon du projet SAP pour 2 842 milliers d'euros.

(c) Les mouvements des immobilisations financières sont principalement relatifs aux opérations rendues nécessaires par la cession de la société Arthur D. Little Services S.A.S.

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	7 126 545	2 022 046	216 304	8 932 287
Total 1	7 126 545	2 022 046	216 304	8 932 287
Immobilisations corporelles				
Autres immobilisations corporelles	8 011 557	2 267 316	328 134	9 950 738
Total 2	8 011 557	2 267 316	328 134	9 950 738
TOTAL GÉNÉRAL (1+2)	15 138 102	4 289 362	544 438	18 883 026

3.2. Provisions et dépréciations

(en euros)	Montant au début d'exercice	Reclassement	Augmentations	Diminutions	Montant à la fin de l'exercice
Participations et créances rattachées	3 448 161		1 000 002	37 000	4 411 163
Autres immobilisations financières	1 525		76 682		78 207
Total immobilisations financières	3 449 686	0	1 076 684	37 000	4 489 370
Stocks et en cours	0				0
Créances clients	302 946		349 439	156 709	495 676
Autres provisions pour dépréciations	3 624 780				3 624 780
Provisions pour charges et litiges	14 809 050		11 480 732	4 836 872	21 452 911
Provisions pour pensions et obligations similaires	12 498 083		2 226 719	10 473	14 714 328
Provision pour perte de change	4 944		17 835	4 944	17 835
Total provision pour risques et charges	27 312 077	0	13 725 286	4 852 289*	36 185 074
TOTAL	34 689 489	0	15 151 409	5 045 998	44 794 900

* Dont reprise de provision utilisée pour : (dont risque 3 042 251 €, change 4 944 € et IDR pour 10 473 €)	3 057 668 €
Dont reprise de provision non utilisée pour : (dont risque 1 794 621 €)	1 794 621 €

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	16 867 168	559 442	16 307 726
Créances rattachées à des participations	13 291	13 291	
Prêts	11 312 867	1 500	11 311 367
Autres immobilisations financières	5 541 010	544 651	4 996 359
Créances de l'actif circulant	499 914 190	480 227 865	19 686 325
Créances clients	55 514 134	54 944 799	569 335
Personnel et organismes sociaux	914 376	914 376	
État	24 384 863	5 267 873	19 116 990
Groupe et associés	367 360 459	367 360 459	
Autres créances	45 749 786	45 749 786	
Charges constatées d'avance	5 990 572	5 990 572	
TOTAL	516 781 358	480 787 307	35 994 051

Altran Technologies a recours de manière significative à l'affacturage. Les en-cours de créances cédées au *factor* apparaissent en engagements hors bilan au 31 décembre 2011 pour 110 983 milliers d'euros, contre 95 946 milliers d'euros au 31 décembre 2010. (cf. Note 6).

◆ Informations concernant les opérations d'affacturage

(en euros)	2010	2011
En-cours clients	95 945 911	110 983 812
Compte courant et garantie factor	12 817 317	14 662 612
Avance court terme du factor	83 128 594	96 321 200

3.4. Variation des capitaux propres

(en euros)	Valeur début exercice	Mouvements sur le capital		Affectation résultat N-1	Résultat de l'année N	Valeur à fin d'exercice
		Augmentation	Réduction			
Capital	71 852 266	508 446				72 360 712
Primes d'émission	297 147 511	2 045 745				299 193 256
Prime de Fusion	22 081 706					22 081 706
Réserve Légale	7 158 855					7 158 855
Report à nouveau	11 297 946	(90 500)		(6 049 397)		5 158 049
Résultat de l'exercice	(6 049 397)			6 049 397	(119 216 150)	(119 216 150)
Provisions réglementées	114 092	57 046				171 138
CAPITAUX PROPRES	403 602 980	2 520 737	0	0	(119 216 150)	286 907 567

L'augmentation du capital et de la prime d'émission traduit l'exercice de *stock-options* durant l'exercice 2011.

3.5. Composition du capital social

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	143 704 532	0,5 euro
Augmentation de capital social dans le cadre de levée de <i>stock-options</i>	1 016 892	0,5 euro
Actions composant le capital social en fin d'exercice	144 721 424	0,5 euro

L'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2011 a autorisé, au terme de la 5^e résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions. Un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a été signé le 27 juillet 2011 avec la société Exane Paribas afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions de la Société

sur le marché Eurolist Compartiment B de NYSE Euronext Paris avec un plafond initial de 2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, Altran Technologies détient 434 150 actions valorisées à 1 277,3 milliers d'euros. Les moins-values nettes réalisées sur les actions propres (288,5 milliers d'euros en 2011) ont été comptabilisées en charges exceptionnelles.

3.6. Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2011, les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites sont les suivantes :

	Stock-options						Actions gratuites Plan 2007 hors France
	Plan 2003 ^{(a)(c)}	Plan 2003 ^{(a)(b)(c)}	Plan 2004 ^(c)	Plan 2005 ^(c)	Plan 2005 ^(c)	Plan 2007 ^(c)	
Date d'Assemblée	17/06/1999	17/06/1999	28/06/2004	28/06/2004	28/06/2004	29/06/2005	29/06/2005
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	11/03/2003	24/06/2003	29/06/2004	15/06/2005	20/12/2005	20/12/2007	20/12/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi	3 948 993	336 191	2 762 000	340 000	2 630 000	2 589 830	336 500
<i>dont mandataires sociaux</i>	186 785	0	80 000	200 000	210 000	100 000	0
<i>dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i>	875 218	106 734	510 000	340 000	635 000	340 000	0
<i>Solde au 31 décembre 2011</i>	0	0	451 792	132 369	321 068	333 446	0
Date de départ d'exercice des options	12/03/2007	25/06/2007	30/06/2008	16/06/2009	21/12/2009	21/12/2011	

	Stock-options						Actions gratuites Plan 2007 hors France
	Plan 2003 ^{(a)(c)}	Plan 2003 ^{(a)(b)(c)}	Plan 2004 ^(c)	Plan 2005 ^(c)	Plan 2005 ^(c)	Plan 2007 ^(c)	
Date d'attribution définitive des actions gratuites							21/12/2011
Date d'expiration d'exercice des options	11/03/2011	24/06/2011	29/06/2012	15/06/2013	20/12/2013	20/12/2015	
Date de fin de période d'inaccessibilité des actions gratuites							20/12/2011
Prix de souscription des options/cours de référence des actions (en euros)	2,94	6,66	9,27	7,17	9,52	4,25	4,00 %
Modèle de valorisation utilisé	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Black&Scholes	Hull&White	Binomial
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2010	866 298	164 567	1 144 549	132 369	1 161 562	1 903 723	205 000
Droits perdus en 2011	34 690	164 567	56 594	0	100 041	317 944	24 000
Droits exercés en 2011	831 608	0	0	0	0	0	181 000
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2011	0	0	1 087 955	132 369	1 061 521	1 585 779	0

(a) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 23 décembre 2003, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 20,8 millions d'actions nouvelles.

(b) L'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 juin 2006 a, dans sa 9^e résolution, modifié la période d'exercice du plan en date du 24 juin 2003 pour étendre la période d'exercice de 5 à 8 années.

(c) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 29 juillet 2008, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 24,9 millions d'actions.

3.7. Emprunt obligataire convertible

Le Groupe a émis le 18 novembre 2009 une OCEANE remboursable le 1^{er} janvier 2015 pour un montant de 132 millions d'euros. Les fonds issus de cette émission permettent de répondre aux besoins généraux de financement de la Société, de diversifier ses sources de financement tout en allongeant la maturité moyenne de sa dette, et le cas échéant de renforcer ses fonds propres en cas de conversion des obligations.

Cet emprunt obligataire convertible, émis pour une durée de 5 ans et 44 jours, se compose à l'origine de 30 136 986 obligations d'un nominal de 4,38 euros. La rémunération servie est de 6,72 % l'an.

Les intérêts sont payables annuellement à terme échu au 1^{er} janvier de chaque année. Pour l'année 2011, les intérêts (coupon de 0,294 336 euro) ont été mis en paiement le 1^{er} janvier 2012.

Le montant des intérêts courus à fin 2011 est de 8,9 millions d'euros.

Les frais d'émission de l'emprunt obligataire ont été comptabilisés en charge, et ne font donc pas l'objet d'amortissement sur la durée de l'emprunt obligataire.

3.8. Principales évolutions des lignes de crédit

3.8.1. Crédit moyen terme : crédit revolving

Le 4 juillet 2008, Altran Technologies a signé l'accord de refinancement bancaire avec un groupe de banques comprenant BNP Paribas, Crédit Agricole Île-de-France, Natixis et Société Générale, assurant un accès complet à des lignes de crédits représentant 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le tableau d'amortissement des lignes de crédit moyen terme à disposition du Groupe est détaillé ci-après :

(en millions d'euros)	déc. 08	juin 09	déc. 09	juin 10	déc. 10	juin 11	déc. 11	juin 12	déc. 12	juin 13	déc. 13
Revolving tranche A	26,0	23,1	20,2	17,3	14,4	11,6	8,7	5,8	2,9	0,0	0,0
Revolving tranche B	124,0	111,6	99,2	86,8	74,4	62,0	49,6	37,2	24,8	12,4	0,0
Total	150,0	134,7	119,4	104,1	88,8	73,6	58,3	43,0	27,7	12,4	0,0
CADIF renégocié	5,0	5,0	4,4	3,8	3,2	2,6	2,0	1,4	0,8	0,2	0,0
TOTAL GÉNÉRAL	155,0	139,7	123,8	107,9	92,0	76,2	60,3	44,4	28,5	12,6	0,0

Ce crédit est assorti de clauses de respect de ratios financiers, d'affectation de *cash-flow* ou de plafonnement des acquisitions détaillées ci-après pour les principales :

- à compter de l'exercice 2009, affectation à la réduction du crédit du tiers du *cash-flow* net consolidé au-delà de 15 millions d'euros (hors éventuelle opération de marché) ;

- limitation des acquisitions à un montant cumulé annuel de 50 millions d'euros, sauf accord préalable de la majorité des banques prêteuses.

En date du 9 novembre 2009, un nouvel avenant à l'accord de refinancement bancaire a été signé, déterminant de nouveaux seuils de ratios financiers.

	Dette financière nette/EBITDA (levier financier)	Dette financière nette/fonds propres
31/12/2009	< 4,5	< 1,0
30/06/2010	< 5,5	< 1,0
31/12/2010	< 4,0	< 1,0
30/06/2011	< 3,75	< 1,0
31/12/2011	< 3,0	< 1,0
30/06/2012	< 2,5	< 1,0
31/12/2012 au 31/12/2013	< 2,0	< 1,0

La grille de marge applicable au crédit moyen terme est la suivante :

- Levier financier $\geq 3,5$: marge de 225 points de base
- $3,5 < \text{Levier financier} \leq 3,0$: marge de 140 points de base
- $3,0 < \text{Levier financier} \leq 2,5$: marge de 125 points de base
- $2,5 < \text{Levier financier} \leq 2,0$: marge de 110 points de base
- Levier financier $< 2,0$: marge de 90 points de base

Les ratios financiers du Groupe au 31 décembre 2011, tels que définis dans les contrats de crédit moyen terme, sont les suivants :

	31/12/2011	31/12/2010
Dette financière nette/fonds propres selon définition du contrat de crédit	0,42	0,41
Dette financière nette/EBITDA avant participation (levier financier) selon définition du contrat de crédit	1,24	2,09

Il est précisé que l'EBITDA retenu pour le calcul des *covenants* est l'EBITDA glissant sur 12 mois avant participation des salariés et charges de personnel relatives aux paiements en actions (137,8 millions d'euros) et que la dette financière nette correspond à la dette nette hors participation des salariés et intérêts courus sur dettes obligataires (71,2 millions d'euros). Les calculs sont réalisés sur la base des comptes consolidés du groupe Altran, établis suivant les normes IFRS.

Altran Technologies respecte au 31 décembre 2011 l'ensemble de ses engagements bancaires (*covenants*).

3.8.2. Autres lignes de crédit

Par ailleurs, Altran Technologies disposait au 31 décembre 2011 d'une ligne de financement d'un montant de 96 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.

3.8.3. 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 les règles d'utilisation des liquidités du Groupe dans les filiales et au niveau central, dont l'essentiel 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.

3.8.4. Couverture de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2011, la dette nette du Groupe est de 194,9 millions d'euros (comptes consolidés d'Altran Technologies établis en normes IFRS) et est principalement constituée d'une obligation convertible portée par Altran Technologies d'un montant initial de 132 millions d'euros à taux fixe de 6,72 %, remboursable le 1^{er} janvier 2015. 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 du Groupe figurent dans le tableau suivant.

(en millions d'euros)	À moins d'1 an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
Passifs financiers	(240)	(142)	-
Actifs financiers	187	-	-
Position nette avant gestion	(53)	(142)	-
Hors bilan (contrat de couverture de taux)	200	50	-

Au terme de la convention de crédit signée en juillet 2008, le Groupe a pris l'engagement de mettre en place un contrat de couverture de taux d'intérêt destiné à couvrir au moins 50 % de l'engagement total du crédit revolving pour une durée minimum de 3 ans. Un *swap* a

été ainsi mis en place pour 200 millions d'euros sur 3 ans. Celui-ci est arrivé à échéance au 2 janvier 2012.

Le Groupe reste engagé à hauteur de 50 millions d'euros sur deux *Cap* et un *Floor* dont les détails figurent dans le tableau ci-après.

Au 31 décembre 2011, les principales caractéristiques de ces contrats de couverture sont les suivantes :

	Date départ	Date échéance	Type	Taux fixe	Nominal	Taux initial	Devise
Société Générale	02/01/2009	02/01/2012	Swap	4,2925 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
BNP Paribas	02/01/2009	02/01/2012	Swap	4,3050 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
Crédit Agricole	02/01/2009	02/01/2012	Swap	4,2900 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
NATIXIS	02/01/2009	02/01/2012	Swap	4,2700 %	50 000 000	Euribor3M	EUR
BNP Paribas	02/01/2012	02/01/2013	CAP	2 %00 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
Société Générale	02/01/2012	02/01/2014	TUNNEL CAP	1,5000 %	25 000 000	Euribor3M	EUR
Société Générale	02/01/2012	02/01/2014	TUNNEL FLOOR	0,5000 %	25 000 000	Euribor3M	EUR

La gestion du risque de taux est assurée en central par la Direction financière du Groupe.

3.9. État des échéances des dettes

(en euros)	Montant brut	À 1 an ou plus	À plus de 1 an
Emprunts obligataires convertibles	140 835 112	8 868 178	131 966 934
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	62 932 081	34 440 315	28 491 766
Emprunts et dettes financières divers	1 797 945	1 751 733	46 212
Groupe et associés	1 569 324	1 569 324	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	34 105 897	34 105 897	
Dettes fiscales et sociales	110 049 551	110 049 551	
Dettes sur immobilisations	1 642 056	1 642 056	
Autres dettes	2 570 770	2 570 770	
Produits constatés d'avance	6 422 899	6 422 899	
TOTAL	361 925 635	201 420 723	160 504 912

3.10. Entreprises liées et participations

Actifs et passifs concernant les entreprises liées	
<i>(en euros)</i>	
Participations	112 197 225
Dépréciation des titres de participations	(1 133 774)
Créances rattachées à des participations	0
Prêts	0
En-cours de production de services	0
Créances clients et comptes rattachés	24 582 795
Autres créances et charges constatées d'avance	367 461 123
Disponibilités	2 475 207
Provisions pour risques et charges	749 914
Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	0
Emprunts et dettes financières divers	1 563 802
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	3 000
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 822 040
Dettes sur immobilisations	309 584
Autres dettes et produits constatés d'avance	337 599

Charges et produits concernant les entreprises liées	
<i>(en euros)</i>	
Produits d'exploitation	56 306 904
Charges d'exploitation	50 550 005
Produits financiers	17 371 217
Charges financières	17 941 920
Produits exceptionnels	0
Charges exceptionnelles	139 490 221

Les transactions entre parties liées, visées à l'article R.123-19811 du Code de commerce, ayant été conclues à des conditions normales de marché et quasi exclusivement effectuées avec des filiales détenues – directement ou indirectement – en totalité, aucune information n'est à fournir.

3.11. Produits à recevoir

<i>(en euros)</i>	
Immobilisations financières	0
Créances clients et comptes rattachés	19 061 651
Autres créances	167 470
Créances fiscales et sociales	2 198 552
Opérations faites en commun et GIE	990
Disponibilités	2 475 207
TOTAL	23 903 870

3.12. Charges à payer

<i>(en euros)</i>	
Emprunts obligataires convertibles	8 868 178
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	1 357 924
Emprunts et dettes financières divers	387 323
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 583 304
Dettes fiscales et sociales	53 406 839
Autres dettes	2 208 236
TOTAL	76 811 803

3.13. Charges et produits constatés d'avance

<i>(en euros)</i>	Charges	Produits
Charges/Produits d'exploitation	5 990 572	6 422 899
TOTAL	5 990 572	6 422 899

3.14. Crédit-bail

<i>(en euros)</i>	Logiciels	Matériel bureau	Total
Valeur d'origine	1 085 460	2 231 451	(1 145 991)
Amortissements : Cumul exercices antérieurs	0	212 890	212 890
Dotations exercice	0	684 012	684 012
TOTAL	0	896 902	896 902
Redevances payées : Cumul exercices antérieurs	271 365	145 013	416 378
Exercice	542 730	871 687	1 414 417
TOTAL	814 095	1 016 700	1 830 795
Redevances restant à payer à 1 an au plus	271 365	1 038 693	1 310 058
De 1 à 5 ans	0	659 886	659 886
TOTAL	271 365	1 698 579	1 969 944
Valeurs résiduelles à plus de 1 an et 5 ans au plus	0	2	2
Montant pris en charge dans l'exercice	542 730	871 687	1 414 417

La valeur des immobilisations afférentes et leurs amortissements ne sont pas comptabilisés dans les comptes sociaux d'Altran Technologies.

Note 4 Notes relatives au compte de résultat

4.1. Ventilation du chiffre d'affaires net

<i>(en euros)</i>	
Répartition par secteurs d'activité	
Ventes de marchandises	0
Prestations de biens et services	615 315 279
TOTAL	615 315 279
Répartition par marchés géographiques	
Ventes en France	571 301 266
Ventes à l'étranger	44 014 013
TOTAL	615 315 279

4.2. Résultat financier

<i>(en euros)</i>	Charges financières	Produits financiers
Intérêts sur compte courant Groupe	8 005 697	
Commissions sur crédit revolving	421 234	
Intérêts des emprunts bancaires	69 607	
Intérêts sur emprunt obligataire	8 868 178	
Intérêts sur participation salariale	95 297	
Intérêts sur crédit revolving et swaps	8 144 937	
Intérêts sur dettes commerciales	33 531	
Pertes sur créances liées à des participations	9 913 963	
Escomptes accordés	207 324	
Pertes de change	130 953	
Charges financières sur affacturage	1 420 396	
Mali de fusion	22 977	
Autres charges financières	1 265	
Provision pour risques et charges	45 744	
Provision dépréciation immobilisations financières	1 061 684	
Provision dépréciation autres immobilisations financières	15 000	
Provision engagement retraite	496 167	
Provision pertes de change	32 889	
Dividendes reçu Groupe		4 177
Intérêts sur compte courant Groupe		17 306 865
Reprise de Provisions financières		65 119
Gains de change		136 820
Produits sur cession de VMP		3 419
Autres produits financiers		19 236
TOTAL CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	38 986 842	17 535 635

4.3. Résultat exceptionnel

(en euros)	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Charges exceptionnelles de restructuration	4 683 028	
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion hors Groupe	3 807 504	
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital hors Groupe	551 453	
Valeur nette comptable des immobilisations sorties de l'actif	142 160 632	
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles	7 167 075	
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles dans le cadre de la restructuration	4 094 170	
Dotations aux amortissements dérogatoires	57 046	
Produits de cession des immobilisations cédées		14 249 280
Autres produits exceptionnels		262 891
Reprises de provisions de restructuration		2 100 752
Reprises de provisions exceptionnelles diverses		1 265 892
TOTAL CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS	162 520 909	17 878 816

Les transferts de charges d'exploitation représentent principalement des coûts de restructuration (coûts salariaux, honoraires, loyers et charges diverses) qui, après analyse, sont reclassés du résultat d'exploitation au résultat exceptionnel.

Les produits de cession et valeur nette comptable des immobilisations cédées sont principalement relatifs à la vente de la société Arthur D. Little Services S.A.S.

4.4. Impôts sur les sociétés et impact de l'intégration fiscale

(en euros)	Base	Impôt	Résultat net
Résultat courant	9 438 669	(3 146 223)	
Résultat exceptionnel	(144 642 093)	48 214 031	
Résultat avant impôt	(135 203 424)		(135 203 424)
Impôt sur les sociétés théorique		45 067 808	
Impact du non-assujettissement à l'impôt courant			
Différences permanentes	23 832 963	(7 944 321)	
Différences temporaires	4 830 237	(1 610 079)	
Impact de l'intégration fiscale – Contribution des filiales bénéficiaires		4 241 645	
Autres impôts exigibles sur le résultat			
Contribution sociale – Contribution des filiales bénéficiaires		61 014	
Crédit d'impôt recherche		11 498 220	
Crédit d'impôt mécénat		311 021	
Autres (y compris impact contrôle fiscal pour – 1 M€)		(124 626)	
Résultat fiscal	(106 540 224)		
Création de déficits reportables	106 540 224	(35 513 408)	
Impôts sur le résultat comptabilisés (produit)		15 987 274	15 987 274
RÉSULTAT NET			(119 216 150)

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 déficitaire en 2011, aucun impôt n'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 4 302 659 euros.

4.5. Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Nature des différences temporaires <i>(en euros)</i>	Montant	Impôt
Organic	954 517	318 172
Provision indemnité fin de carrière	14 714 329	4 904 776
Autres provisions pour risques et charges	6 331 340	2 110 447
Déficits fiscaux	202 372 310	67 457 437
Allègements	224 372 496	74 790 832
Restitution de déficits aux filiales intégrées	13 733 074	4 577 691
Accroissements	13 733 074	4 577 691

4.6. Effectif

Personnel salarié	Au 31 déc. 2011	Au 31 déc. 2010
Cadres	6 017	5 697
Employés	359	302
TOTAL	6 376	5 999

4.7. Rémunération des mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations versées en 2011 aux mandataires sociaux de la société Altran Technologies s'élève à 1 302 milliers d'euros, dont 280 milliers d'euros de jetons de présence.

Aucun crédit ou avance n'a été accordé à ces membres au cours de l'exercice 2011.

Le contrat de travail avec la Société dont bénéficiait M. Cyril Roger au jour de sa nomination en qualité de Directeur Général délégué a été suspendu à effet du 28 octobre 2011 pour toute la durée de son mandat, entraînant la suspension du régime de retraite supplémentaire pour la même période. Toutefois, en cas de

cessation de mandat entraînant réactivation du contrat de travail puis rupture de ce dernier du fait de la Société, M. Cyril Roger bénéficierait, sauf cas de faute grave ou lourde :

- ♦ 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, par là, au versement de l'indemnité correspondante.

Note 5 Informations sur les litiges en cours significatifs

- ♦ Un litige oppose Altran Technologies à Ilyad Value. Altran Technologies réclame à Ilyad Value le solde des paiements dus (3,5 millions d'euros) relatifs aux études et modules de formation cédés à Ilyad Value en 2001. La créance détenue par Altran Technologies sur Ilyad Value a été provisionnée à

100 %. Ilyad Value, quant à elle, réclame le remboursement des montants qu'elle a payés à Altran Technologies, majorés des intérêts de retard. Altran Technologies estime, sur avis de ses conseils, que la réclamation d'Ilyad Value est sans fondement. Il semblerait qu'Ilyad Value ait déposé en mars 2003 une

plainte avec constitution de partie civile visant la société Altran Technologies et relative à des contrats de prestations de services conclus entre Altran Technologies et Ilyad Value à la fin de l'année 2001. La société Altran Technologies ne dispose d'aucune information sur cette procédure.

- ♦ La Commission des Opérations de Bourse (devenue AMF) a ouvert à l'été 2002 une enquête sur l'évolution du cours du titre Altran Technologies.

La Société a reçu notification de griefs et a déposé ses observations en défense en octobre 2004.

Par décision en date du 29 mai 2007, la Commission des sanctions de l'AMF a infligé à la Société une sanction de 1,5 million d'euros, qui a été intégralement payée en 2008, étant rappelé que le rapporteur avait recommandé une condamnation à hauteur de 500 milliers d'euros. La Société a interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel n'a pas fait droit aux demandes de la Société. Cette dernière s'est pourvue en cassation. La Cour de cassation a, le 23 juin 2009, confirmé l'arrêt de la Cour d'appel.

- ♦ Les travaux d'approfondissement effectués par l'ancien collège des Commissaires aux comptes sur les comptes 2001 et ceux du premier semestre 2002 ont donné lieu à des ajustements sur les comptes du premier semestre 2002.

Pour les mêmes faits, une enquête préliminaire a alors été ouverte par le Parquet de Paris, enquête convertie en instruction à compter de janvier 2003 des chefs d'abus de biens sociaux, faux et diffusion de fausses informations de nature à agir sur les cours.

La saisine du magistrat instructeur a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation de comptes ne donnant pas une image fidèle de la Société.

Elle a été étendue une seconde fois en septembre 2004 pour viser le délit d'initié. Dans le cadre de cette instruction, plusieurs anciens dirigeants et un cadre actuel de la Société ont été mis en examen.

La société Altran Technologies s'est constituée partie civile en février 2003 et a été mise en examen en avril 2005 des chefs de faux et usage de faux et diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours sans que cette mise en examen ne remette en cause la constitution de partie civile.

Le pourvoi formé par certains anciens dirigeants à l'encontre des recours en nullité intentés contre le rapport des deux experts désignés par le magistrat instructeur a été rejeté par la Cour de cassation. Le magistrat instructeur a notifié aux parties la clôture de l'instruction.

L'ordonnance de règlement a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les mis en examen, personnes physiques et la personne morale Altran Technologies, sont renvoyés devant le Tribunal correctionnel.

Dans le cadre de cette instruction, treize personnes physiques ou morales se sont constituées parties civiles.

En outre, une plainte avec constitution de partie civile a été déposée par l'APPAC. La société Altran Technologies ne dispose pas d'information concernant cette procédure.

Enfin, deux plaintes avec constitution de partie civile ont été déposées en octobre 2004 à l'encontre de certains dirigeants

par les anciens Commissaires aux comptes, visant toutes deux le même délit d'entrave aux fonctions de Commissaire aux comptes. Un non-lieu a été rendu le 29 novembre 2011 au profit desdits dirigeants.

L'ensemble des procédures susvisées concernent 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 du fait des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre desquelles il a été depuis relaxé.
- ♦ Altran Technologies est en situation contentieuse avec plusieurs de ses anciens salariés qui contestent les motifs de rupture de leur contrat de travail.
- ♦ La société Altran Technologies ainsi que la Fondation Altran ont été assignées par un ancien dirigeant pour, d'une part, licenciement abusif et, d'autre part, révocation abusive de ses mandats sociaux. Le litige afférent à la révocation abusive des mandats sociaux exercés au sein de la Fondation Altran pour l'innovation est définitivement clos. La procédure relative à l'assignation pour licenciement abusif fait l'objet d'un sursis à statuer.
- ♦ Un ancien dirigeant du Brésil a assigné en octobre 2011 Altran Technologies en vue de faire requalifier son contrat de mandataire social en contrat de travail. Il a engagé en décembre 2010 une action à l'encontre de l'ancienne filiale *holding* brésilienne d'Altran Technologies (depuis cédée, et donc sortie du périmètre d'Altran Technologies) pour des chefs substantiellement similaires.
- ♦ La cession des filiales brésiliennes d'Altran Technologies s'est faite sans garantie de passif. En conséquence, les litiges auxquels étaient partie Altran do Brasil (et ses filiales locales) et qui se sont poursuivis au-delà de la date de cession sont gérés, et les conséquences exclusivement supportées, par Altran do Brasil (et ses filiales locales).
Il ne peut toutefois être totalement exclu qu'un tiers prenne l'initiative d'intenter une action judiciaire à l'encontre d'Altran Technologies, en sa qualité d'ancien actionnaire d'Altran do Brasil.
- ♦ Le 13 mai 2011, M. de Chaisemartin, alors Président-Directeur Général et aujourd'hui Administrateur d'Altran Technologies, a assigné à bref délai devant le Tribunal de Commerce de Paris, la société Altrafin Participations, Messieurs Alexis Kniazeff et Hubert Martigny en demandant notamment que soit prononcée la caducité des droits de vote attachés aux actions de MM. Kniazeff et Martigny, interdit à Altrafin Participations d'exercer au sein d'Altran Technologies les droits de vote double issus des droits de vote apportés en jouissance à la SEP Altitude par Messieurs Kniazeff et Martigny et jugé que la convention de la SEP Altitude est une convention de vote illicite, en conséquence inopposable à Altran Technologies et à ses actionnaires.

Dans des conclusions régularisées le 22 septembre 2011 à la suite de l'Assemblée Générale du 10 juin 2011 qui a décidé la reconstitution du Conseil d'administration, M. de Chaisemartin a complété ses demandes et a sollicité le Tribunal de Commerce de Paris pour qu'il prononce l'annulation des nominations des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires d'Altran Technologies en date du 10 juin 2011, au motif que les résolutions adoptées par l'Assemblée Générale seraient nulles, et l'annulation de toutes les délibérations prises par le Conseil d'administration à compter du 10 juin 2011.

M. de Chaisemartin a remis en Conseil d'administration du 8 mars 2012 un courrier informant la Société qu'il se désistait de cette instance et de l'action correspondante.

- ♦ Par ailleurs, Altran Technologies a été assignée en intervention forcée par M. de Chaisemartin en mars 2012, dans le cadre d'une procédure engagée le 25 mai 2011 par ce dernier à l'encontre des sociétés Altrafin Participations et Altamir Amboise au titre d'engagements contractuels qui auraient été conclus lors de l'entrée d'Apax Partners S.A. au capital d'Altran. Cette procédure vise à rendre opposable à la Société le jugement qui sera rendu dans cette affaire. M. de Chaisemartin ne formule aucune réclamation à l'encontre de la Société.

Note 6 Engagements hors bilan

6.1. Engagements donnés

	En milliers d'euros
Cautions et garanties	168 405
Swap/Cap/Tunnel	250 000
Engagements en matière d'affacturage	110 984
Souscription emprunt obligataire « Arthur D. Little »	15 000
Autres engagements : locations véhicules	5 089
Clauses de non-concurrence	1 029

	Nombre d'heures
Droit Individuel à la Formation	356 771

6.2. Engagements reçus

	En milliers d'euros
Nantissement de marque sur remboursement emprunt obligataire « Arthur D. Little »	15 000
Nantissement de titres sur solde prix de cession « Arthur D. Little »	11 364

Note 7 Événements significatifs postérieurs à la clôture

Néant.

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 CIS	3 000	57 015	100,00	2 874	2 874			141 336	8 343	3 000
Altran Invoicing	470	133	100,00	419	419			102	5	
Diorem	40	(790)	100,00	1 103	0			1 398	(46)	
Logiqua	37	485	100,00	37	37			1 429	200	
Altran Prototypes Automobiles	37	(24)	100,00	37	21			0	(3)	
Altran Praxis France	3 100	(3 007)	100,00	6 200	6 200			3 973	(2 962)	
Altran Participations	37	(28)	100,00	37	22			0	(6)	
G.M.T.S.	200	(8 109)	80,00	160	160			0	4 231	
NSI	680	4 687	73,70	4 970	4 970			11 370	883	
Madox Technologies	0	0	100,00	0	0			0	0	
M2M by Altran	5	(4)	50,00	3	3			0	(4)	
Filiales françaises détenues à moins de 50 % (en milliers d'euros)										
M2M Solution			12,97	1 500	237					
Trustwin			22,89	2 000	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					
	Devises	Devises	Devises	(%)	Euros	Euros	Devises	Devises	Devises	Devises
Filiales étrangères (normes IFRS en milliers)										
Altran Innovacion (Espagne)	1 000	22 700	100	34 142	34 142			122 177	5 541	
Altran (Belgique)	62	34 283	99,84	31	31			73 958	5 661	
Altran UK (R.U.)	12 500	(12 178)	100	20 928	20 928			1 803	154	5 050
Altran Deutschland Holding (Allemagne)	200	42 138	100	202	202			4 540	3 649	
Altran Italia (Italie)	5 000	6 674	100	40 305	40 305			160 679	(244)	
Altran Sverige (Suède)	596	64 988	100	12	12			261 925	12 549	
Altran (Suisse)	100	5 945	100	298	298			30 971	2 719	
Altran International (Pays-Bas)	20	23 861	95	18	18			3 470	(33 568)	
Altran Engineering Romania (Roumanie)	0	(28)	100	0	0			0	(1)	
Altran Norge (Norvège)	100	(323)	100	13	13			13 798	2 381	
Altran Telnet Corporation (Tunisie)	360	27	50	400	400			3 240	519	
Altran Australia (Australie)	0	0	100	0	0			0	0	
Altran Middle East (E.A.U.)	50	86	100	10	10			0	(4)	
Altran Ireland (Irlande)	0	0	100	0	0			0	57	
Participations (en milliers d'euros)										
CQS										

Note 9 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Capital en fin d'exercice					
Capital social	59 100 650	71 588 551	71 789 663	71 852 266	72 360 712
Nombre d'actions ordinaires	118 201 300	143 177 101	143 579 327	143 704 532	144 721 424
Opérations et résultats (en euros)					
Chiffre d'affaires	493 969 709	556 911 334	486 213 724	524 577 942	615 315 279
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	9 617 839	73 592 836	(98 216 625)	(23 792 408)	(118 651 911)
Impôts sur les bénéfices	(7 497 479)	3 050 314	(4 355 456)	(4 989 343)	(15 987 274)
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	9 869 014	68 915 327	(115 458 454)	(6 049 396)	(119 216 150)
Résultat distribué	0	0	0	0	0
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,14	0,49	(0,65)	(0,13)	(0,71)
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	0,08	0,48	(0,80)	(0,04)	(0,82)
Dividende distribué	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personnel					
Effectif salariés	5 877	6 324	5 913	5 961	6 498
Montant de la masse salariale (en euros)	258 657 556	272 066 888	261 220 644	266 809 454	277 814 443
Montant des sommes versées en avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc. (en euros)	109 698 754	117 044 137	110 611 988	111 317 901	122 511 565

20.4 Vérifications de l'information financière

Les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes annuels du Groupe sont disponibles en annexe 3 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 1^{er} trimestre 2011, publié le 2 mai 2011

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au 1^{er} trimestre s'élève à 387,7 millions d'euros ; il est en hausse de 10,3 % et de 10,1 % à périmètre constant par rapport au 1^{er} trimestre 2010 (351,6 millions d'euros). Une augmentation qui se confirme à périmètre constant

sur 4 trimestres consécutifs. La croissance organique hors Arthur D. Little est de : + 14,9 % en France, + 5,3 % à l'international. Elle est de + 10,9 % pour Arthur D. Little.

(en millions d'euros)	T1 2010	T2 2010	T3 2010	T4 2010	T1 2011
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées et Arthur D. Little (A)	322,0	327,0	312,7	344,6	354,5
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	3,5	3,8	5,8	5,1	4,3
Chiffre d'affaires d'Arthur D. Little (C)	26,1	26,8	26,4	33,0	28,9
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A) + (B) + (C)	351,6	357,6	344,9	382,6	387,7

Évolution des effectifs et du taux de facturation

Au 31 mars 2011, l'effectif total du Groupe s'établit à 17 316 collaborateurs, en hausse nette par rapport au 31 décembre 2010, de 278 personnes. Le taux de facturation du 1^{er} trimestre 2011 s'élève à 83,6 %.

Perspectives

La demande devrait rester dynamique dans les prochains mois, particulièrement en France. Altran anticipe donc une amélioration

significative de son niveau de marge opérationnelle courante au 1^{er} semestre 2011 comparée à celle du 1^{er} semestre 2010. Le Groupe a signé le 26 avril dernier un « Share Purchase Agreement » portant sur la cession de l'ensemble de ses filiales au Brésil.

« Avec une accélération de la demande d'externalisation de la R&D en Europe, le Groupe maintient ses prévisions de recrutement et confirme sa position de leader du Conseil en innovation technologique », déclare Yves de Chaisemartin, Président-Directeur Général d'Altran.

20.6.2 Communiqué du chiffre d'affaires du 2^e trimestre 2011, publié le 27 juillet 2011

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au 2^e trimestre 2011 s'élève à 388,3 millions d'euros. Il est impacté par le retraitement du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre des activités brésiliennes qui ont été cédées au cours du 2^e trimestre 2011 et qui ont réduit le chiffre d'affaires du trimestre de 2,3 millions d'euros. Il est en hausse de 8,6 % et de 9,4 % en organique par rapport au 2^e trimestre 2010 (357,6 millions d'euros).

Sur le 2^e trimestre 2011 et par rapport au 2^e trimestre 2010, les jours ouvrés ont eu un impact positif de 0,2 % et l'évolution des changes est neutre.

La croissance organique hors Arthur D. Little est de :

- ◆ + 11,1 % en France ;
- ◆ + 7,6 % à l'international.

L'activité d'Arthur D. Little affiche un trimestre en croissance de 27,0 % par rapport au 2^e trimestre 2010, principalement tirée par les activités en Asie et Moyen-Orient.

(en millions d'euros)	T2 2010	T3 2010	T4 2010	T1 2011	T2 2011
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées et Arthur D. Little (A)	322,8	309,0	342,2	352,2	353,1
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	8,0	9,5	7,4	6,6	1,2
Chiffre d'affaires d'Arthur D. Little (C)	26,8	26,4	33,0	28,9	34,0
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A) + (B) + (C)	357,6	344,9	382,6	387,7	388,3

Évolution des effectifs et du taux de facturation

Au 30 juin 2011, l'effectif total du groupe s'établit à 17 502 collaborateurs, en hausse nette par rapport au 31 mars 2011, de

186 personnes. Hors cession des activités du groupe au Brésil (209 personnes), la hausse de l'effectif net au cours du 2^e trimestre 2011 est de 395 collaborateurs, principalement en France.

Le taux de facturation du 2^e trimestre 2011 s'élève à 84,9 %.

	T1 2010	T2 2010	T3 2010	T4 2010	T1 2011	T2 2011
Taux de facturation	81,3 %	83,0 %	83,1 %	83,9 %	83,6 %	84,9 %

Perspectives

Altran confirme que le 1^{er} semestre 2011 marquera une amélioration significative de son niveau de marge opérationnelle courante comparée à celle du 1^{er} semestre 2010.

Nous constatons toujours une demande soutenue sur les prochains mois et n'anticipons pas de ralentissement à ce stade.

20.6.3 Communiqué des résultats du 1^{er} semestre 2011, publié le 31 août 2011

Le chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2011 s'établit à 775,9 milliers d'euros en croissance de 9,4 %. La croissance organique⁽¹⁾ est de 10,8 %.

(1) À périmètre constant.

Le résultat opérationnel courant progresse fortement (+ 189 %) et s'établit à 50,6 millions d'euros. La marge opérationnelle courante représente ainsi 6,5 % du chiffre d'affaires contre 2,5 % au premier semestre 2010

(en milliers d'euros)	S1 2011	S1 2010
Chiffre d'affaires	775,9	709,2
Marge brute	213,7	178,4
Coûts indirects	(163,1)	(160,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	50,6	17,5
En % du chiffre d'affaires	6,5 %	2,5 %
Résultat opérationnel	3,9	(12,9)
En % du chiffre d'affaires	(0,5 %)	(1,8 %)
Résultat net part du groupe	(27,7)	(27,9)

Le chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2011 s'établit à 775,9 millions d'euros en croissance de 9,4 % par rapport au 1^{er} semestre 2010. Hors impact des variations de périmètre, la croissance est de 10,8 %.

La marge brute du groupe progresse de 2,3 points pour s'établir à 27,5 % du chiffre d'affaires au 1^{er} semestre 2011 (25,2 % au 1^{er} semestre 2010). Grâce à une bonne maîtrise des coûts indirects (21 % du chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2011), couplée à la remontée de la marge brute, la marge opérationnelle courante du groupe s'établit à 50,6 millions d'euros, soit 6,5 % du chiffre d'affaires du Groupe, au 1^{er} semestre 2011 (2,5 % au 1^{er} semestre 2010), en croissance de 189 %.

Le résultat opérationnel est de - 3,9 millions d'euros après prise en compte :

- ♦ d'un résultat opérationnel non récurrent négatif de 8,0 millions d'euros principalement lié à la cession de l'ensemble des activités brésiliennes, réalisée au cours du semestre et qui pèse pour 8,9 millions d'euros sur les comptes ;
- ♦ d'une dépréciation des écarts d'acquisition à hauteur de 38,6 millions d'euros, qui concerne uniquement Arthur D. Little, dont il a été jugé que le retournement qui s'avère plus long que précédemment escompté nécessitait d'ajuster la valeur au bilan.

Le coût de l'endettement financier net est de 12,5 millions d'euros, comparable à celui du 1^{er} semestre 2011 malgré une hausse de l'endettement moyen du groupe.

Le résultat net avant impact de la cession des activités brésiliennes et des dépréciations des écarts d'acquisition s'établit à +19,8 millions d'euros contre +3 millions d'euros au 1^{er} semestre 2010.

Après prise en compte du résultat non récurrent, des dépréciations des écarts d'acquisition et de la charge d'impôts, le résultat net du groupe ressort en perte de 27,7 millions d'euros au 1^{er} semestre 2011.

Le Groupe respecte au 30 juin 2011 l'ensemble de ses engagements bancaires puisque le ratio de *leverage* continue de s'améliorer à 1,80 et que le *gearing* est de 0,53. La dette nette est de 238,3 millions d'euros, impactée par la croissance du compte clients liée à la hausse du chiffre d'affaires et la saisonnalité défavorable du délai moyen de paiement des clients au premier semestre (95,4 jours au 30 juin 2011, contre 87,7 jours au 31 décembre 2010).

Perspectives

À ce stade, le Groupe constate toujours une demande soutenue. La croissance devrait donc se poursuivre tant en France qu'à l'international.

Le Groupe compte améliorer sa marge d'exploitation courante au prochain semestre grâce à la poursuite de la baisse des coûts indirects en poids du chiffre d'affaires et à la remontée de la marge brute.

20.6.4 Communiqué du chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2011 publié le 2 novembre 2011

Le chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2011 s'établit à 361,0 millions d'euros, en hausse de 4,7 %. La croissance économique⁽¹⁾ est de +8,4 % au 3^e trimestre 2011.

Le Groupe a signé le 1^{er} novembre 2011 un protocole d'accord pour la cession d'Arthur D. Little, au travers d'un MBO, qui devrait être finalisée d'ici la fin de l'année.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au 3^e trimestre 2011 s'élève à 361,0 millions d'euros. Il est en hausse de 4,7 % ; la croissance économique⁽¹⁾ est de 8,4 % par rapport au 3^e trimestre 2010 (344,9 millions d'euros). Sur le 3^e trimestre 2011 comparé au 3^e trimestre 2010, l'effet périmètre est négatif de 2,0 %, les jours ouvrés ont un impact négatif de 1,4 % et l'évolution des changes est également négative de 0,3 %.

La croissance économique⁽¹⁾ hors Arthur D. Little est la suivante par région :

- ♦ + 10,6 % en France ;
- ♦ + 7,9 % à l'international.

L'activité d'Arthur D. Little est en baisse de 5,1 % par rapport au 3^e trimestre 2010. La décomposition du chiffre d'affaires est la suivante :

(en millions d'euros)	T3 2010	T4 2010	T1 2011	T2 2011	T3 2011
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées et Arthur D. Little (A)	309,0	342,2	352,2	353,1	332,7
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	9,5	7,4	6,6	1,2	3,3
Chiffre d'affaires d'Arthur D. Little (C)	26,4	33,0	28,9	34,0	25,0
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A) + (B) + (C)	344,9	382,6	387,7	388,3	361,0

(1) La croissance économique correspond à la croissance à périmètre constant hors impact de change et des variations de jours ouvrés.

Évolution des effectifs et du taux de facturation

Au 30 septembre 2011, l'effectif total du groupe s'établit à 17 728 collaborateurs, en hausse nette, par rapport au 30 juin 2011, de 226 personnes.

Le taux de facturation du 3^e trimestre 2011 s'élève à 83,8 %, contre 83,1 % à la même période l'année dernière. Hors Arthur D. Little, ce taux est de 84,7 % au 3^e trimestre 2011.

	T2 2010	T3 2010	T4 2010	T1 2011	T2 2011	T3 2011
Taux de facturation	83,0 %	83,1 %	83,9 %	83,6 %	84,9 %	83,8 %

Perspectives

La demande des clients reste soutenue hors secteur financier, et le Groupe anticipe toujours une croissance de ses activités sur le dernier trimestre de 2011.

20.6.5 Communiqué sur le chiffre d'affaires du 4^e trimestre 2011, publié le 2 février 2012

En application des normes IFRS, les comptes de Arthur D. Little, activité cédée en décembre 2011, sont présentés sur une ligne spécifique dédiée du compte de résultat consolidé. Le chiffre d'affaires de cette activité (117 millions d'euros en 2011 et 29 millions d'euros sur Q4 2011) n'est, de ce fait, plus inclus dans le chiffre d'affaires consolidé du groupe Altran. Les comptes 2011 et le comparatif 2010 ont été établis en conséquence.

Le chiffre d'affaires du 4^e trimestre 2011 s'établit à 371 millions d'euros, en croissance de +6 % par rapport au 4^e trimestre 2010. La croissance économique⁽¹⁾ reste soutenue, à +8,6 % et le taux de facturation s'élève à 84,8 %.

Le chiffre d'affaires 2011 s'établit à 1 420 millions d'euros, en croissance de +7,2 % par rapport à 2010.

Pour Philippe Salle, Président-Directeur Général du groupe Altran, « les chiffres du 4^e trimestre 2011 sont satisfaisants et montrent la qualité de Conseil et d'exécution de nos 15 000 consultants dans le monde. L'équipe de direction a été adaptée et dynamisée pour mener à bien l'ensemble des 12 chantiers annoncés lors de la présentation de notre plan stratégique 2015 et qui sont déjà en cours d'implémentation. Malgré un contexte macroéconomique

incertain, le Groupe est donc raisonnablement confiant pour 2012 et confortera sa place de N° 1 mondial du Conseil en innovation, ingénierie avancée et systèmes d'information. »

Une activité soutenue au 4^e trimestre 2011

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Altran au 4^e trimestre 2011 s'élève à 370,6 millions d'euros. La croissance publiée est de +6 % par rapport au 4^e trimestre 2010 (349,7 millions d'euros), alors que la croissance économique⁽¹⁾ est de +8,6 % (sur la croissance publiée les jours ouvrés ont eu un impact négatif de 1,4 %, l'évolution des changes est positive de 0,2 % et l'effet périmètre est négatif de 1,4 %).

Sur le 4^e trimestre, la croissance économique⁽¹⁾ se répartit de la façon suivante :

- ◆ + 8,6% en France ;
- ◆ + 8,6% à l'international, avec une croissance soutenue de l'Espagne, de la Scandinavie et de la Suisse.

La dynamique du 4^e trimestre 2011 reste satisfaisante.

(en millions d'euros)	T4 2010	T1 2011	T2 2011	T3 2011	T4 2011
Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées (A)	342,2	352,2	353,1	332,7	367,4
Contribution des sociétés acquises/cédées (B)	7,5	6,6	1,2	3,3	3,2
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A) + (B)	349,7	358,8	354,3	336,0	370,6

(1) La croissance économique correspond à la croissance à périmètre constant hors impact de change et des variations de jours ouvrés.

Croissance des effectifs et du taux de facturation au 4^e trimestre 2011

Au 31 décembre 2011, l'effectif total du Groupe s'établit à 17 261 collaborateurs, en hausse nette par rapport au 30 septembre 2011 de 143 personnes.

Le taux de facturation du 4^e trimestre 2011 s'élève à 84,8 %, contre 83,9 % à la même période l'année dernière.

	T3 2010	T4 2010	T1 2011	T2 2011	T3 2011	T4 2011
Taux de facturation	84,1 %	84,6 %	84,4 %	85,6 %	84,7 %	84,8 %

Une année 2011 de transition vers plus de croissance

Sur l'ensemble de l'exercice 2011, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 1 419,5 millions d'euros, ce qui représente une croissance de +7,2 % par rapport à 2010 (1 324,4 millions d'euros) et une croissance économique⁽¹⁾ de +8,1 %.

L'activité de 2011 reflète la qualité des équipes et la capacité du Groupe à répondre aux besoins de ses clients en France et à l'international. Lors de l'annonce du nouveau plan stratégique 2015,

des décisions d'organisation et d'investissement ont été prises et sont actuellement mises en œuvre pour dynamiser l'activité d'ici 2015.

Confirmation de la rentabilité opérationnelle 2011

Le Groupe confirme que sa marge opérationnelle courante annuelle sera en forte progression par rapport à celle de 2010.

20.7 Politique de distribution des dividendes

	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Nombre d'actions	117 316 237	118 227 961	143 177 101	143 579 327	143 704 532	144 721 424
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

- Un litige oppose 3 sociétés du groupe (dont 2 fusionnées depuis dans Altran Technologies) à Ilyad Value. Le Groupe réclame à Ilyad Value le solde des paiements dus (3,5 millions d'euros) relatifs aux études et modules de formation cédés à Ilyad Value en 2001. La créance détenue par le Groupe sur Ilyad Value a été provisionnée à 100 %. Ilyad Value, quant à elle, réclame le remboursement des montants qu'elle a payés au Groupe, majorés des intérêts de retard. Le Groupe estime, sur avis de ses conseils, que la réclamation d'Ilyad Value est sans fondement. Il semblerait qu'Ilyad Value ait déposé en mars 2003 une plainte avec constitution de partie civile visant la société Altran Technologies et relative à des contrats de prestations de services conclus entre le Groupe et Ilyad Value à la fin de l'année 2001. La société Altran Technologies ne dispose d'aucune information sur cette procédure.

- La Commission des Opérations de Bourse (devenue AMF) a ouvert à l'été 2002 une enquête sur l'évolution du cours du titre Altran Technologies.

La Société a reçu notification de griefs et a déposé ses observations en défense en octobre 2004.

Par décision en date du 29 mai, 2007, la Commission des sanctions de l'AMF a infligé à la Société une sanction de 1,5 million d'euros, qui a été intégralement payée en 2008, étant rappelé que le rapporteur avait recommandé une condamnation à hauteur de 500 milliers d'euros. La société a interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel n'a pas fait droit aux demandes de la société. Cette dernière s'est pourvue en cassation. La Cour de cassation a, le 23 juin 2009, confirmé l'arrêt de la Cour d'appel.

Les travaux d'approfondissement effectués par l'ancien collègue des Commissaires aux comptes sur les comptes 2001 et ceux du premier semestre 2002 ont donné lieu à des ajustements sur les comptes du premier semestre 2002.

Pour les mêmes faits, une enquête préliminaire a alors été ouverte par le Parquet de Paris, enquête convertie en instruction à compter de janvier 2003 des chefs d'abus de biens sociaux, faux et diffusion de fausses informations de nature à agir sur les cours.

La saisine du magistrat instructeur a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation de comptes

(1) La croissance économique correspond à la croissance à périmètre constant hors impact de change et des variations de jours ouvrés.

ne donnant pas une image fidèle de la Société. Elle a été étendue une seconde fois en septembre 2004 pour viser le délit d'initié. Dans le cadre de cette instruction, plusieurs anciens dirigeants et un cadre actuel de la Société ont été mis en examen.

La société Altran Technologies s'est constituée partie civile en février 2003 et a été mise en examen en avril 2005 des chefs de faux et usage de faux et diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours, sans que cette mise en examen ne remette en cause la constitution de partie civile. Le pourvoi formé par certains anciens dirigeants à l'encontre des recours en nullité intentés contre le rapport des deux experts désignés par le magistrat instructeur a été rejeté par la Cour de cassation. Le magistrat instructeur a notifié aux parties la clôture de l'instruction. L'ordonnance de renvoi a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les personnes physiques et la personne morale Altran Technologies, mises en examen, sont renvoyées devant le Tribunal correctionnel.

Dans le cadre de cette instruction, treize personnes physiques ou morales se sont constituées parties civiles.

En outre, une plainte avec constitution de partie civile a été déposée par l'APPAC. La société Altran ne dispose pas d'information concernant cette procédure.

Enfin, deux plaintes avec constitution de partie civile ont été déposées en octobre 2004 à l'encontre de certains dirigeants par les anciens Commissaires aux comptes, visant toutes deux le même délit d'entrave aux fonctions de Commissaire aux comptes. Un non-lieu a été rendu le 29 novembre 2011 au profit desdits dirigeants.

L'ensemble des procédures susvisées concernent 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.
- ◆ Le Groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses anciens salariés qui contestent les motifs de rupture de leur contrat de travail.
- ◆ La société Altran Technologies ainsi que la Fondation Altran pour l'innovation ont été assignées par un ancien dirigeant pour, d'une part, licenciement abusif et, d'autre part, révocation abusive de ses mandats sociaux. Le litige afférent à la révocation abusive des mandats sociaux exercés au sein de la Fondation Altran pour l'innovation est définitivement clos. La procédure relative à l'assignation pour licenciement abusif fait l'objet d'un sursis à statuer.
- ◆ Un ancien dirigeant du Brésil a assigné en octobre 2011 Altran Technologies en vue de faire requalifier son contrat

de mandataire social en contrat de travail. Il a engagé en décembre 2010 une action à l'encontre de l'ancienne filiale *holding* brésilienne d'Altran (depuis cédée, et donc sortie du périmètre d'Altran) pour des chefs substantiellement similaires.

- ◆ La cession des filiales brésiliennes d'Altran s'est faite sans garantie de passif. En conséquence, les litiges auxquels étaient partie Altran do Brasil (et ses filiales locales) et qui se sont poursuivis au-delà de la date de cession sont gérés, et les conséquences exclusivement supportées, par Altran do Brasil (et ses filiales locales).

Il ne peut toutefois être totalement exclu qu'un tiers prenne l'initiative d'intenter une action judiciaire à l'encontre d'Altran Technologies, en sa qualité d'ancien actionnaire d'Altran do Brasil.

- ◆ Le 13 mai 2011, M. de Chaisemartin, alors Président-Directeur Général et aujourd'hui Administrateur d'Altran Technologies, a assigné à bref délai devant le Tribunal de Commerce de Paris, la société Altrafin Participations, Messieurs Alexis Kniazeff et Hubert Martigny en demandant notamment que soit prononcée la caducité des droits de vote attachés aux actions de Messieurs Kniazeff et Martigny, interdit à Altrafin Participations d'exercer au sein d'Altran Technologies les droits de vote double issus des droits de vote apportés en jouissance à la SEP Altitude par Messieurs Kniazeff et Martigny et jugé que la convention de la SEP Altitude est une convention de vote illicite, en conséquence inopposable à Altran Technologies et à ses actionnaires.

Dans des conclusions régularisées le 22 septembre 2011 à la suite de l'Assemblée Générale du 10 juin 2011 qui a décidé la recomposition du Conseil d'administration, M. de Chaisemartin a complété ses demandes et a sollicité le Tribunal de Commerce de Paris pour qu'il prononce l'annulation des nominations des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires d'Altran Technologies en date du 10 juin 2011, au motif que les résolutions adoptées par l'Assemblée Générale seraient nulles, et l'annulation de toutes les délibérations prises par le Conseil d'administration à compter du 10 juin 2011.

M. de Chaisemartin a remis en Conseil d'administration du 8 mars 2012 un courrier informant la Société qu'il se désistait de cette instance et de l'action correspondante.

- ◆ Par ailleurs, Altran Technologies a été assignée en intervention forcée par M. de Chaisemartin en mars 2012, dans le cadre d'une procédure engagée le 25 mai 2011 par ce dernier à l'encontre des sociétés Altrafin Participations et Altamir Amboise au titre d'engagements contractuels qui auraient été conclus lors de l'entrée d'Apax Partners S.A. au capital d'Altran. Cette procédure vise à rendre opposable à la société le jugement qui sera rendu dans cette affaire. M. de Chaisemartin ne formule aucune réclamation à l'encontre de la Société.

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Il n'y a pas eu depuis la clôture de l'exercice 2011 d'événements de nature à modifier de manière significative la situation financière ou commerciale du Groupe.

21.1 Capital social	169
21.2 Acte constitutif et statuts	175

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.

Capital social

Au 1^{er} janvier 2011, le capital social était de 71 852 266 euros, divisé en 143 704 532 actions de 0,50 euro de valeur nominale, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

Au 4 janvier 2011, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'administration du 9 novembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate que, à la suite des conversions d'OCEANes réalisées fin décembre 2010, le capital est porté à 71 854 276 euros divisé en 143 708 552 actions.

Au 3 mars 2011, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'administration du 9 novembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate que, à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en février 2011, le capital est porté à 71 854 291,50 euros divisé en 143 708 583 actions.

Au 7 avril 2011, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'administration du 9 novembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate que, à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en mars 2011, le capital est porté à 71 854 345 euros divisé en 143 708 690 actions.

Au 5 juillet 2011, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'administration du 9 novembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate que, à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en juin 2011, le capital est porté à 71 854 355,50 euros divisé en 143 708 711 actions.

Au 2 septembre 2011, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'administration du 9 novembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate que, à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en août 2011, le capital est porté à 71 854 408 euros divisé en 143 708 816 actions.

Au 21 décembre 2011, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'administration du 28 octobre 2011 délégation de compétence à cet effet, constate que, à la suite des levées d'options intervenues entre le 29 décembre 2010 et le 20 décembre 2011, le capital social est porté à 72 270 212 euros divisé en 143 708 816 actions.

Également au 21 décembre 2011, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'administration du 20 décembre 2011 délégation de compétence à cet effet, constate que, pour permettre l'attribution définitive des actions gratuites aux bénéficiaires du plan 2007 appartenant aux sociétés du Groupe ayant leur siège à l'étranger, le capital social est porté à 72 360 712 euros divisé en 144 721 424 actions.

Capital autorisé non émis

1) Autorisations valables jusqu'au 10 juin 2011

L'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 a autorisé le Conseil d'administration :

- ◆ dans sa 8^e résolution, à procéder dans un délai de 18 mois à l'achat par la Société de ses propres actions, dans la limite de 5 % du montant du capital, avec un prix maximum d'achat de 10 euros par action et un prix minimum de vente de 3 euros par action ;
- ◆ dans sa 9^e résolution, à augmenter le capital dans un délai de 26 mois, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, à libérer par émission d'actions nouvelles et/ou par élévation du nominal des actions, dans la limite de 10 millions d'euros ;
- ◆ dans sa 10^e résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, avec maintien du droit préférentiel de souscription des Actionnaires :
 - des actions, dans la limite d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant de la 10^e à la 17^e résolution,
 - des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu de la 10^e à la 17^e résolution ;

- ◆ dans sa 11^e résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, par voie d'offres au public avec suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires :
- des actions, dans la limite d'un plafond de 10 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant de la 10^e à la 17^e résolution,
- des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu de la 10^e à la 17^e résolution ;
- ◆ dans sa 12^e résolution, en cas d'émission dans un délai de 26 mois, par voie d'offres au public avec suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital, avec une décote maximale de 10 % ;
- ◆ dans sa 13^e résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, par voie d'offres visées au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription :
- des actions, dans la limite d'un plafond de 10 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant de la 10^e à la 17^e résolution,
- des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu de la 10^e à la 17^e résolution ;
- ◆ dans sa 14^e résolution, en cas d'émission dans un délai de 26 mois, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital, avec une décote maximale de 10 % ;
- ◆ dans sa 15^e résolution, en cas de demande excédentaire lors d'une augmentation de capital décidée en application de la 10^e à la 14^e résolution, dans un délai de 26 mois, à augmenter le nombre de titres à émettre dans la limite du plafond et au même prix que ceux fixés pour l'émission initiale ;
- ◆ dans sa 16^e résolution, à procéder dans un délai de 26 mois à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société ;
- ◆ dans sa 17^e résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en rémunération de titres apportés en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société :
- des actions, dans la limite d'un plafond de 10 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant de la 10^e à la 17^e résolution,
- des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu des 10^e à 17^e résolutions.

2) Autorisations valables à compter du 10 juin 2011

L'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2011 a mis fin à effet immédiat, pour les fractions non utilisées, à l'ensemble des autorisations précitées, leur renouvellement faisant l'objet des résolutions 5 à 19 ci-après. Elle a ainsi autorisé le Conseil d'administration :

- ◆ dans sa 5^e résolution, à procéder dans un délai de 18 mois à l'achat, l'échange ou le transfert par la Société de ses propres actions, dans la limite de 2,5 % du montant du capital, avec un prix maximum d'achat de 15 euros par action ;
- ◆ dans sa 6^e résolution, à augmenter le capital dans un délai de 26 mois par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, à libérer par émission d'actions nouvelles et/ou par élévation du nominal des actions, dans la limite de 10 millions d'euros, plafond autonome ne s'imputant pas sur le plafond global de 15 millions d'euros applicable aux augmentations susceptibles d'être réalisées en vertu de la 7^e à la 14^e résolution ;
- ◆ dans sa 7^e résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, avec maintien du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, des actions dans la limite d'un plafond de 15 millions d'euros et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros, ces limites correspondant également au plafond global des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription susceptibles d'être réalisées en vertu de la 7^e à la 14^e résolution ;
- ◆ dans sa 8^e résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, par voie d'offres au public avec suppression du droit préférentiel de souscription mais délai de priorité réservé aux Actionnaires, des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, dans la limite de 250 millions d'euros, émission s'imputant sur le plafond global de même montant relatif à l'ensemble des titres de créances donnant accès au capital ; le montant maximal des augmentations de capital réalisables, à terme, par conversion ou échange de ces titres de créance est de 10 millions d'euros, augmentations s'imputant sur le plafond global de 15 millions d'euros applicable aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 7^e à la 14^e résolution ;
- ◆ dans sa 9^e résolution, en cas d'émission décidée en vertu de la résolution précédente et dans la limite de 10 % du capital, à fixer dans un délai de 26 mois le prix d'émission avec une décote maximale de 10 %, le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente résolution s'imputant sur le plafond d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, de 10 millions d'euros, prévu à la 8^e résolution ; quant au montant des émissions de titres de créances réalisées en vertu de la présente résolution, il s'imputerait sur le plafond global de 250 millions d'euros, prévu à la 7^e résolution ;

- ◆ dans la 10^e résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs tels que défini à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 millions d'euros pour les émissions d'actions et de 250 millions d'euros pour les émissions de valeurs mobilières, ces émissions s'imputant sur les plafonds visés aux 7^e et 8^e résolutions ;
- ◆ dans la 11^e résolution, pour toute émission décidée en vertu de la résolution précédente et dans la limite de 10 % du capital, à déroger dans un délai de 26 mois aux conditions de fixation du prix d'émission prévu par le Code de commerce, afin de permettre une décote maximale de 10 % par rapport à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse ;
- ◆ dans la 12^e résolution, en cas de demande excédentaire de souscriptions lors d'une augmentation du capital social, à augmenter, dans un délai de 26 mois, le nombre de titres à émettre dans les 30 jours de la clôture de la souscription, dans les conditions prévues par le Code de commerce, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, ces émissions s'imputant sur les plafonds fixés aux 7^e et 8^e résolutions ;
- ◆ dans la 13^e résolution, à procéder dans un délai de 26 mois, avec l'intervention d'un Commissaire aux apports, à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital ; le montant des augmentations de capital ainsi réalisées s'imputant sur le plafond global fixé à la 7^e résolution, relatif aux émissions avec et sans droit préférentiel de souscription, ainsi que sur le plafond fixé à la 8^e résolution, relatif aux émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription ;
- ◆ dans la 14^e résolution, à procéder dans un délai de 26 mois à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en rémunération de titres apportés en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, dans la limite de 10 millions d'euros pour les émissions d'actions et de 250 millions pour les émissions de valeurs mobilières, ces émissions s'imputant sur les plafonds des augmentations de capital visés aux 7^e et 8^e résolutions ;
- ◆ dans la 15^e résolution, à procéder dans un délai de 26 mois à l'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur la Société, dans la limite de 250 millions d'euros, plafond autonome et distinct du plafond des augmentations de capital visé aux 7^e et 8^e résolutions ;
- ◆ dans la 16^e résolution, à annuler dans un délai de 18 mois, dans la limite de 10 % du capital et par périodes de 24 mois, les actions acquises par la Société dans le cadre de programmes d'achat par la Société de ses propres titres visés à la 5^e résolution et à procéder à due concurrence à une réduction du capital social ;
- ◆ dans la 17^e résolution, à procéder dans un délai de 26 mois à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents à un plan d'épargne de la Société et des sociétés du groupe Altran, dans la limite d'un montant maximal de 1,4 millions d'euros, plafond autonome et distinct des plafonds visés aux 7^e et 8^e résolutions ;
- ◆ dans la 18^e résolution, à procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution d'options de souscription et d'achat d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, dans la limite de 6 % du nombre d'actions composant le capital social au jour de l'octroi des options ;
- ◆ dans la 19^e résolution, à procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, le nombre d'actions attribuées gratuitement ne pouvant conduire à une augmentation de capital social de plus de 6 %, plafond commun avec celui prévu pour l'exercice d'options de souscription d'actions.

Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Le Groupe n'a pas émis de plan de stock-options ou d'actions gratuites au cours de l'année 2011.

	Plan du 11 mars 2003 (a / c)	Plan du 24 juin 2003 (a / b / c)	Plan du 29 juin 2004 (c)	Plan du 15 juin 2005 (c)	Plan du 20 décembre 2005 (c)	Plan du 20 décembre 2007 (c)
Date d'Assemblée	17 juin 1999	17 juin 1999	28 juin 2004	28 juin 2004	28 juin 2004	29 juin 2005
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	11 mars 2003	24 juin 2003	29 juin 2004	15 juin 2005	20 décembre 2005	20 décembre 2007
Nombre d'actions pouvant être souscrites	3 948 993	336 191	2 770 000	340 000	2 630 000	3 408 570
<i>dont mandataires sociaux lors de l'attribution</i>	186 785		80 000	200 000	210 000	100 000
<i>dont les 10 premiers attributaires</i>	875 218	106 734	510 000	340 000	635 000	433 240

	Plan du 11 mars 2003 (a / c)	Plan du 24 juin 2003 (a / b / c)	Plan du 29 juin 2004 (c)	Plan du 15 Juin 2005 (c)	Plan du 20 décembre 2005 (c)	Plan du 20 décembre 2007 (c)
Point de départ d'exercice des options	12 mars 2007	25 juin 2007	30 juin 2008	16 juin 2009	21 décembre 2009	21 décembre 2011
Date d'expiration	11 mars 2011	24 juin 2011	29 juin 2012	15 juin 2013	20 décembre 2013	20 décembre 2015
Prix de souscription (en euros)	2,94	6,66	9,27	7,17	9,52	4,25
Nombre d'actions souscrites	1 945 034	-	-	-	-	-

(a) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 23 décembre 2003, les prix d'exercice et le nombre d'actions des plans d'options de souscription de mars et juin 2003 ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 20 807 584 d'actions nouvelles.

(b) L'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 juin 2006 a dans sa 9^e résolution modifié la période d'exercice du plan en

date du 24 juin 2003, pour étendre la période d'exercice de 5 à 8 années.

(c) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 29 juillet 2008, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plan d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 24 900 364 actions.

Ajustements des plans d'options de souscription d'actions à la suite de l'augmentation de capital du 29 juillet 2008 (arrondis à l'unité supérieure) :

Plan (en euros)	Prix d'exercice	Prix d'exercice ajusté	Nombre d'options	Nombre ajusté d'options	Coefficient d'ajustement à appliquer au nombre d'options
Plan du 29 juin 2004	9,37	9,27	1 614 998	1 632 020	1,01043
Plan du 15 juin 2005	7,24	7,17	131 000	132 369	1,01043
Plan du 20 décembre 2005	9,62	9,52	1 767 500	1 786 061	1,01043
Plan du 20 décembre 2007	4,29	4,25	2 525 330	2 551 832	1,01043

Synthèse

Nature des instruments potentiellement dilutifs	Date d'émission	Prix d'exercice	Dilution potentielle à l'émission	Instruments en circulation au 31/12/11	Taux de dilution
Options de souscription d'actions nouvelles	29 juin 2004	9,27	2 762 000	1 087 955	0,75 %
Options de souscription d'actions nouvelles	15 juin 2005	7,17	340 000	132 369	0,09 %
Options de souscription d'actions nouvelles	20 décembre 2005	9,52	2 630 000	1 061 521	0,73 %
Options de souscription d'actions nouvelles	20 décembre 2007	4,25	2 589 830	1 585 779	1,10 %
Total des options de souscription d'actions nouvelles			8 321 830	3 867 624	2,67 %
OCEANE 1 ^{er} janvier 2015	18 novembre 2009	4,38	30 136 986	30 129 437	20,82 %
TOTAL			38 458 816	33 997 061	23,49 %

Il est à noter que le Groupe a émis le 18 novembre 2009 un emprunt OCEANE à échéance 1^{er} janvier 2015. Ainsi, la dilution potentielle de l'ensemble des instruments dilutifs serait de 23,49 % (en cas d'exercice de l'ensemble des stock-options, actions gratuites en circulation et obligations convertibles soit 33 997 061 instruments de capitaux propres).

Rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale du 10 juin 2011, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires :

- ♦ a mis fin avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 ;

- ♦ a entériné, dans le cadre de sa 5^e résolution, la possibilité pour la Société d'intervenir sur ses titres à des fins, entre autres, de régulation de cours. Cette faculté, valide pendant 18 mois, a été exercée en juillet 2011 via la conclusion d'un contrat de liquidité avec Exane BNP 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 a été portée au compte de liquidité lors de son ouverture. Au cours de l'exercice 2011, 3 377 139 titres Altran Technologies ont été achetés à 3,513 euros et 2 946 732 titres ont été vendus à 3,498 euros. Au 30 décembre 2011, le compte disposait de 434 150 titres Altran Technologies et 437 878 euros de liquidité.

Emprunts obligataires convertibles en capital (OCEANE)

OCEANE 1^{er} janvier 2015

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires de la société réunie le 23 juin 2009, et notamment ses 10^e et 12^e résolutions, le Conseil d'administration a décidé, dans sa réunion du 9 novembre 2009, le principe d'une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'un montant maximum d'environ 100 millions d'euros, pouvant atteindre 115 millions d'euros en cas d'exercice en totalité de la faculté d'extension et environ 132 millions d'euros en cas d'exercice de la totalité de la faculté d'extension et de l'option de sur-allocation, et a subdélégué à son Président tous pouvoirs à l'effet de réaliser cette émission, d'en fixer le prix d'émission et les termes définitifs.

Conformément à la subdélégation qui lui a été consentie par le Conseil d'administration et aux résolutions de l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 23 juin 2009, le Président du Conseil d'administration a décidé le 9 novembre 2009, de procéder à l'émission des obligations, dans les conditions précisées dans la note d'opération. Selon le calendrier envisagé, le Président du Conseil d'administration a arrêté les modalités définitives des obligations le 13 novembre 2009, comme suit :

Nature des titres émis

Obligation à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes (OCEANE).

Montant nominal de l'emprunt

131 999 998,68 euros.

Nombre d'obligations émises et prix d'émission

30 136 986 obligations émises au prix unitaire de 4,38 euros.

Date de jouissance, durée et terme de l'emprunt

Jouissance à compter du 18 novembre 2009 pour une durée de 5 ans et 44 jours, dont le premier terme est fixé au 1^{er} janvier 2011.

Intérêt annuel

6,72 %.

Amortissement normal

À moins qu'elles n'aient été amorties de façon anticipée, échangées ou converties, les obligations seront remboursées en totalité le 1^{er} janvier 2015 (ou le premier jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré) par remboursement au pair au prix de 4,38 euros par obligation.

Conversion des obligations et/ou échange des obligations en actions

Les porteurs d'obligations pourront demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions à tout moment à compter de la date de règlement, soit le 18 novembre 2009 et jusqu'au septième jour ouvré qui précède la date de remboursement normal ou anticipé, à raison d'une action de la Société pour une obligation, sous réserve des ajustements prévus en cas d'opérations financières réalisées par la Société.

La Société pourra à son gré remettre des actions nouvelles et/ou des actions existantes.

Amortissement anticipé

L'amortissement anticipé est possible, mais au seul gré de la Société :

- ♦ pour tout ou partie des obligations, à tout moment, par rachat en bourse ou hors bourse ou par offres de rachat ou d'échange ;
- ♦ à tout moment, pour la totalité des obligations, à compter du 15 janvier 2013 et jusqu'à l'échéance des obligations au pair majoré des intérêts courus, si la moyenne arithmétique, calculée sur 20 jours de bourse consécutifs parmi les 30 qui précèdent la parution de l'avis de remboursement anticipé, des produits des premiers cours cotés de l'action de la Société constatés sur Euronext Paris et du Ratio d'Attribution d'Actions (tel que défini ci-après) en vigueur à chaque date concernée, excède 130 % de la valeur nominale des obligations ;
- ♦ à tout moment, pour la totalité des obligations, au pair majoré des intérêts courus, si le nombre d'obligations en circulation est inférieur à 10 % du nombre des obligations émises.

Intervention de la Société sur les OCEANE en circulation

À ce jour la Société n'a acquis aucune OCEANE 2015.

Évolution du capital depuis le 25 mars 1998

Date	Opérations	Variation du nombre d'actions	Nominal (en euros)	Montant du capital	Prime d'émission ou d'apport	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	30 015 282,00		30 015 282
2 janvier 2001	Division du nominal par 2	30 015 282	30 015 282	30 015 282,00		60 030 564
2 janvier 2001	Incorporation du report à nouveau	30 015 282	15 007 641	45 022 923,00		90 045 846
31 décembre 2001	Conversion OCEANE	27	13,5	45 022 936,50		90 045 873
31 décembre 2001	Exercice d'options	1 670 508	835 254	45 858 190,50	9 104 268,60	91 716 381
31 décembre 2002	Conversion d'OCEANE	21	10,5	45 858 201,00		91 716 402
31 décembre 2002	Exercice d'options	1 917 729	958 864,5	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	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	57 221 047,50		114 442 095
23 décembre 2004	Conversion d'OCEANE	16	8	57 221 055,50		114 442 111
27 décembre 2004	Conversion d'OCEANE	16	8	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	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	59 100 650,00	713 913,98	118 201 300
4 février 2008	Exercice d'options	37 070	18 535	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	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
21 décembre 2009	Émission d'actions gratuites	371 240	185 620	71 789 046,50		143 578 093
21 décembre 2009	Conversion d'OCEANE	1 234	617	71 789 663,50		143 579 327
14 janvier 2010	Conversion d'OCEANE	1 114	557	71 790 220,50		143 580 441
2 février 2010	Conversion d'OCEANE	350	175	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

Date	Opérations	Variation du nombre d'actions	Nominal (en euros)	Montant du capital	Prime d'émission ou d'apport	Nombre d'actions composant le capital
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	71 799 927,50	15,52	143 599 855
4 novembre 2010	Conversion d'OCEANE	32	16	71 799 943,50	124,16	143 599 887
2 décembre 2010	Conversion d'OCEANE	36	18	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	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	72 270 212	2 029 123,52	144 540 424
	Actions gratuites	181 000	90 500	72 360 712		144 721 424

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 simplement 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

N° de RCS : 702 012 956 RCS Paris

N° de Siren : 702 012 956

N° de Siret du siège social : 702 012 956 00042

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 administratif 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.

Acte constitutif et statuts

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 5 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 5 ans passé, les dividendes non réclamés deviennent, selon les dispositions légales, la propriété du Trésor public.

♦ **Montant des dividendes non réclamés au titre des exercices**

2007	Néant
2008	Néant
2009	Néant
2010	Néant
2011	Néant

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. Le Conseil d'administration peut décider lors de la convocation de retransmettre publiquement l'intégralité de la réunion par visioconférence et/ou télétransmission, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et 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 3^e et 4^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 tel qu'il a été défini au 3^e alinéa du même article. 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'un enregistrement comptable des titres au troisième 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 ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres aux porteurs tenus par l'intermédiaire habilité est constaté 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, 3 jours au moins avant la date de l'Assemblée. 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 1 voix.

Cependant, les propriétaires d'actions nominatives ou leurs mandataires, si ces actions sont inscrites à leurs noms depuis 4 ans au moins et entièrement libérées, ou si elles proviennent du regroupement d'actions toutes inscrites à leurs noms depuis 4 ans au moins et entièrement libérées, disposent dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires de 2 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 au dit 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 5 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 2 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 3^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 5 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.



22

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 du contrat avec ses banques décrit à la section 4.2 « Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire convertible » du présent document de référence.



23

Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Néant.



24

Documents accessibles au public

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 communications réalisées depuis le 1^{er} janvier 2011

Publication	Date
Chiffre d'affaires 4 ^e trimestre 2010	7 février 2011
Résultats 2010	14 mars 2011
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2011	2 mai 2011
Assemblée Générale des Actionnaires	10 juin 2011
Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2011	27 juillet 2011
Résultat du 1 ^{er} semestre 2011	31 août 2011
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2011	2 novembre 2011
Chiffre d'affaires annuel 2011	2 février 2012

Calendrier de publication

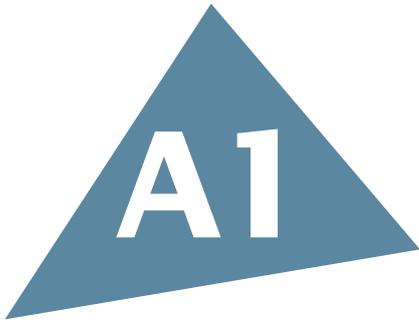
Publication	Date
Résultat annuel 2011	12 mars 2012
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2012	4 mai 2012
Assemblée Générale des Actionnaires	1 ^{er} juin 2012
Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2012	30 juillet 2012
Résultat du 1 ^{er} semestre 2012	30 août 2012
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2012	31 octobre 2012



25

Informations sur les participations

L'ensemble des informations relatives au périmètre de consolidation sont disponibles à la section 7 « Organigramme » du présent document de référence.



Annexe 1

Rapport du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport du Président présente la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport a été examiné par le Comité d'audit et approuvé par le Conseil d'administration en date du 8 mars 2012. 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 contenues dans le présent 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'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 points suivants :

- ◆ la gouvernance d'entreprise et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des Comités spécialisés ;
- ◆ les limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général délégué ;
- ◆ les principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ;
- ◆ les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ;
- ◆ les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ;
- ◆ le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et le système d'information comptable et financière du Groupe.

1. Gouvernance d'entreprise – Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des comités spécialisés

1.1. La gouvernance d'entreprise

Le Conseil d'administration du 12 décembre 2008 a décidé de se référer au Code de gouvernance AFEP-MEDEF pour la gouvernance

de la Société, disponible sur le site internet du MEDEF (<http://www.medef.com>).

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, adopté le 25 juillet 2008, a été modifié le 12 mars 2010 pour être mis en conformité avec le Code AFEP-MEDEF et définir, dans le respect des dispositions correspondantes du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF, les principes et les règles qui régissent :

- ◆ la composition du Conseil, en précisant notamment la notion d'Administrateur indépendant ;
- ◆ le fonctionnement du Conseil et les conditions d'exercice de sa mission ;
- ◆ le rôle du Conseil d'administration ;
- ◆ la rémunération des Administrateurs, du Directeur Général et celle du Directeur Général délégué ;
- ◆ l'évaluation périodique des travaux du Conseil et de la contribution effective de chacun de ses membres ;
- ◆ les droits et devoirs d'information des administrateurs et des censeurs ;
- ◆ la prévention des délits d'initiés avec, en annexe au règlement intérieur, un « Guide de prévention des délits d'initiés » ;
- ◆ les comités spécialisés, dont trois comités permanents (Comité des nominations et des rémunérations, Comité des investissements et acquisitions et Comité d'audit), leur composition et leurs attributions ;
- ◆ la confidentialité des informations recueillies, que ce soit au cours ou en dehors des séances du Conseil ou des comités.

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration doit procéder à une évaluation annuelle de son fonctionnement ainsi qu'à une évaluation triennale formalisée.

La Société s'étant engagée à procéder à une évaluation triennale en 2011, le Conseil s'est prêté à l'exercice durant l'automne 2011 par le biais d'une auto-évaluation et en a débattu lors de sa séance en date du 31 janvier 2012. Il ressort des commentaires recueillis que les Administrateurs sont dans l'ensemble satisfaits du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et de ses comités. Plusieurs axes d'amélioration ont été toutefois mis en exergue : il apparaît ainsi souhaitable que le Conseil diversifie sa composition, en intégrant notamment davantage de femmes et de profils internationaux. Les membres du Conseil souhaiteraient également que les dossiers de séance du Conseil leur soient communiqués plus en avance.

Par ailleurs, depuis la nomination, par l'Assemblée Générale du 10 juin 2011, d'une femme en qualité d'administrateur, la composition du Conseil d'administration est en conformité avec la Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Enfin, la transformation d'Altran Technologies en Société Anonyme à Conseil d'administration, le 30 juin 2008, s'était traduite par la nomination, le même jour, de l'ensemble des membres du Conseil, pour des mandats de même durée. Les deux nominations d'Administrateurs intervenues lors de l'Assemblée Générale du 10 juin 2011 ont permis un début d'étalement des échéances des mandats, l'objectif étant de favoriser un renouvellement plus harmonieux des administrateurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1.2. Le 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 4 ans. Il comprend actuellement 10 membres, dont trois administrateurs indépendants. Cette non-conformité aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ne devrait être que temporaire, le Conseil prévoyant de proposer à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011 la nomination d'Administrateurs indépendants à l'occasion de l'arrivée à échéance de la majorité des mandats d'administrateurs.

Les membres du Conseil d'administration, tous de nationalité française, sont :

- ◆ M. Philippe Salle, nommé Président du Conseil et Directeur Général par le Conseil d'administration du 10 juin 2011 ;
- ◆ M. Roger Alibault ;
- ◆ M. Jean-Pierre Alix ;
- ◆ Apax Partners, représentée par M. Maurice Tchenio ;
- ◆ M. Dominique de Calan ;
- ◆ M. Yves de Chaisemartin, révoqué de ses fonctions de Président du Conseil et Directeur Général par le Conseil du 10 juin 2011 mais conservant sa qualité d'Administrateur jusqu'au terme de son mandat, soit lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ;
- ◆ Mme Monique Cohen ;
- ◆ M. Gilles Rigal ;
- ◆ M. Michel Sénamaud ;
- ◆ M. Jacques-Etienne de T'Serclaes.

Les Administrateurs indépendants répondent à l'ensemble des critères fixés au chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF tels que repris dans leur intégralité dans le règlement intérieur du Conseil. Cette 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 du 10 mars 2011 a ainsi maintenu la qualification d'Administrateurs indépendants de Messieurs Sénamaud, de Calan et de T'Serclaes. Le Conseil d'administration du 31 janvier 2012 a réitéré cette qualification, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations.

Est indépendant l'Administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les critères que doivent examiner le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil d'administration afin de qualifier un Administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflits entre l'Administrateur et la direction de la Société, la Société ou son groupe sont les suivants :

- ◆ ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur d'une société ou entité du Groupe, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ◆ ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité, ou ne pas être lié directement ou indirectement à l'une des personnes mentionnées ci-dessus ;
- ◆ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- ◆ ne pas avoir été, au cours des cinq années précédentes, Commissaire aux comptes de la Société ou de son groupe ;
- ◆ ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant précisé que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant n'interviendra qu'à l'expiration du mandat au cours duquel aura été dépassée la durée de douze ans ;
- ◆ ne pas être ou ne pas représenter un actionnaire détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société ou de sa société mère.

Le Conseil d'administration est assisté d'un censeur, M. Thomas de Villeneuve, qui 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 détail des mandats et fonctions des Administrateurs est précisé au chapitre 14 du document de référence de la Société.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt du groupe l'exige. Au cours de l'exercice 2011, il s'est réuni 11 fois, avec un taux de présence de 98 %.

Les principales questions traitées par le Conseil d'administration ont été les suivantes :

- ◆ 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 ;
- ◆ revue du plan stratégique 2012-2015 ;
- ◆ réorganisation du Groupe ;
- ◆ examen des cessions de filiales, dont notamment Arthur D. Little, Hilson Moran UK, Synectics, Altran do Brazil et Imnet France ;
- ◆ examen des chiffres d'affaires trimestriels, des comptes annuels 2010 et des comptes semestriels 2011 ;

- ◆ suivi des travaux de l'audit interne ;
- ◆ examen des litiges importants ;
- ◆ examen du financement du Groupe ;
- ◆ autorisations données en matière de cautions, avals et garanties ;
- ◆ nomination d'un nouveau Président-Directeur Général et d'un Directeur Général délégué ;
- ◆ auto-évaluation du Conseil et des comités.

Les représentants du Comité d'entreprise au Conseil d'administration, élus le 19 décembre 2011 et qui assistent aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative, sont :

- ◆ M. Fabrice Barthier ;
- ◆ M. Dieudonné Djiki ;
- ◆ M. Jean-Christophe Durieux ;
- ◆ Mme Sandrine Soraru.

1.3. Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général délégué

La Direction générale de la Société est assumée par M. Philippe Salle, nommé par le Conseil d'administration du 10 juin 2011 Président du Conseil et Directeur Général. Le Conseil a décidé ainsi, comme précédemment, de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général de la Société.

En dehors des limitations légales et réglementaires et des opérations ou décisions nécessitant l'approbation préalable du Conseil d'administration dans les conditions de la décision de nomination du Directeur Général et du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration n'a apporté aucune limite aux pouvoirs du Président-Directeur Général ; il n'existe de même aucune limitation statutaire à ses pouvoirs en dehors de celles citées ci-dessus.

Il en va de même pour M. Cyril Roger, Directeur Général délégué en charge de l'Europe du Sud, nommé ès-qualité par décision du Conseil en date du 28 octobre 2011. Le Conseil d'administration a par ailleurs encadré les pouvoirs de M. Cyril Roger sur le territoire de l'Europe du Sud.

1.4. Rémunération des mandataires sociaux

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont précisés au chapitre 15 du document de référence de la Société.

1.5. Les comités spécialisés

Il a été créé au sein du Conseil d'administration trois comités spécialisés : un Comité d'audit, un Comité des nominations et des rémunérations et un Comité des investissements et acquisitions. Chacun de ces comités s'est doté d'un règlement intérieur précisant ses missions et définissant les modalités de son fonctionnement, approuvés par le Conseil d'administration du 25 juillet 2008 et mis en conformité le 12 mars 2010 avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de 4 membres ayant des compétences en matière financière et comptable, dont trois administrateurs de la Société. Plus des deux tiers des Administrateurs sont indépendants, en conformité avec le règlement intérieur du Conseil.

Le Comité d'audit est composé de :

- ◆ M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, Administrateur indépendant et Président du Comité ;
- ◆ M. Roger Alibault, Administrateur ;
- ◆ M. Michel Sénamaud, Administrateur indépendant ;
- ◆ M. Thomas de Villeneuve, Censeur.

Conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 et à la recommandation émise par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 22 juillet 2010 sur le rapport du Groupe de travail sur le Comité d'audit, celui-ci a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Ainsi, il a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes consolidés et veille à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux Actionnaires et au marché. Il procède ainsi 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 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 comme sur leur budget d'honoraires.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité d'audit s'est réuni six fois. Le taux de présence a été de 100 %. Le Directeur financier, la Directrice de l'audit interne 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 les membres afin d'échanger et de préparer la réunion sur la base de la documentation qui leur a été communiquée. Le Comité d'audit veille à ce que cette documentation lui soit fournie au moins trois jours avant la réunion.

Au début de ses réunions, le Comité d'audit a un entretien avec les Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction.

Les principaux sujets suivants ont été traités lors de ces réunions :

- ◆ examen des comptes annuels 2010, des comptes semestriels 2011, des chiffres d'affaires trimestriels et, plus généralement, de la communication financière de la Société ;
- ◆ examen du processus d'élaboration des comptes du Groupe ;
- ◆ examen des cessions de filiales, dont notamment Arthur D. Little, Hilsen Moran UK, Synectics, Altran do Brazil ;
- ◆ examen de la situation de trésorerie, d'endettement et des *covenants* bancaires ;

- ◆ examen des principaux risques liés aux litiges importants ;
- ◆ examen des risques sur les actifs incorporels (*goodwill*, marques) ;
- ◆ examen de la cartographie des risques ;
- ◆ examen du plan d'actions de l'audit interne et des conclusions de ses travaux ;
- ◆ revue de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- ◆ examen du budget d'honoraires des Commissaires aux comptes ;
- ◆ examen du rapport du Président sur le contrôle interne de 2010 ;
- ◆ auto-évaluation du Comité d'audit.

Le Comité d'audit a pris connaissance du présent rapport lors de sa réunion du 8 mars 2012, au cours de laquelle il a également examiné les comptes annuels 2011.

Le Comité d'audit procède annuellement à une auto-évaluation de ses travaux à travers les réponses apportées par chacun des membres à un questionnaire portant sur la composition, le fonctionnement et l'efficacité du Comité d'audit. Les plans d'actions résultant de cet exercice d'auto-évaluation font l'objet d'un suivi et d'un bilan.

Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations a exercé sa mission tout au long de l'exercice 2011.

Il est composé de 5 membres, dont au moins la moitié d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le règlement intérieur du Conseil :

- ◆ M. Dominique de Calan, Administrateur indépendant et Président du Comité ;
- ◆ M. Jean-Pierre Alix, Administrateur ;
- ◆ M. Gilles Rigal, Administrateur ;
- ◆ M. Michel Sénamaud, Administrateur indépendant ;
- ◆ M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, Administrateur indépendant.

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'émettre ses recommandations au Conseil d'administration pour les nominations, la détermination de la rémunération et de tout avantage en nature des membres du Conseil d'administration, du Président, du Directeur Général, des Directeurs Généraux délégués et des Directeurs Généraux adjoints. Il émet son avis sur l'enveloppe globale des jetons de présence et sur ses modalités de répartition entre les membres du Conseil d'administration. Il formule des propositions concernant les plans d'attributions de *stock-options* et d'actions gratuites ainsi que les plans d'intéressement des salariés.

La qualification d'Administrateur indépendant a été débattue par le Comité. Sur sa proposition, elle a été réexaminée par le Conseil d'administration du 10 mars 2011 et du 31 janvier 2012.

Le Comité s'est réuni sept fois en 2011 avec un taux de présence de 97 %.

Comité des investissements et acquisitions

Le Comité des investissements et acquisitions exerce sa mission depuis juillet 2008.

Il est composé de 5 membres :

- ◆ M. Philippe Salle, Administrateur et Président du Comité depuis le 10 juin 2011, en remplacement de M. Yves de Chaisemartin ;
- ◆ M. Jean-Pierre Alix, Administrateur ;
- ◆ Madame Monique Cohen, Administrateur ;
- ◆ M. Gilles Rigal, Administrateur ;
- ◆ M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, Administrateur indépendant.

Le Comité des investissements et 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 les politiques de croissance interne et 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 cinq fois en 2011, avec un taux de participation de 92 %.

2. Modalités de participation des Actionnaires à l'Assemblée Générale

Le mode de fonctionnement de l'Assemblée Générale des Actionnaires, ses principaux pouvoirs, les droits des Actionnaires et les modalités d'exercice de ces droits sont précisés aux articles 9 et 19 des statuts de la Société.

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

Les informations concernant la structure du capital et les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique prévus par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent dans le chapitre 21 du document de référence de la Société.

4. 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.

Afin d'établir le présent rapport, les diligences ont consisté en des entretiens, des analyses des rapports de l'audit interne et des Commissaires aux comptes.

Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise 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 contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixé 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; d'autre part, à homogénéiser et à renforcer la sécurité des systèmes d'information directement liés à l'information comptable et financière.

4.1. Organisation, systèmes d'information et procédures

4.1.1. Organisation

Dans le cadre du plan stratégique 2012-2015, le Groupe a fait le choix :

- ◆ de concentrer ses investissements sur six territoires européens : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni, tout en optimisant sa présence dans les autres pays européens ;
- ◆ de gérer de façon globale quatre industries : l'automobile, les infrastructures et les transports ; l'aéronautique, le spatial et la défense ; l'énergie et la santé ; les télécommunications ;

- ◆ de renforcer le développement au niveau mondial de deux de ses solutions (expertises) : la Gestion du Cycle de Vie des Produits (*Product Lifecycle Management*) et les Systèmes Embarqués et Critiques (*Embedded & Critical Systems*).

Cette stratégie permet au Groupe de capitaliser sur ses points forts et de renforcer sa position de leader sur un marché européen du conseil en ingénierie et innovation incontournable par sa taille et encore très fragmenté.

La dynamisation de la croissance passera également par le développement dans les pays émergents les plus avancés en matière d'innovation technologique. La priorité sera ainsi donnée dans un premier temps à la Chine, où seront établis des partenariats, et à l'Inde, où sera renforcée la plate-forme *offshoring* existante.

L'implémentation de cette stratégie s'accompagne d'une nouvelle organisation, plus fonctionnelle, et s'articule autour de douze grands chantiers, axés sur la recherche d'efficacité, le service aux clients, la fidélisation des salariés et l'amélioration de la rentabilité.

Ainsi, la gouvernance du Groupe a évolué. Le Comité exécutif est composé :

- ◆ du Président-Directeur général ;
- ◆ du Directeur Général délégué en charge de l'Europe du Sud ;
- ◆ du Directeur Général adjoint en charge de l'Europe du Nord ;
- ◆ du Directeur Général adjoint en charge d'ISBD (Industries, Solutions, *Business Development*) ;
- ◆ du Directeur Général adjoint en charge des finances ;
- ◆ du Directeur des ressources humaines Groupe.

Pour ce qui concerne le Comité de direction du Groupe, il est composé des membres du Comité exécutif, des Directeurs exécutifs des Géographies, des Industries et des Solutions, et de six Directeurs du Groupe : achats, communication, juridique, marketing, systèmes d'information, technique.

4.1.2. Systèmes d'information

Les travaux destinés à assurer l'harmonisation et l'amélioration de l'ensemble de l'architecture technique informatique au niveau du Groupe se sont poursuivis en 2011.

Au niveau du Groupe, l'implantation dans toutes les filiales de Magnitude, outil de *reporting* et de consolidation, permet une communication centralisée et une base de données communes. L'évolution vers la nouvelle version « BFC » a permis notamment le développement de nouvelles fonctionnalités en matière de *reporting*.

En France (hors Arthur D. Little), une standardisation s'est faite autour d'une seule application pour la comptabilité, d'une seule application pour la paye et d'un seul SI métier, permettant un échange d'informations opérationnelles plus aisé.

Pour les filiales européennes (hors France et hors Arthur D. Little), une application est commune à tous les pays d'Europe, à l'exception du Royaume-Uni et de l'Italie pour le suivi des projets, la facturation et la comptabilité.

En matière de ressources humaines, la mise en place progressive depuis 2009 d'un logiciel intégré de gestion des recrutements et des compétences internes permet l'accès à une base de données

commune pour les sociétés européennes du Groupe ainsi que l'harmonisation et la mutualisation des processus de recrutement.

Ces actions menées pour l'amélioration et la rationalisation progressives de l'infrastructure et de l'outil informatique visent à renforcer les dispositifs de contrôle interne du Groupe.

4.1.3. Procédures

Le bon fonctionnement de la gouvernance du Groupe comme celui des entités opérationnelles repose sur le respect des procédures de contrôle interne mises en place dans le Groupe.

Référentiel des contrôles clés et auto-évaluation du contrôle interne

Le référentiel des contrôles clés a pour objectif d'identifier l'ensemble des contrôles du Groupe sur les processus majeurs de l'entreprise. Il s'agit d'une modélisation de l'entreprise en processus et sous-processus clés.

Sur la base de ce référentiel de contrôle interne, le Groupe a mis en place une démarche annuelle d'auto-évaluation du contrôle interne pour les processus des entités opérationnelles désignés comme critiques par la Direction générale. Elle permet aux filiales 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'auto-évaluation remplis par le *management* des entités et le *management* des fonctions supports ou centre de services partagés aboutit 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 intra-groupe, 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, anciennement dénommé Magnitude) 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.

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, 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 ré-estimation des prévisions de fin d'année (*rolling forecast*) est réalisée mensuellement et fait l'objet d'une analyse par la Direction générale. Elle fait partie du *reporting* mensuel de gestion destiné à la Direction générale.

Autres procédures Groupe

La politique sur les autorisations d'engagement mise en place dans le Groupe depuis 2008 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, le recrutement et les investissements.

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 Approval Committee* » (PAC). Ce Comité est composé de représentants des Directions financière, juridique, technique et des Directeurs exécutifs concernés par les dossiers présentés, et agit sur délégation du Comité exécutif.

4.2. Diffusion de l'information au sein du Groupe

Un espace sur l'intranet du Groupe est dédié aux procédures de contrôle interne Groupe. 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.

4.3. Gestion des risques

La cartographie des risques est mise à jour annuellement.

Cet exercice de recensement des risques est réalisé à travers des entretiens avec le management du Groupe, et des conclusions des travaux réalisés en 2011 par l'audit interne et l'audit externe. Les conclusions du recensement des risques 2011 ont été présentées au Comité d'audit.

L'évolution annuelle des risques est prise en compte dans l'élaboration du plan d'audit interne.

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.

4.4. 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, ou au 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 fiscales en veillant au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.

4.5. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration participe à la surveillance du contrôle interne, notamment au travers des travaux et comptes-rendus des Comités spécialisés. Il assure le suivi de la gestion courante à travers l'examen des rapports d'activité, des comptes, du budget, des comptes-rendus d'acquisitions, de cession et des grands dossiers en cours et la préparation de l'Assemblée Générale annuelle. Il assure également le suivi des grandes orientations relatives à la politique actionnariale, au développement de l'actionnariat salarié, à la stratégie de développement du Groupe et aux règles de gouvernement d'entreprise. Enfin, il est le garant du bon fonctionnement des organes sociaux ; il examine, à cette fin, les questions relatives aux nominations.

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, orienté efficacité des opérations et amélioration de la performance.

L'audit interne rend compte au Président du Conseil d'administration, et par délégation de ce dernier, au Comité d'audit 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.

À ces travaux est venue s'ajouter l'organisation de la campagne annuelle de l'auto-évaluation du contrôle interne des entités du Groupe.

L'audit externe

En matière de contrôle externe, les Commissaires aux comptes, les cabinets Deloitte 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 et Mazars sont présents comme Commissaires aux comptes dans toutes les filiales du périmètre de consolidation lorsque les lois locales imposent un audit légal. 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 la Direction financière, l'audit interne et le Comité d'audit.

Philippe Salle

Président du Conseil d'administration



Annexe 2

Informations sociales et environnementales

1. Effectifs

L'effectif total de la société Altran Technologies au 31 décembre 2011 est de 6 612 salariés.

99,62 % des salariés sont en contrat à durée indéterminée.

Altran Technologies a embauché 2 202 salariés en contrat à durée indéterminée et 57 salariés en contrat à durée déterminée.

2. Licenciements

En 2011, on dénombre 18 licenciements économiques et 104 licenciements pour autres causes.

3. Heures supplémentaires

Au regard du statut « cadre » de la majorité des salariés d'Altran Technologies (soit 94,96 % des effectifs) et du forfait de 218 jours travaillés par an inhérent à ce statut, les éventuels dépassements significatifs du temps de travail sont compensés par le système des TEA (tranches exceptionnelles d'activité) qui correspondent à des journées de récupération conformément à l'accord national du SYNTEC sur la durée du travail.

L'application de la RTT permet aux salariés cadres de bénéficier selon les années de 9 à 13 jours de RTT par an.

Les salariés non cadres bénéficient quant à eux de 12 jours de RTT par an.

Les dispositions mises en place dans le cadre de la RTT font que le nombre d'heures supplémentaires est non significatif.

4. Main-d'œuvre extérieure à la Société

Au 31 décembre 2011, le coût de la main-d'œuvre extérieure à laquelle Altran Technologies a fait appel, via les salariés intérimaires, est de 1 270 023 euros.

5. Organisation du temps de travail

La durée hebdomadaire conventionnelle du travail est de 35 heures.

L'organisation du temps de travail, pour la majorité des cadres, s'effectue sur la base d'un forfait annuel de 218 jours travaillés avec une référence horaire hebdomadaire de 38,5 heures, en contrepartie de l'attribution de jours de Réduction du Temps de Travail.

Sur un total de 6 612 salariés, 213 salariés ont un contrat de travail à temps partiel.

6. Rémunération et ses évolutions

Les efforts visant à maîtriser notre masse salariale ont été poursuivis. Le principe de l'individualisation des rémunérations a été maintenu ; à cet effet, l'entretien annuel d'évaluation a été rendu obligatoire pour l'ensemble des populations. Les Comités de carrières ont été généralisés à l'ensemble des entités du Groupe avec la mise en place d'outils de contrôle de l'évolution de la masse salariale.

7. Frais de personnel

Les salaires bruts payés aux salariés en 2011 représentent 270 518 893 euros.

La prise en charge par l'entreprise de la protection sociale s'élève à 26 728 788 euros (dont 4 918 574 euros pour les frais de santé et prévoyance et 21 810 215 euros pour la couverture retraite complémentaire).

8. Égalité professionnelle hommes et femmes

La masse salariale d'Altran Technologies fait encore état d'une disparité de traitement salarial entre hommes et femmes selon les positions.

L'entreprise poursuit ses efforts en vue de réduire cet écart entre les rémunérations des hommes et des femmes. Ce sujet a fait l'objet d'une attention particulière lors des négociations annuelles obligatoires.

9. Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs

En 2011, 93 réunions ont été organisées avec :

- ◆ les représentants du personnel des Comités d'établissement et du Comité central d'entreprise ;
- ◆ les représentants du personnel des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;
- ◆ les délégués du personnel ;
- ◆ les représentants des organisations syndicales.

En 2011, il a été signé :

- ◆ un accord sur la journée de solidarité 2011 (19 mai 2011) ;
- ◆ un accord UES Altran sur l'adoption du vote électronique (11 juillet 2011) ;

- ♦ un protocole d'accord préélectoral des élections professionnelles des membres des Comités d'établissement et de l'ensemble des Délégués du personnel de l'UES (20 septembre 2011) ;
- ♦ un accord de ratification de l'engagement unilatéral de la Direction (25 novembre 2011).

10. Information et communication

Au sein de l'entreprise, l'information circule de façon ascendante et descendante, via des outils de communication, parmi lesquels :

- ♦ un intranet ;
- ♦ une lettre d'information du Comité d'entreprise ;
- ♦ une lettre d'information bimensuelle de la Société ;
- ♦ les lettres d'information des Ressources humaines ;
- ♦ des messages mails d'actualité à l'attention des salariés consultants en intervention extérieure ;
- ♦ l'organisation de réunions d'échanges à l'échelle des entités opérationnelles ;
- ♦ des conférences thématiques BU.

Des entretiens individuels réguliers sont également organisés entre :

- ♦ les consultants et leurs *managers* ;
- ♦ les salariés administratifs ou transverses avec leur responsable hiérarchique.

Ce processus d'entretiens individuels s'applique également aux directeurs et *managers*.

11. Procédures

66 recours à des modes de solutions non judiciaires ont été réalisés en 2011.

En 2011, 24 instances judiciaires ont été engagées.

12. Conditions d'hygiène et de sécurité

En 2011, une réunion du CHSCT a eu lieu au sein d'Altran Technologies.

De nombreuses actions ont continué à être menées en 2011 pour améliorer la sécurité des personnes et les conditions de travail des salariés lors de leur déplacement chez nos clients.

13. Accidents de travail et de trajet

Sur l'année 2011, il y a eu 27 accidents de travail ayant entraîné des arrêts de travail.

Ces accidents n'ont pas touché le personnel temporaire ni les prestataires de service.

Aucune incapacité permanente n'a résulté de l'un de ces accidents.

14. Maladies professionnelles

En 2011, aucune maladie professionnelle n'a été déclarée à la Sécurité sociale.

15. Formation

Pour l'année 2011, 2,20 % de la masse salariale d'Altran Technologies a été consacré à la formation, ce qui représente un budget global de 5 930 milliers d'euros. Cette somme est répartie de la manière suivante :

- ♦ formation externe et interne pour 3 434 milliers d'euros ;
- ♦ les versements aux organismes collecteurs (FAFIEC et FONGECIF) pour 2 495 milliers d'euros.

2 536 salariés de la société Altran Technologies ont bénéficié de formation pour un total de 59 700 heures.

Le coût de la formation est directement payé par Altran Technologies, ou payé par notre organisme collecteur (FAFIEC) en fonction de nos versements.

16. Emploi et insertion des travailleurs handicapés

En 2011, 23 personnes handicapées, reconnues comme telles par la COTOREP, ont été déclarées au titre de la cotisation handicapés.

17. Œuvres sociales

Le montant du budget attribué au Comité d'entreprise d'Altran Technologies a été de 1 319 194 euros pour 2011, décomposé comme suit :

- ♦ 780 118 euros au titre des œuvres sociales ;
- ♦ 539 076 euros au titre du budget de fonctionnement.

18. Importance de la sous-traitance

En 2011, le montant de la sous-traitance a représenté 70 228 326 euros.

Ce montant concerne des prestataires du groupe Altran dans le cadre des conventions de coopération centralisées et de détachement et des prestations extérieures.

19. Impact territorial en matière d'emploi et de développement régional

Altran Technologies prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Altran Technologies s'attache à suivre l'ensemble des salariés détachés auprès des sociétés du Groupe, notamment par le maintien des garanties en matière de santé, prévoyance et de rapatriement, et centralise l'ensemble des demandes de visa et de permis de travail.

En matière de sous-traitance, Altran Technologies centralise les conventions de coopération technique auprès de filiales.

Les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales.

20. Politique de l'emploi

En 2011, la politique de l'emploi d'Altran Technologies a permis d'accompagner la reprise forte de l'activité. Le marché de l'emploi a été, cette année, très concurrentiel.

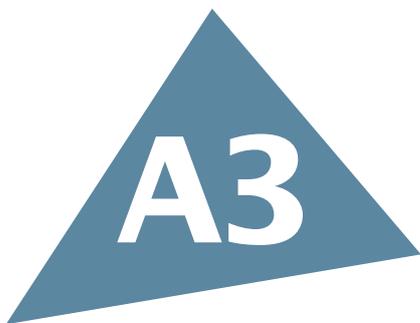
Ainsi, la Société a recruté 2 259 salariés, principalement des consultants en contrat à durée indéterminée et au statut cadre.

Les salariés continuent d'être choisis pour leur expertise, leur capacité de communication et leur potentiel d'évolution. Les consultants et les *managers* sont tous de formation supérieure (minimum bac +5).

Les consultants sont issus de formation à dominante scientifique, tandis que les *managers*, s'ils ne sont pas issus de notre promotion interne, sont issus soit de formation scientifique, soit de formation au *management*.

En 2011, près de 60 % des embauches de consultants ont été effectuées dans nos périmètres régionaux, principalement en région Sud-Ouest.

La crise économique, particulièrement ressentie dans le secteur automobile, a induit une révision à la baisse des prévisions d'embauche dans ce secteur.



Annexe 3

Rapports des Commissaires aux comptes

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, 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 :

- ♦ Comme indiqué dans la note 2.2 « utilisation d'estimations », la préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. Ces estimations et hypothèses interviennent principalement dans l'évaluation des provisions pour risques et charges et l'établissement des plans d'affaires utilisés pour l'appréciation de la valeur des titres de participation et des fonds de commerce.

Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.

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 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 16 mars 2012
Les Commissaires aux comptes

Mazars
Jérôme de Pastors

Deloitte & Associés
Philippe Battisti

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 4 et 6.10 de l'annexe, qui présentent les conséquences dans les comptes consolidés du traitement en « Activités abandonnées » de la cession du sous-groupe Arthur D. Little.

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 courantes et non courantes figurant au bilan ont été évaluées conformément aux règles et méthodes comptables 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 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 16 mars 2012
Les Commissaires aux comptes

Mazars
Jérôme de Pastors

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 et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

Convention d'acquisition de créances conclue avec Altran GMTS

Votre Société a acquis, le 23 décembre 2011, les créances de Global Management Treasury Services (GMTS), filiale à 80 % d'Altran Technologies, envers Arthur D. Little Services SAS pour un montant

de 122 500 000 €. Cette convention a été autorisée préalablement par votre Conseil d'administration en date du 20 décembre 2011.

Personne concernée : Philippe Salle, Président du Conseil d'administration et Directeur Général d'Altran Technologies et représentant d'Altran Technologies co-gérant de GMTS.

Conventions et engagements non autorisés préalablement

En application des articles L. 225-42 et L. 823-12 du Code de commerce, nous vous signalons que les conventions et engagements suivants n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

Convention d'abandon de créances conclue avec Altran UK Limited

Votre Société a concédé, le 30 décembre 2011, un abandon de créances envers Altran UK Limited pour un montant de 8 000 000 GBP.

Personne concernée : Philippe Salle, Président du Conseil d'administration et Directeur Général d'Altran Technologies et « Director » (administrateur) d'Altran UK Ltd.

L'absence d'autorisation préalable de cette convention par votre Conseil d'administration résulte d'une omission. Nous vous précisons que, lors de sa réunion du 8 mars 2012, votre Conseil d'administration a décidé d'autoriser *a posteriori* cette convention.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention d'abandon de créances conclue avec GMTS

Votre Société a concédé, le 31 décembre 2010, un abandon de créances envers Global Management Treasury Services (GMTS), filiale à 80 % d'Altran Technologies, pour un montant de 9 600 000 euros. Cet abandon de créances est soumis à une clause de retour à meilleure fortune, dès lors qu'un exercice fait apparaître une situation nette positive minorée du montant du capital social au moins égale à 9 600 000 euros.

La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2012
Les Commissaires aux Comptes

Mazars

Jérôme de Pastors

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 2011.

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

Il nous appartient :

- ♦ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ♦ d'attester que 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.

Conclusion sans observation sur les informations sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

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 16 mars 2012
Les Commissaires aux comptes

Mazars
Jérôme de Pastors

Deloitte & Associés
Philippe Battisti

Montant des honoraires des Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Mazars				Deloitte et Associés			
	Montant (HT)		en %		Montant (HT)		en %	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ^(a)	1 059	1 028	93 %	94 %	1 193	1 087	83 %	98,7 %
Altran Technologies SA	453	453			487	453		
Filiales	606	575			706	634		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes^(b)								
	63	68	7 %	6 %	243	11	17 %	1 %
Altran Technologies SA					195	4		
Filiales	63	68			48	7		
Sous-total (I)	1 122	1 096	100 %	100 %	1 436	1 098	100 %	99,7 %
Autres prestations rendues aux filiales								
Juridique, fiscal, social ^(c)						3		0,3 %
Autres ^(d)								
Sous-total (II)						3		0,3 %
TOTAL = (I) + (II)	1 122	1 096	100 %	100 %	1 436	1 101	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 5

Annexe 5.1 Table de correspondance du document de référence

La table de correspondance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen (CE) n° 809-2004 pris en application de la Directive dite « Prospectus ».

Attestation des responsables

- ◆ *Attestation du responsable du document de référence* Page 1
- ◆ *Attestation des contrôleurs légaux des comptes* Pages 199 à 202
- ◆ *Politique d'information* Page 183

Renseignements de caractère général

Émetteur

- ◆ *Réglementation applicable* Page 15

Capital

- ◆ *Particularités* Page 169
- ◆ *Capital autorisé non émis* Pages 169 à 171
- ◆ *Capital potentiel* Pages 171 à 172
- ◆ *Tableau d'évolution du capital* Pages 174 à 175

Marché des titres

- ◆ *Tableau d'évolution des cours et volumes* Pages 79 à 81
- ◆ *Dividendes* Page 165

Capital et droit de vote

- ◆ *Répartition actuelle du capital et des droits de vote* Page 76
- ◆ *Évolution de l'actionnariat* Pages 76 à 78
- ◆ *Pactes d'Actionnaires* Page 82

Activité du groupe

- ◆ *Organisation du Groupe* Page 23
- ◆ *Chiffres clés du Groupe* Pages 5 et 6
- ◆ *Informations chiffrées sectorielles* Pages 32 à 36
- ◆ *Marché et positionnement concurrentiel de l'émetteur* Pages 17 à 21
- ◆ *Politique d'investissement* Page 15
- ◆ *Indicateurs de performance* Pages 28 à 32

Analyse des risques du Groupe

- ◆ *Facteurs de risques*
 - ◆ *Risques de marché* Pages 7 à 13
 - ◆ *Risques particuliers liés à l'activité* Pages 7 à 9
 - ◆ *Risques juridiques* Page 13
 - ◆ *Risques industriels et liés à l'environnement* Page 12
- ◆ *Assurances et couverture des risques* Page 9

Patrimoine, situation financière et résultats

- ◆ *Comptes consolidés et annexe* Pages 86 à 136
- ◆ *Engagements hors-bilan* Page 135

Gouvernement d'entreprise

◆ <i>Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction</i>	Pages 47 à 59
◆ <i>Composition et fonctionnement des comités</i>	Pages 189 et 190
◆ <i>Dirigeants mandataires sociaux</i>	Pages 61 à 65
◆ <i>Dix premiers salariés non-mandataires sociaux (options consenties et levées)</i>	Pages 70 à 73
◆ <i>Conventions réglementées</i>	Page 201

Évolution récente et perspectives

◆ <i>Évolution récente</i>	Page 43
◆ <i>Perspectives</i>	Page 45

Annexe 5.2 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 référence
1. Comptes annuels de la Société	Pages 138 à 160
2. Comptes consolidés du Groupe	Pages 86 à 136
3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de la Société	Page 199
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe	Page 200
5. Rapport de gestion	
a. Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du groupe et de la société Altran Technologies	Pages 28 à 36
b. Perspectives et événements post-clôture	Pages 36 à 37
c. Description des principaux risques et incertitudes	Pages 7 à 13
d. Activité en matière de recherche et développement	Page 41
e. Filiales et participations	Page 24
f. Informations concernant le capital social, les participations croisées, l'autocontrôle	Pages 76 à 78
g. Participations des salariés au capital social	Pages 73 à 77
h. Stock-options	Pages 70
i. Mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux	Pages 49 à 58
j. Rémunération et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux	Pages 61 à 65
k. Informations sociales et environnementales	Pages 195 à 197
6. Honoraires des Commissaires aux comptes	Page 203
7. 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 187 à 193
8. 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 202

Annexe 5.3 Informations incorporées par référence

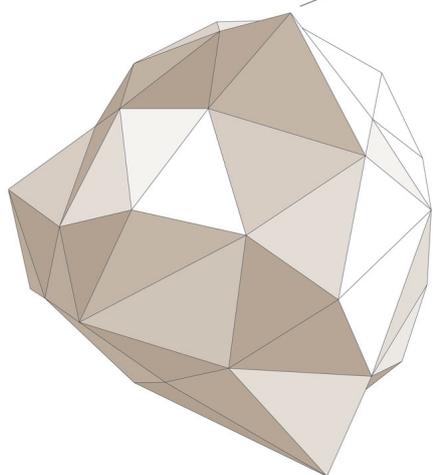
En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document de référence :

- ◆ 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 2010 tels que présentés aux pages 27 à 195 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 20 avril 2011 sous le numéro D. 11-0343 ;
- ◆ 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 2009 tels que présentés aux pages 29 à 201 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 avril 2010 sous le numéro D. 10-0245 ;
- ◆ le rapport d'activité, les comptes sociaux, le rapport général des Commissaires aux comptes, les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice 2008 tels que présentés aux pages 23 à 206 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 23 avril 2009 sous le numéro D. 09-0300.

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).



INNOVATION MAKERS



ALTRAN TECHNOLOGIES
Société Anonyme au capital de 72 360 712
euros

Siège social
58 boulevard Gouvion Saint-Cyr - 75017 PARIS
702 012 956 RCS Paris

alTRAN