



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

altran

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	2		
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	4		
CHIFFRES CLÉS	6		
DATES CLÉS DE L'HISTOIRE D'ALTRAN	8		
OBJECTIFS CLÉS	10		
1	PRÉSENTATION DU GROUPE	11	
1.1	Activités du Groupe	12	
1.2	Marché et environnement concurrentiel	22	
1.3	Stratégie du Groupe	27	
1.4	Finalisation et financement de l'acquisition d'Aricent	31	
RFA 2	RISQUES ET CONTRÔLE	33	
2.1	Facteurs de risques	34	
2.2	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	50	
RFA 3	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION	57	
3.1	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	58	
3.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	111	
RFA 4	PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DONNÉES RSE	113	
4.1	Méthodologie du reporting	114	
4.2	Performance sociale	119	
4.3	Performance sociétale	127	
4.4	Performance environnementale	130	
4.5	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	133	
5	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS	135	
5.1	Résultats du Groupe	136	
5.2	Trésorerie et capitaux propres du Groupe	149	
5.3	Événements postérieurs à la clôture	154	
5.4	Tendances et perspectives	154	
5.5	Résultats de la société Altran Technologies	154	
5.6	Autres informations	156	
5.7	Information financière pro forma	157	
RFA 6	COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS	161	
6.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018	162	
6.2	Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018	168	
RFA 7	COMPTES SOCIAUX	229	
7.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018	230	
7.2	Comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018	235	
8	INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE	259	
8.1	Renseignements généraux concernant la Société	260	
8.2	Statuts	261	
8.3	Renseignements sur le capital de la Société	265	
8.4	Rachat par la Société de ses propres actions	268	
8.5	Actionnariat de la Société	269	
8.6	Dividendes et autres distributions	273	
8.7	Informations sur le cours de bourse	275	
8.8	Informations relatives au Groupe	277	
8.9	Marques et brevets	280	
9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	281	
9.1	Documents accessibles au public	282	
9.2	Document d'information annuel	282	
9.3	Personne responsable du document	283	
9.4	Contrôleurs légaux des comptes	283	
10	ANNEXES	285	
	Annexe 1. Table de concordance de l'Annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	286	
	Annexe 2. Table de concordance du rapport financier annuel	290	
	Annexe 3. Table de concordance du rapport de gestion	291	
	Annexe 4. Table de concordance des informations RSE	293	

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Porté par les ruptures technologiques de l'intelligence artificielle, de la transformation digitale et de l'autonomisation, et le besoin des clients de trouver de nouvelles solutions à leurs défis d'innovation, le secteur des services en ingénierie et recherche et développement (ER&D) conquiert de plus en plus vite des territoires encore inexplorés. Ces nouveaux besoins offrent des opportunités de croissance inédites pour les acteurs du secteur, tout en bousculant les approches et méthodes existantes. Leader incontesté des services d'ingénierie et de R&D, Altran définit aujourd'hui de nouveaux standards et une nouvelle approche de l'innovation externalisée.

#1

leader mondial

47 000

collaborateurs



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement (CE) no 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés du Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant au chapitre 6 (pages 197 à 262) du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») le 21 mars 2018 sous le numéro D.18-0154 ;
- les comptes consolidés du Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant respectivement à la section 20.3.1 (pages 108 à 157) et en Annexe 2 (page 217) du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (« l'AMF ») le 24 mars 2017 sous le numéro D.17-0223 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant à la section 3.2 (page 121) du document de référence 2017 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant en Annexe 2 (page 218) du document de référence 2016 ; et
- l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, figurant au chapitre 5 (pages 143 à 196) du document de référence 2017 ;
- l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, figurant au chapitre 9 (pages 31 à 56) du document de référence 2016 .

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège social d'Altran Technologies (96, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine), ainsi que sur le site internet de la Société (www.altran.com) et sur celui de l'AMF (www.amf-france.org).

REMARQUES GÉNÉRALES

Dans le présent document de référence, sauf indication contraire, le terme « Société » ou « Altran Technologies » désigne Altran Technologies, société anonyme dont le siège social est situé au 96 avenue Charles de Gaulle (92200 Neuilly-sur-Seine) et qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 702 012 956 et le terme « Groupe » ou « Altran » désigne ensemble la Société et ses filiales.

Message du Président-Directeur Général



« Altran a réalisé une bonne performance en 2018 avec une croissance du chiffre d'affaires, de la marge et un désendettement. L'année a été notamment marquée par l'intégration et le rétablissement des marges d'Aricent. »

— Dominique Cerutti

Le marché des services d'Ingénierie et de Recherche & Développement sur lequel Altran opère est un marché très dynamique qui devrait croître d'environ 9 % par an pour atteindre les 240 milliards d'euros en 2022. Notre nouveau plan stratégique, *The High Road, Altran 2022*, décrit nos ambitions en tant que leader mondial et la façon dont nous entendons les réaliser en conjuguant expertises sectorielles, modèles de services innovants et présence internationale.

Nous sommes présents dans 11 industries aux côtés de nos clients, et bénéficions d'une intime connaissance de leurs produits et processus industriels, afin de les accompagner dans leur cycle d'innovation, comme nous le faisons depuis plus de 35 ans. Nous avons par ailleurs renforcé notre positionnement dans les domaines du logiciel et de l'internet, des semi-conducteurs et de l'électronique, et dans les communications de nouvelle génération. Ces domaines ont aujourd'hui des applications transverses et sous-tendent les grandes disruptions dans tous les secteurs économiques. Notre exposition à ces segments de marché en forte croissance, ainsi qu'à l'automobile et aux sciences de la vie, sera un puissant moteur de développement pour notre Groupe puisqu'ils devraient représenter 50 % de notre chiffre d'affaires en 2022.

Nous opérons *via* trois modèles de services différenciés répondant à des besoins spécifiques de nos grands clients : services à forte valeur ajoutée, services Industrialized GlobalShore® et services d'ingénierie et de Recherche & Développement classiques. Nos services à forte valeur ajoutée adressent des domaines clés pour l'innovation de nos clients et s'appuient sur des marques emblématiques telles que Cambridge Consultants ou frog, ainsi que sur nos *World Class Centers*. Nos Global Engineering Centers, au cœur du modèle Industrialized GlobalShore®, regroupent désormais 18 000 ingénieurs et offrent à nos clients l'accès à une réserve mondiale de talents

« La richesse et la profondeur de l'offre de services Altran sont inégalées. Nous mettons ces atouts au service de nos clients pour lesquels la rapidité et le coût du cycle d'innovation leur permettent de faire face à des disruptions continues. »

via des prestations industrialisées et des coûts compétitifs. Quant à l'essentiel de nos services, ils reposent sur la force, la souplesse et l'expertise de nos ingénieurs : nous avons 26 000 employés proches des grands centres de recherche et de développement de nos clients. Altran est non seulement le seul acteur à disposer de l'ensemble de ces services, mais notre Groupe continuera également de développer les synergies entre ses modèles aux bénéfices de ses clients.

Enfin, en tant que leader mondial, nous continuerons de renforcer notre présence internationale afin de bénéficier du potentiel de ces marchés. Tout en confirmant notre position en Europe, nous souhaitons affirmer notre rôle comme acteur de premier plan aux États-Unis, et développer de façon sélective notre présence en Asie.

L'acquisition d'Arcent, finalisée en mars 2018, a constitué une étape majeure pour notre Groupe, et un accélérateur de notre stratégie.

Nous nous focalisons désormais sur notre performance et comptons poursuivre sans relâche nos efforts pour accentuer encore notre excellence opérationnelle, levier inégalé de création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes : salariés, clients, et actionnaires.

+8,0 %
croissance organique du chiffre d'affaires

12,1 %
marge opérationnelle

Gouvernement d'entreprise

Altran est une société anonyme régie par un **Conseil d'administration** et une *Global Executive Team*.

Conseil d'administration

La gouvernance d'Altran est assurée par un Conseil d'administration dont les membres sont élus pour 4 ans. **Les Comités d'audit** des nominations et des **rémunérations** sont tous deux présidés par des **administrateurs indépendants**.

4

Membres indépendants

Femmes

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dominique Cerutti Président - Directeur Général
Amboise Partners SA (anciennement Apax Partners SA) représenté par Maurice Tchenio
Christian Bret
Martha Heitzmann Crawford
Nathalie Rachou
Gilles Rigal
Renuka Uppaluri
Jaya Vaidhyanathan
Thomas de Villeneuve
Henry Capelle Censeur

9*
administrateurs

44 %
de femmes

85,3 %
taux de présence

13
conseils d'administration

* À la suite de la démission de l'administrateur représentant les salariés en date du 20 mars 2019, un nouvel administrateur représentant les salariés sera nommé.



Global Executive Team

La *Global Executive Team* est composée des membres suivants :

- | | | |
|--|---|--|
| <p>1. Dominique Cerutti
Président-Directeur Général</p> | <p>4. Pascal Brier
Directeur Général Adjoint
en charge de la Stratégie, de
l'Innovation et des Solutions</p> | <p>6. William Rozé
Directeur Général Adjoint,
Directeur des Opérations
Europe</p> |
| <p>2. Cyril Roger
Directeur Général Délégué</p> | <p>5. Daniel Chaffraix
Directeur Général Adjoint
en charge de l'Ingénierie
et de la Transformation</p> | <p>7. Albin Jacquemont
Directeur Général Adjoint
en charge des Finances</p> |
| <p>3. Laila Worrell,
Directrice Générale Adjointe,
Directrice d'Altran
Amérique du Nord</p> | | |

Performance 2018

Des résultats robustes positionnent Altran comme le leader incontesté des services d'ingénierie et de recherche et de développement (ER&D). Notre portefeuille diversifié de secteurs servis, une demande constante de la part des clients et l'intégration d'Aricent ont contribué à une forte croissance organique.

Aperçu financier

2,9 Mds €

Chiffre d'affaires (+ 27,1 % en croissance publiée)

165 M€

Résultat net ajusté (+ 11,4 % par rapport à 2017)

352 M€

Marge opérationnelle (+ 40,9 % par rapport à 2017)

12,1 %

Marge opérationnelle (+ 120 points de base par rapport à 2017)

82 M€

Free Cash Flow*

3 x EBITDA

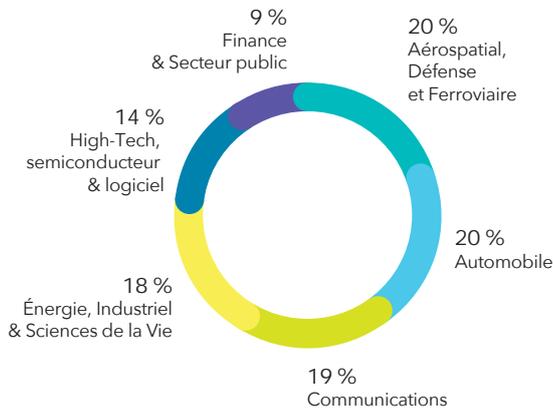
Ratio d'endettement au 31 décembre **

* Free Cash Flow après paiement des frais financiers.

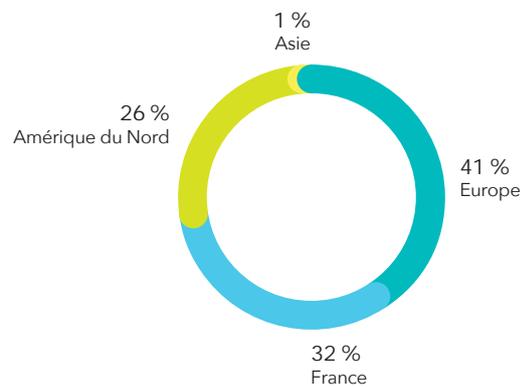
** EBITDA pro forma sur 12 mois hors paiement différés d'acquisitions / earn-outs.

Un mix équilibré de revenus par secteur et région

RÉPARTITION PAR SECTEUR



RÉPARTITION PAR RÉGION



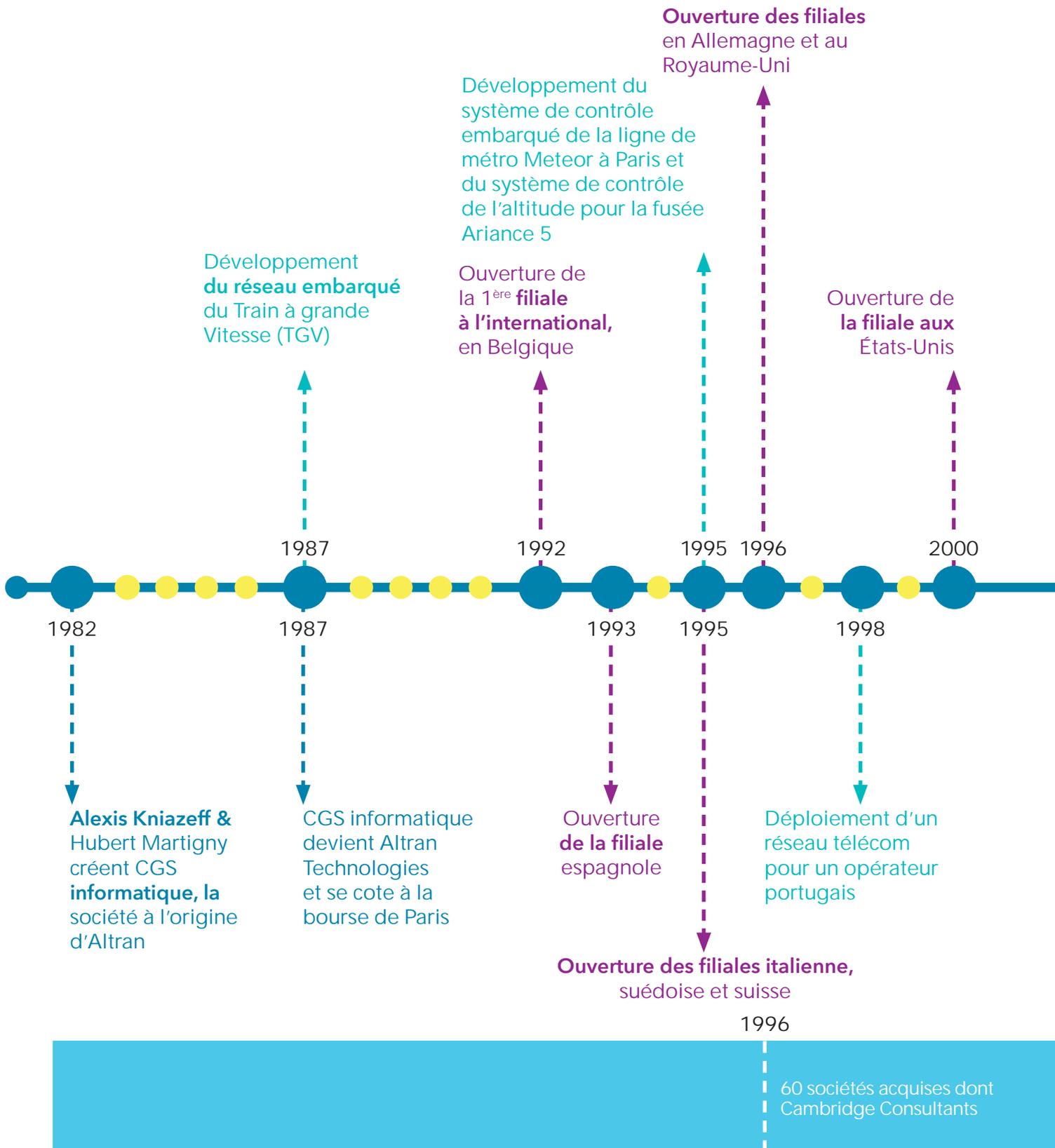
L'empreinte internationale d'Altran offre un avantage unique sur le marché actuel



- AMÉRIQUES
- Canada
- États-Unis d'Amérique
- Mexique
- EUROPE / AFRIQUE
- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Danemark
- Espagne
- Finlande
- France
- Hongrie
- Irlande
- Italie
- Luxembourg
- Maroc
- Norvège
- Pays-Bas
- Portugal
- République Tchèque
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Slovaquie
- Suède
- Suisse
- Tunisie
- Turquie
- Ukraine
- ASIE
- Chine
- Corée du Sud
- Inde
- Israël
- Japon
- Malaisie
- Moyen-Orient
- Vietnam
- AUSTRALIE

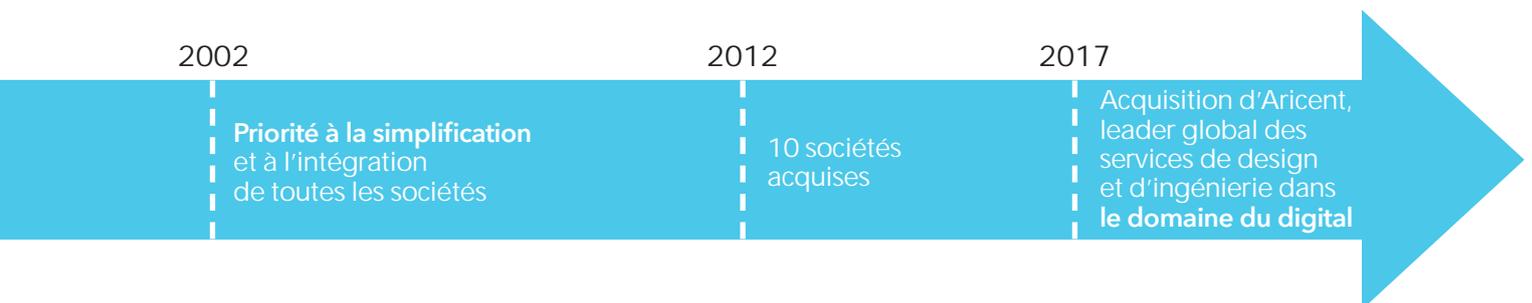
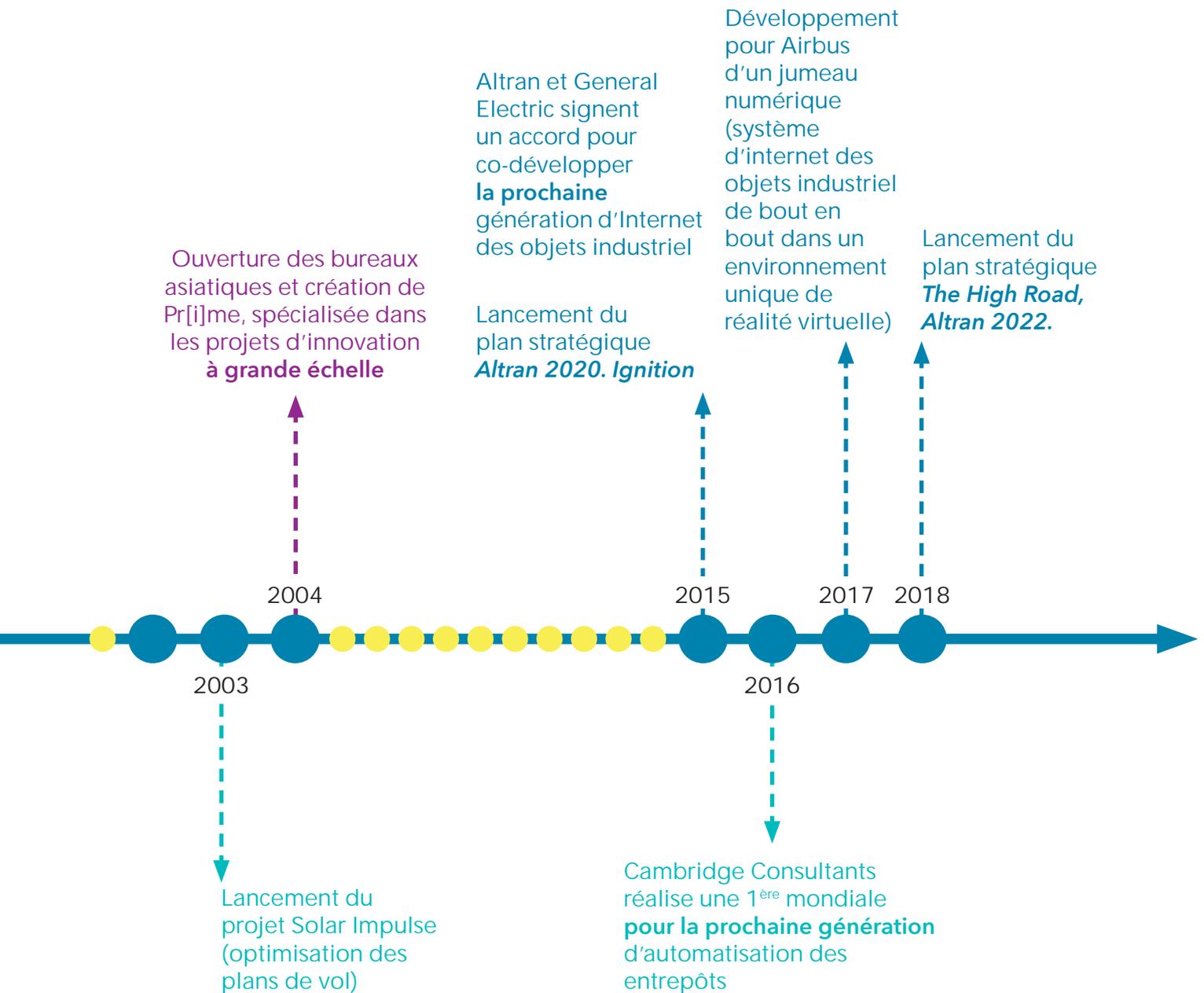
-  5 centres d'ingénierie mondiaux
- Afrique du Nord (Maroc et Tunisie)
- Inde
- Mexique
- Portugal
- Ukraine

Dates clés de l'histoire d'Altran



● Fusions et acquisitions ● Ouverture de filiale ● Autre ● Développement technologique

Sources: Altran



Objectifs clés

Focus sur la performance séquentielle

	S1 2018	S2 2018	Exercice 2018
CA (en m d'€)	1 372 + 5,0 %	1 544 + 10,9 %	2 916 + 8,0 %
Marge opérationnelle (%)	138 10,1 %	214 13,8 %	352 12,1 %
Free Cash Flow (en m d'€) dont non-récurrent	(225) (116)	307 101	82 (15)

En 2018, Altran réalise des performances solides, générées par une croissance organique en accélération au deuxième semestre, notamment en France, en Allemagne et en Amérique du Nord. Parmi les faits marquants : l'intégration d'Aricent et le redressement de ses marges, un rebond en Allemagne aboutissant sur une forte croissance et des marges

opérationnelles positives, la création d'un *cluster* de pays en Europe pour réaliser des économies d'échelle et de périmètre, Industrialized Globalshore® devient le moteur d'Altran, des offres de haute valeur nous différencient créant des opportunités significatives de ventes croisées, et la mise en place d'une seule équipe unifiée collaborant sous la bannière Altran.

Réalisations marquantes

Mise en place de régions en Europe pour générer des économies d'échelle

Le plan de redressement en Allemagne porte ses fruits, générant forte croissance et marge opérationnelle positive

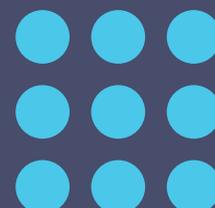
Le modèle « *Industrialized GlobalShore®* » (IGS) devient le cœur d'Altran

L'offre "*High-Value*" est source de différenciation et d'opportunités business croisées

Equipe de direction unifiée et engagée dans l'atteinte des objectifs, agissant sous la bannière Altran

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	ACTIVITÉS DU GROUPE	12
1.1.1	Offres de services du Groupe	12
1.1.2	Secteurs industriels et clients du Groupe	16
1.1.3	Présence internationale du Groupe	20
1.1.4	Relations clients	20
1.1.5	Salariés du Groupe	21
1.2	MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL	22
1.2.1	Le marché des services d'ingénierie et de R&D	22
1.2.2	Environnement concurrentiel	25
1.3	STRATÉGIE DU GROUPE	27
1.3.1	Notre industrie : une transformation en cours	27
1.3.2	Notre ambition : un acteur d'un genre nouveau	27
1.3.3	Notre focus : une exécution disciplinée et séquencée	29
1.3.4	Notre engagement: une création de valeur forte et durable	29
1.3.5	À fin 2018, de premiers succès dans l'exécution du plan stratégique	30
1.4	FINALISATION ET FINANCEMENT DE L'ACQUISITION D'ARICENT	31



1.1 __ Activités du Groupe

Premier acteur mondial des services d'ingénierie et de R&D (ER&D)⁽¹⁾, Altran propose à ses clients d'innover autrement en les aidant à développer ou en développant pour eux les produits et les services de demain. Le Groupe les accompagne sur l'intégralité de la chaîne de valeur du cycle de vie d'un projet, de l'idée à l'industrialisation. Altran intervient depuis plus de 30 ans

auprès des grands acteurs de nombreux secteurs : Automobile ; Aéronautique ; Spatial, Défense et Naval ; Ferroviaire, Infrastructure et Transport ; Énergie ; Industrie et Biens de Consommation ; Sciences de la Vie ; Communications ; Semi-conducteur et Électronique ; Logiciels et Internet ; Finance et Secteur Public.

1.1.1 Offres de services du Groupe

Les offres du Groupe accompagnent l'ensemble du cycle de recherche et développement : innovation, conception, développement, prototypage, tests, mais également en support à l'industrialisation, la production et les services après-vente.

Fort de son savoir-faire en matière d'innovation et de l'expertise unique de près de 47 000 salariés et ingénieurs⁽²⁾, Altran répond aux besoins de ses clients sur 6 familles d'activités :

- **Altran Consulting** : conseille les clients du Groupe dans la définition de leurs stratégies d'innovation et de leurs futurs produits et services ou dans la transformation de leurs opérations ;
- **Altran Digital** : assiste les clients du Groupe dans leur transformation digitale en capitalisant sur sa connaissance de leurs produits et processus industriels, ainsi que sur l'expertise de ses 14 000 ingénieurs spécialisés dans les métiers du numérique ;
- **Altran Engineering** : permet à ses clients de développer de nouveaux systèmes et produits tout en réduisant leurs délais de mise sur le marché et les coûts y afférents, ainsi que d'améliorer leurs systèmes de production et leurs processus industriels ;
- **World Class Centers** : propose les services et solutions d'Altran dans des domaines de pointe à travers 7 centres d'expertise mondiaux qui regroupent les investissements et actifs du Groupe correspondant, sous l'égide de la direction de la technologie et de l'innovation ;
- **Industrialized GlobalShore**[®] : permet aux clients d'Altran de bénéficier d'une expertise globale et d'allier compétitivité et standards de qualité les plus élevés. Cette solution industrielle de prestations de services d'ingénierie et de R&D du Groupe repose sur 5 *Global Engineering Centers*, situés *near-* et *offshore* ;
- **Cambridge Consultants** : spécialiste du développement de produits innovants, s'appuyant sur des équipes scientifiques de haut niveau ainsi que sur des laboratoires dédiés au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Ces 6 familles d'activités sont complémentaires et permettent de répondre de façon spécifique à l'ensemble des besoins des clients du Groupe, qui sont différents à chaque étape du cycle d'innovation.

Ainsi, Altran Consulting positionne le Groupe auprès de ses clients sur des problématiques stratégiques en amont de leur processus d'innovation. L'exécution des projets d'ingénierie et de R&D est ensuite portée par Altran Engineering et Altran Digital. Altran a également créé les *World Class Centers*, qui lui permettent d'adresser les problématiques techniques prioritaires de ses clients, ainsi que le modèle *Industrialized GlobalShore*[®] qui répond spécifiquement aux besoins d'industrialisation massive de leurs processus de développement. Par ailleurs, Cambridge

Consultants se positionne comme une entité capable de prendre en charge des développements clef en main de produits innovants.

1.1.1.1 Altran Consulting

Les technologies numériques disruptives, le renforcement du cadre réglementaire, la pression sur les coûts, la réduction des délais de développement et les contraintes toujours plus fortes de rentabilité poussent les entreprises à repenser l'ensemble de leurs activités.

Dans ce contexte, le Groupe propose depuis 2016, à travers Altran Consulting, des services de conseil en innovation et en transformation. Cette activité s'appuie sur l'expertise et les connaissances sectorielles approfondies du Groupe, de manière à aider ses clients à affiner leurs stratégies d'innovation et, plus généralement, à penser la transformation de leurs opérations pour en améliorer les performances.

Le modèle Altran Consulting s'appuie sur une équipe dédiée ayant la capacité de mobiliser les meilleurs experts du Groupe selon les besoins de ses clients. Il a pour ambition d'être un point d'entrée différenciant et à forte valeur ajoutée auprès des clients, en travaillant avec leurs dirigeants sur leurs problématiques stratégiques en matière de R&D. Le Groupe peut ensuite accompagner l'exécution des solutions et projets en résultant.

Les services de conseil du Groupe portent en particulier sur les domaines suivants :

- **Transformations fondamentales** : identification d'opportunités transformationnelles et conduite du changement vers de nouveaux modèles d'affaires, d'organisation, d'excellence opérationnelle et d'allocation des investissements, principalement en matière de R&D ;
- **Innovation & Design** : amélioration des processus d'innovation des clients par la mise en place de processus de « co-création » (innovation s'appuyant sur un écosystème de partenaires internes ou externes) et par l'utilisation de méthodes de *design thinking* ;
- **Technologies et solutions de rupture** : analyse des technologies disruptives et de leurs impacts sur le marché et définition de stratégies d'intégration de ces technologies dans le portefeuille de produits et services du client.

Cas client : Altran a accompagné Engie dans la conception et la mise en œuvre du programme de digitalisation de ses actifs industriels

Altran a fourni des services de conseil à Engie, acteur international majeur dans le secteur de l'énergie, afin d'identifier des cas concrets de transformation numérique de ses actifs industriels et

(1) Source : HFS Engineering services Top 50 – August 2018

(2) Au 31 décembre 2018, l'effectif total du Groupe s'élevait à 46 693 salariés.

de concevoir la feuille de route permettant de réaliser des économies et de gagner en productivité.

1.1.1.2 Altran Digital

La révolution numérique entraîne une transformation en profondeur de toutes les industries et présente de nombreux enjeux pour les entreprises :

- adaptation de leur stratégie en matière de relations clients et intégration de nouveaux comportements et attentes des consommateurs ;
- évolution de leur offre dans ce nouveau paysage technologique et intégration du digital dans les nouvelles offres, produits, services et modèles d'affaires ;
- optimisation et rationalisation de leurs opérations en intégrant de nouveaux outils numériques dans les fonctions de production, d'administration et de maintenance.

Le Groupe est fort de 14 000 ingénieurs et spécialistes de la transformation numérique industrielle qui disposent des savoir-faire nécessaires au développement de nouveaux services, architectures et modèles d'activité du monde digital :

- expérience numérique : Altran aide ses clients à construire de nouveaux produits et services digitaux centrés sur l'expérience client, en mettant à profit le savoir-faire interdisciplinaire du Groupe, en particulier son *World Class Center « Innovation & Design »* ainsi que frog. Par exemple, le développement des nouvelles interfaces homme-machine (IHM) pour NATS, le premier fournisseur britannique de services de contrôle du trafic aérien ;
- Internet des objets (IoT) : Altran accompagne les entreprises de tous les secteurs dans la sélection et le développement de nouvelles solutions connectées, depuis la conception de systèmes embarqués à l'agrégation de données sur des plateformes sécurisées, en passant par la sélection de la meilleure technologie de connectivité et la définition des cas d'usage créateurs de valeur. Le Groupe s'appuie sur son *World Class Center « IoT Solutions »* et son offre « VueForge® » qui couvre l'ingénierie de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'Internet des objets. Par exemple, ces compétences sont mises à profit d'un client dans l'industrie des Sciences de la Vie, pour le développement d'un pancréas artificiel, nouvel appareil connecté permettant une meilleure prise en charge des patients atteints de diabète de type 1 ;
- analyse de données : Altran propose un ensemble de services de pointe pour l'analyse statistique et scientifique de données complexes, faisant appel à ses quelque 250 experts en sciences des données regroupés au sein du *World Class Center « Analytics »* et en mobilisant des capacités de développement logiciel pour la mise au point de systèmes et algorithmes d'apprentissage supervisé ou renforcé. Ces outils permettent aux clients d'Altran comme GSK d'identifier de multiples projets d'optimisation de leurs opérations, de la R&D à la maintenance de l'outil industriel en passant par le marketing ;
- applications numériques : Altran dispose d'un portefeuille complet de services de développement logiciel qui couvre notamment le développement d'applications mobiles, l'ingénierie de produits logiciels (y compris de systèmes embarqués critiques dans les secteurs de la défense ou de l'aéronautique). Ces prestations peuvent être fournies, en fonction des projets, par les nombreux centres de développement *on/near/off-shore* du Groupe. Pour Biovotion, une entreprise suisse spécialisée dans les dispositifs de santé connectée, Altran a ainsi développé une application mobile et l'a intégrée au *cloud* depuis son centre de développement au Portugal, après que l'expérience utilisateur et son interface ont

été co-définies avec le client et le *World Class Center « Innovation & Design »* ;

- cyber sécurité, infrastructure et cloud : Le Groupe fournit des services d'ingénierie des infrastructures numériques qui permettent à ses clients de concevoir et de déployer des produits, services et opérations qui tirent le meilleur parti des technologies digitales tout en étant sécurisés.

L'acquisition d'Aricent réalisée en 2018 a permis au Groupe de renforcer ses compétences et solutions dans le digital, en s'appuyant sur la propriété intellectuelle d'Aricent (par exemple, des composants logiciels), étoffée au fil du temps et permettant un positionnement stratégique sur les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, les systèmes cognitifs et l'Internet des objets.

Ces compétences seront intégrées au Groupe comme détaillé dans son nouveau plan stratégique, voir section 1.3 « Stratégie du Groupe ».

1.1.1.3 Altran Engineering

La plupart des grandes entreprises mondiales ont compris que seules des stratégies de R&D ciblées, ambitieuses et délibérées leur permettront de construire leur différenciation et un avantage concurrentiel durable. Outre la nécessité d'anticiper les ruptures technologiques à venir, les entreprises sont également soumises à des contraintes fortes liées au raccourcissement continu des durées de développement.

Dans ce contexte, le Groupe propose aux entreprises un accompagnement sur l'ensemble du cycle de développement de leurs produits. Ces services sont regroupés dans deux grands domaines d'expertise :

- conception de systèmes et de produits : grâce à l'expertise de plus de 16 000 ingénieurs spécialisés, le Groupe accompagne mondialement ses clients aussi bien sur des projets d'ingénierie au long cours que de manière ponctuelle. Ces métiers regroupent la spécification de produits, le prototypage, l'ingénierie mécanique, l'ingénierie système, le développement de systèmes embarqués, ainsi que des services de vérification et de validation ;
- opérations industrielles : ce domaine rassemble plus de 10 000 ingénieurs spécialisés dans le secteur de l'optimisation et de la gestion industrielle, depuis la conception de sites de production et leur installation jusqu'à l'intégration de technologies nouvelles dans les processus de fabrication et le déploiement d'usines digitales, intelligentes et connectées, ainsi que dans la stratégie d'ingénierie, la gestion des risques et de la performance, ou la gestion de projets et programmes d'ingénierie.

1.1.1.4 Les World Class Centers

Altran investit dans le développement de son expertise et de solutions dans des domaines de pointe sélectionnés au travers de 7 centres d'expertise mondiaux (*World Class Centers*). Leur développement est piloté par la direction de la technologie et de l'innovation selon une feuille de route technologique à moyen terme. Ces centres permettent aux clients du Groupe de bénéficier de compétences rares et d'accélérer leurs programmes d'innovation et de développement en profitant des nombreux actifs d'Altran : méthodologies, outils, laboratoires, briques technologiques ou solutions clef en main.

Chaque *World Class Center* possède un portefeuille de solutions et d'expertises, et rassemble des équipes multisectorielles, spécialisées dans un domaine technologique ou dans une industrie, capables de répondre aux défis spécifiques de celle-ci.

Le graphique ci-dessous présente le portefeuille des 7 *World Class Centers* du Groupe à fin 2018, ainsi qu'un aperçu de la proposition de valeur de chacun d'entre eux :



Fin 2018, les 7 *World Class Centers* du Groupe sont les suivants :

- « *Innovation & Design* » : équipe multiculturelle et internationale de spécialistes de l'innovation, des expériences utilisateurs et du *design thinking*. Avec trois studios en Espagne, en France et en Suède, il rassemble environ 130 designers qui aident les clients du Groupe à identifier de nouveaux besoins utilisateurs et des opportunités de marché, co-crée de nouveaux concepts de produits et services et se transforment pour mieux intégrer le design et l'innovation dans leur organisation. Ce *World Class Center* participe notamment au projet Echopen avec l'AP-HP, qui vise à développer une sonde d'échographie *open source*, connectée et à bas coût. Ce dispositif a pour objectif de transformer et faciliter le diagnostic médical dans les zones médicalisées et sous-médicalisées ;
- « *Analytics* » : plus de 250 experts en science des données, dont une grande majorité de docteurs en sciences, basés au Royaume-Uni avec une présence à travers l'Europe et les États-Unis. Ce *World Class Center* est spécialisé dans l'analyse de données vastes et complexes, la mise au point d'algorithmes d'intelligence artificielle et dans leur exploitation au service des opérations. Il dispose d'une expérience unique avec plusieurs milliers de projets analytiques déjà délivrés auprès de clients prestigieux comme Unilever, BP, Akzonobel, GSK ou Statoil, avec lequel il a récemment signé un contrat de 3 ans pour la fourniture de services d'analyse de données et d'intelligence artificielle, pour soutenir l'ambitieux programme de transformation digitale de cet acteur du secteur de l'énergie ; ou encore JUMP, avec lequel il a développé un nouvel outil de recommandation pour les contenus audiovisuels, basé sur la reconnaissance d'image et le traitement automatique du langage naturel ;
- « *IoT Solutions* » : ce *World Class Center* dispose d'une expertise dans les métiers des réseaux et des plateformes de l'*Internet of Things*. Il conseille, conçoit, développe et déploie pour les clients du Groupe des applications IoT dans des domaines variés (Internet des objets industriels, e-santé, voyage connecté, etc.) et des solutions clef en main (bleu de travail connecté, géolocalisation des actifs industriels ou des dispositifs de surveillance de l'adhérence des patients à leur traitement médical). Il a signé en outre un partenariat stratégique avec Nokia pour le développement d'une solution conjointe permettant d'accompagner les constructeurs automobiles, les opérateurs ferroviaires ainsi que les villes intelligentes et les gestionnaires d'infrastructures dans la numérisation de leurs opérations ;
- « *Advanced Manufacturing* » : équipe d'experts spécialisés dans l'architecture et le développement des usines du futur disposant d'un savoir-faire en systèmes de production, technologies et en innovation. Ce *World Class Center* s'appuie sur des compétences et des partenaires technologiques dans toutes les disciplines de l'industrie 4.0 telles que la robotique avancée, l'impression 3D ou encore la réalité virtuelle ou augmentée. Il a été récemment choisi par Sanofi comme partenaire stratégique au sein d'un consortium visant à mettre en œuvre la digitalisation de son outil de production. Ce partenariat a été présenté en avant-première lors de l'Usine Extraordinaire, où ont été démontrés les cas d'usages de l'utilisation de réalité augmentée pour les opérations et la maintenance ainsi que pour les cas de digitalisation des procédures et des instructions « opérateurs » ;
- « *Advanced Networks* » : ce *World Class Center* assiste les plus grands opérateurs de télécommunications du monde dans la conception et la gestion des nouvelles technologies de réseaux,

grâce aux compétences de plus de 100 ingénieurs de pointe en SDN (réseau défini par logiciel), NFV (virtualisation des fonctions réseaux) et 5G. Vodafone s'est associé au *World Class Center* pour son savoir-faire en matière d'intégration de systèmes et de développement de logiciels, son expertise dans différentes industries et ses multiples succès dans l'implémentation de projets. L'objectif de ce partenariat est de montrer comment la rapidité de la connectivité 5G peut permettre d'améliorer les services de santé, de trafic, de tourisme et d'urgence à Milan ;

- « *Passive Safety* » : celui-ci est spécialisé dans le développement de technologies de sécurité automobile efficaces, conformes aux standards des constructeurs et équipementiers de premier rang et respectant les exigences les plus strictes en matière de réglementations. Il dispose d'un savoir-faire en simulation, en conception de tests et en ingénierie de la sécurité automobile, ainsi que de laboratoires de tests de dernière génération à Graz (Autriche) et à Wixom, Michigan (États-Unis) ;
- « *Life Sciences Process Excellence* » : ce *World Class Center* est constitué d'experts de l'industrie pharmaceutique. Ils développent des méthodologies et des outils spécialisés dans la gestion des processus, de la documentation, de la qualité et de la conformité sur les sites de production pharmaceutique. Ils fournissent conseils, assistance et services opérés aux leaders mondiaux de l'industrie des sciences de la vie, comme par exemple le laboratoire Sanofi-Genzyme pour lequel le *World Class Center* a aidé à étendre ses activités de thérapie génique sur l'un de ses grands sites de production.

À ces 7 *World Class Centers*, l'acquisition d'Aricent par le Groupe a permis d'ajouter au portefeuille d'entités à forte valeur ajoutée

du Groupe la marque emblématique frog, l'une des plus grandes marques mondiales de design. frog s'adresse à des clients dans de nombreux secteurs (par exemple : automobile, industrie, services financiers), et est représentée par plus de 600 spécialistes en design et technologie à travers le monde. Altran a annoncé le 14 février 2019 l'intégration des équipes d'Altran ID en charge de l'innovation et du design dans frog.

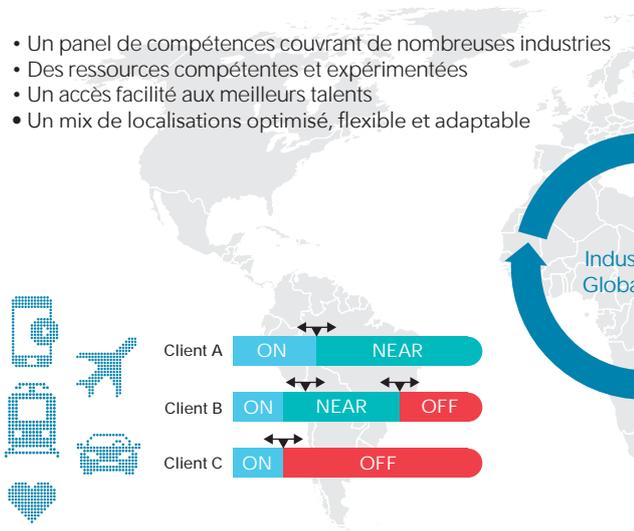
1.1.1.5 Industrialized GlobalShore®

Grâce à son modèle Industrialized GlobalShore®, Altran accompagne ses clients via un large panel d'expertises tout en s'affranchissant des frontières. Ce modèle s'appuie sur une parfaite intégration de ses équipes, situées dans des zones *on/near-* et *offshore*, depuis les centres d'ingénierie du client jusqu'aux équipes d'Altran des *Global Engineering Centers*.

Industrialized GlobalShore® s'appuie sur des équipes d'ingénierie et de R&D localisées dans des *Global Engineering Centers* situés en Inde, en Afrique du Nord, au Portugal, en Europe de l'Est et au Mexique, regroupant près de 17 500 ingénieurs à fin 2018. Le Groupe propose également à ses clients une solution industrielle compétitive de prestations de services d'ingénierie et de R&D, offrant aux entreprises une expertise diversifiée et globalisée, tout en respectant les standards de qualité les plus élevés. Cette solution offre une grande flexibilité, permettant de s'adapter aux besoins spécifiques, au niveau de maturité et à l'empreinte géographique de chaque client.

« GLOBALSHORE »

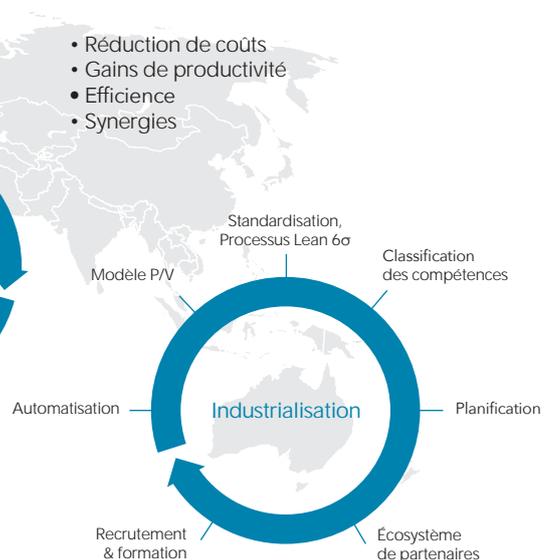
- Un panel de compétences couvrant de nombreuses industries
- Des ressources compétentes et expérimentées
- Un accès facilité aux meilleurs talents
- Un mix de localisations optimisé, flexible et adaptable



La garantie d'une prestation entièrement intégrée depuis le 100 % local jusqu'au 100 % global

INDUSTRIALISATION

- Réduction de coûts
- Gains de productivité
- Efficience
- Synergies



Altran vise à :

- industrialiser les procédés de ses clients via des méthodes standardisées, des compétences techniques reconnues, des processus établis de suivi de la qualité et la mise en place d'outils d'automatisation afin d'offrir de façon compétitive des prestations de qualité ;

- concevoir, établir et exploiter des centres de prestations de services compétitifs pour le compte des clients du Groupe, leur donnant accès à de nouveaux viviers de talents ; et
- garantir la performance et la qualité grâce au savoir-faire, à la rapidité, à l'efficacité et à la qualité des équipes présentes dans les *Global Engineering Centers*.

Ce modèle d'affaires a été renforcé par l'acquisition d'Aricent en 2018. En effet, Aricent s'appuie sur un modèle industrialisé de prestations de services, avec près de 8 500 ingénieurs localisés en Inde et disposant d'un large panel de compétences, qui sera progressivement intégré dans le modèle Industrialized GlobalShore®, comme détaillé dans le nouveau plan stratégique du Groupe, voir section 1.3 « Stratégie du Groupe ».

Cas client : co-création d'un centre d'ingénierie au Maroc pour réaliser des travaux d'ingénierie véhicule pour PSA et permettre le développement de modèles dérivés

Depuis 2014, Altran délivre depuis son centre au Maroc des travaux d'ingénierie véhicule pour PSA dans les domaines suivants : structure de caisse, châssis, motorisation, architecture fonctionnelle, systèmes et modélisation. Ces travaux ont pour objectif de développer des versions véhicules dérivés en optimisant le coût total d'utilisation et, par voie de conséquence, de libérer des ressources critiques en France.

Cas client : lancement d'un centre de développement de composants électroniques en Inde pour accompagner un acteur mondial de la fourniture d'équipements Télécoms

Altran a créé une unité de développement de produit ASIC (circuits intégrés spécialisés) au sein de son Global Delivery Center en Inde pour assister un important équipementier télécom. Cette unité est chargée de fournir les compétences techniques de niche nécessaires pour la vérification des ASIC. Grâce à ce projet, Altran contribue activement à la prochaine génération de matériel radio supportant la technologie 5G, tout en offrant au client des capacités d'ingénierie R&D accrues.

1.1.1.6 Cambridge Consultants

Cambridge Consultants est un spécialiste mondialement reconnu du développement clef en main de produits innovants mais peut également assister les clients à tous les stades du développement d'un produit, depuis la conception jusqu'à la mise en production industrielle à grande échelle. Cambridge Consultants regroupe plus de 750 scientifiques de haut niveau localisés au Royaume-Uni et aux États-Unis, s'appuyant sur des connaissances technologiques multidisciplinaires, une culture de l'excellence, des processus et outils de pointe et plus de 20 000 m² de laboratoires hébergeant des équipements scientifiques et installations de prototypage.

Les domaines d'intervention couvrent le génie mécanique, le développement de logiciels, le traitement des signaux et algorithmes, les sciences physiques, l'électronique et le développement de circuits intégrés propres à une application ASIC, les technologies sans fil, les technologies de télédétection ou encore la biologie de synthèse.

Cas client : une intelligence artificielle surpassant la vision humaine

Cambridge Consultants a dévoilé en 2018 son algorithme d'intelligence artificielle DeepRay™, capable de recréer des images claires et sans défaut à partir d'images endommagées ou incomplètes.

Cette IA, qui se base sur les dernières avancées en matière d'apprentissage profond, pourrait améliorer de façon significative les applications de la vision par machine, par exemple pour les futurs véhicules autonomes, en augmentant leurs facultés de perception dans des environnements perturbés.

1.1.2 Secteurs industriels et clients du Groupe

Depuis plus de 30 ans, le Groupe propose ses services aux plus grands acteurs de 11 secteurs d'activité :



Depuis sa création, Altran s'est imposé comme un partenaire clef pour tous ses clients ; la durée des relations avec les 10 plus gros clients du Groupe est d'au moins 20 ans, et de plus de 30 ans pour Airbus. Altran est le partenaire privilégié d'Airbus et de PSA en matière d'ingénierie et compte plus de 50 partenaires stratégiques.

Pour une répartition du chiffre d'affaires du Groupe par secteur d'activité, voir section 5.1.4 « Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de l'EBIT par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 ».

1.1.2.1 Automobile

Avec plus de 8 500 spécialistes de l'automobile dans une vingtaine de pays, le Groupe accompagne les entreprises du secteur Automobile dans les domaines suivants :

- **conduite autonome et connectivité** : Altran accompagne ses clients dans l'innovation, le développement et l'intégration des systèmes de conduite autonome et d'aides à la conduite, d'infotainment, d'interfaces hommes-machines, de connectivité V2X (Vehicle to X) et d'architectures électriques et électroniques de nouvelle génération, intégrant les nouvelles problématiques de cybersécurité et d'intelligence artificielle ;
- **électromobilité** : le Groupe assiste ses clients dans le développement de solutions d'électromobilité et de systèmes de propulsion innovants, de la conception jusqu'à la validation complète du groupe motopropulseur ;
- **développement de véhicules complets** : Altran assiste ses clients dans le développement de véhicules complets, depuis la conception de sous-systèmes (caisse en blanc, surfacage, systèmes d'éclairage, sécurité passive) jusqu'au développement de versions dérivées de véhicules, en passant par l'utilisation de nouveaux processus innovants en matière de fabrication, de tests et de prototypage physique ou virtuel.

Cas client : création d'un centre d'ingénierie offshore pour le compte d'un constructeur automobile européen

Altran a été sélectionné par un constructeur automobile européen de premier rang afin de mettre en place et d'opérer un centre d'ingénierie offshore localisé en Inde.

Ce centre offshore sera focalisé sur des activités de développement de systèmes embarqués pour les voitures connectées et autonomes.

1.1.2.2 Aéronautique

Disposant de plus de 4 000 ingénieurs spécialisés en Aéronautique dans le monde, Altran fournit aux entreprises dans ce secteur des services adaptés à leurs besoins :

- **développement avancé d'avions** : le Groupe assiste ses clients dans le développement de nouvelles générations d'avions. Le Groupe met aussi à leur disposition des solutions répondant aux nouveaux défis en matière d'environnement, de réglementation et de sécurité, en s'appuyant sur ses compétences reconnues en aérostructures, mécanique des fluides, ingénierie thermique, conception et innovation de cabines, modélisation physique du vol, sécurité, ingénierie des systèmes et développement de systèmes logiciels critiques ;
- **accélération de la production et industrie 4.0** : Altran accompagne ses grands clients de l'aéronautique dans la montée en cadence de leurs chaînes de production et dans leur transition vers des usines intelligentes et connectées de nouvelle génération, grâce à l'expertise et aux méthodes reconnues du Groupe en matière d'industrie 4.0, en chaîne d'approvisionnement et en gestion de la qualité ;
- **services innovants et connectivité** : le Groupe assiste ses clients dans l'élaboration de services innovants qui permettent à ces derniers de créer de nouvelles sources de revenus, en tirant notamment parti de l'expérience du Groupe dans le domaine de l'analyse des données et de la connectivité avec la solution d'IoT « VueForge® » développée par le Groupe.

Cas client : Altran, partenaire privilégié de NATS

Altran a été nommé « partenaire collaboratif de l'année » par NATS en 2017 pour le développement de FourSight, un outil de détection de conflits aériens de nouvelle génération, en déployant

une méthode de développement collaborative. Ceci a contribué à l'engagement de NATS dans le programme européen SESAR, une initiative publique-privée et interprofessionnelle visant à améliorer l'efficacité de la gestion du trafic aérien en Europe.

1.1.2.3 Spatial, Défense et Naval

Acteur de premier plan du secteur avec plus de 2 000 ingénieurs spécialisés à travers le monde, Altran permet aux acteurs historiques ou aux nouveaux entrants des industries spatiale, navale ou de défense de répondre à leurs besoins, notamment en matière de production et de R&D :

- **réduction des délais de production et des masses/tailles** : Altran développe avec ses clients des produits de rupture, les accompagne dans leur transition vers des usines intelligentes et connectées et offre des services de contrôle qualité, d'ingénierie des satellites et des lanceurs, d'ingénierie des systèmes et de génie mécanique et physique ;
- **services innovants et connectivité** : le Groupe aide ses clients à dynamiser leurs portefeuilles de services numériques innovants en développant de nouveaux systèmes intelligents et connectés (avionique, systèmes et opérations au sol, systèmes intelligents sans pilote, connectivité du renseignement en temps réel, communications mondiales), en proposant des services d'innovation grâce à son World Class Center « Innovation & Design », d'analytique grâce à son World Class Center « Analytics », et de transformation numérique ;
- **sécurité** : le Groupe applique les technologies de la science des données aux domaines du renseignement (de la cyber sécurité à la sécurité intérieure), en s'appuyant, entre autres, sur l'expertise reconnue de son World Class Center « Analytics ».

Cas client : Impression 3D - Altran fabrique des objets dans l'espace

Altran a conçu et fabriqué le « Portable Onboard Printer 3D » en coopération avec Thales Alenia Space et l'Institut Italien de Technologie (IIT), coordonné et parrainé par l'agence spatiale italienne. Ce système permet aux astronautes de la Station Spatiale Internationale (ISS) d'imprimer des objets plastiques en 3D dans un environnement en micro-gravité, tout en respectant des règles de sûreté extrêmement strictes.

1.1.2.4 Ferroviaire, Infrastructure et Transport

Avec plus de 1 300 ingénieurs dans le monde spécialisés dans les secteurs Ferroviaire, de l'Infrastructure et du Transport, Altran accompagne les entreprises de ces industries dans les domaines suivants :

- **conception de train & innovation** : Altran accompagne ses clients dans l'innovation appliquée aux nouvelles générations de trains (par exemple, développement de trains autonomes et intelligents et de designs innovants contribuant à l'amélioration du confort des passagers), dans la modernisation du parc roulant en proposant des services de conception mécanique (intérieur et extérieur du train), ainsi que dans la transition des systèmes de production de ses clients vers l'industrie 4.0 ;
- **opération des transports** : Altran accompagne les opérateurs dans le domaine des transports, en particulier pour optimiser les offres de services des grands opérateurs auprès de leurs clients. Altran fournit des services de développement de systèmes d'information pour les passagers, de services de mobilités, et des solutions d'amélioration de l'expérience des passagers en s'appuyant sur des technologies de pointe de connectivité (par exemple, 5G, solutions de maintenance prédictive, de sécurité) ;

- **ingénierie de projets d'infrastructure et systèmes critiques** : Altran met son expertise d'ingénierie des systèmes au service de grands projets de transport en matière d'infrastructure, de génie civil et d'ingénierie des systèmes ferroviaires. Altran fournit des services de développement et de certification des systèmes de contrôle ferroviaire de nouvelle génération, s'appuyant sur son expertise reconnue en systèmes embarqués critiques, en sûreté et sécurité, ainsi que sur ses *World Class Centers* « Analytics » et « IoT Solutions ».

Cas client : COMPASS : Révolutionner l'expérience client des chemins de fer

Altran a été choisi par Network Rail, gestionnaire de réseau ferroviaire britannique, pour contribuer à la digitalisation des chemins de fer. Le projet COMPASS a notamment pour objectif d'améliorer le fonctionnement du réseau ferré lors des modes d'opération dégradés, en accélérant le transfert et l'analyse des informations générées par les trains et par les infrastructures. Après avoir conclu avec succès les deux parties précédentes du projet, Altran est en train de démontrer la faisabilité de la solution dans les installations d'essai du réseau ferroviaire britannique.

1.1.2.5 Énergie

Altran met à disposition des entreprises du secteur énergétique le savoir-faire de plus de 1 800 spécialistes de l'Énergie à travers le monde dans les domaines suivants :

- **ingénierie industrielle** : Altran propose aux fournisseurs d'énergie et aux équipementiers du secteur d'accroître la qualité et les performances de leur ingénierie. En particulier, Altran accompagne ses clients dans leurs projets d'installations industrielles complexes (gestion de projet, conception, construction, démantèlement) avec des services de physique et d'ingénierie nucléaire, de démantèlement, de conformité/sûreté et d'ingénierie des systèmes d'instrumentation et de contrôle ;
- **transformation digitale** : le Groupe accompagne les acteurs du secteur énergétique dans la transformation digitale avec des solutions sur mesure en matière d'Internet des objets et d'analyse de données. Ces services visent à transformer les données qu'ils génèrent en nouvelles sources de revenus (par exemple dans le développement des *smart grids*) et à stimuler la performance industrielle, tout en veillant à la sécurité numérique de leurs installations et systèmes ;
- **transition énergétique** : Altran a développé une expertise forte en matière d'énergies renouvelables (éolienne, solaire, hydroélectrique et marémotrice). Le Groupe fournit des prestations de conception des modules et des solutions d'énergies renouvelables, et intervient sur l'ingénierie et l'optimisation de parcs d'énergies renouvelables.

Cas client : Altran accompagne Total vers l'exploration du futur

Altran participe au projet METIS® (Multiphysics Exploration Technology Integrated System), lancé par Total en 2014 dans le cadre du programme de recherche « Earth Imaging » de sa branche Exploration & Production.

Altran est spécifiquement en charge de l'architecture et de l'intégration du système de déploiement des capteurs, composé d'une flotte de 5 drones. Enfin, les équipes d'Altran sont en charge du développement de la station de commande au sol, véritable cœur du système de drones, régissant toutes les commandes critiques de la flotte.

1.1.2.6 Industrie et Biens de Consommation

Avec plus de 1 800 spécialistes dans le monde entier, Altran intervient auprès des entreprises des secteurs de l'Industrie et des Biens de Consommation en leur proposant des services adaptés à leurs domaines :

- **ingénierie des équipements de fabrication** : Altran accompagne les grands fabricants d'équipements et de machines industriels dans le développement de leurs produits, sur des métiers aussi variés que l'ingénierie mécanique, logicielle, mécatronique ou la gestion du cycle de vie des produits ;
- **automatisation industrielle** : Altran assiste ses clients industriels dans la modernisation et l'automatisation de leurs outils de production, en s'appuyant sur ses *World Class Centers* « Advanced Manufacturing » et « IoT Solutions », afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, en utilisant au mieux les opportunités offertes par les nouvelles technologies de production ;
- **ingénierie des biens de consommation** : Altran supporte les clients de l'industrie des biens de consommation dans le développement de leurs produits et services, depuis la création du concept - en s'appuyant sur le *World Class Center* « Innovation & Design » et sur frog - jusqu'à la réalisation de prototypes.

Cas client : une collaboration globale avec Itron

Altran collabore avec Itron/INS depuis plus de 8 ans dans le développement de ses solutions sur 3 continents. Altran (au travers d'Aricent) a assisté Itron dans l'établissement de son centre d'excellence en Inde en 2015, qui est devenu l'un des principaux centres de compétences d'Itron dans les domaines du développement logiciel embarqué bas-niveau. Altran et Aricent apportent leur expérience en support technique, développement matériel et logiciel, tests et services d'automatisation.

1.1.2.7 Sciences de la Vie

Altran met à disposition des acteurs de la santé le savoir-faire de plus de 2 500 spécialistes à travers le monde dans les domaines suivants :

- **développement de dispositifs médicaux innovants centrés sur le patient** : Altran se positionne auprès de ses clients du secteur de la santé comme un partenaire global dans le développement de solutions médicales sûres et conformes, intervenant en particulier sur l'innovation et le design de nouveaux produits et services, sur la conception de dispositifs médicaux ainsi que sur la validation et la vérification des produits. Le Groupe s'appuie pour cela sur son expertise en ingénierie des systèmes complexes, en ingénierie mécanique, logicielle et électronique ainsi qu'en gestion des facteurs humains ;
- **transformation digitale** : Altran se positionne comme un partenaire de choix pour accompagner ses clients dans leur transformation digitale avec des solutions sur mesure en matière d'Internet des objets et d'analyse de données, ainsi qu'avec des solutions de santé digitale au service du patient (santé connectée, thérapies digitales, etc.) ;
- **performance industrielle et conformité réglementaire** : s'appuyant sur son *World Class Center* « Life Sciences Process Excellence », Altran fournit à ses clients du secteur de la santé des services d'amélioration des processus métier et de production, de gestion et d'adaptation aux contraintes de qualité et de conformité (systèmes de gestion de la qualité, assurance qualité, remédiation et contrôle qualité), d'ingénierie des procédés (dont la mise en service et la qualification) et d'industrie 4.0.

Cas client : le laboratoire augmenté

Altran a été choisi par Sanofi en tant que partenaire stratégique afin de supporter ce client dans la digitalisation de son outil de production.

Dans ce cadre, Altran a digitalisé les procédures et les instructions destinées aux opérateurs, et a développé une interface visuelle personnalisée pour guider et assister les techniciens de laboratoire dans leurs tâches quotidiennes.

1.1.2.8 Communications

Avec plus de 9 500 spécialistes dédiés dans le monde, Altran accompagne les entreprises du secteur des Communications dans les domaines suivants :

- **services de communications (R&D et réseaux)** : l'expertise du Groupe couvre l'ensemble du cycle de vie des télécoms, à savoir : développement et vérification de produits et systèmes, amélioration des performances opérationnelles des réseaux (technologies fixes/mobiles existantes 2G/3G et 4G) et développement de réseaux avancés (4G+, SDN/NFV, cloud, 5G) ;
- **services de Digital Design** : le Groupe dispose de compétences reconnues en matière de création d'expériences client innovantes, en s'appuyant sur son *World Class Center* « *Innovation & Design* » et sur frog, et accompagne ses clients depuis la phase d'idéation jusqu'à l'implémentation ;
- **solutions pour entreprises** : s'appuyant sur les *World Class Centers* « *IoT Solutions* » et « *Analytics* », le Groupe accompagne ses clients dans l'amélioration de leur efficacité opérationnelle et dans le développement de services liés à l'Internet des objets, en mettant l'accent sur la collecte, le transport et la gestion des données. En particulier, il fournit des services de conseil en matière d'architecture technologique IoT, de technologies de réseaux de communication IoT (LoRA, SigFox, etc.) et de développement de projets IoT sur mesure.

Cas client : Deutsche Telekom et Altran / Aricent créent une infrastructure logicielle Open Source EDGE Computing

Deutsche Telekom et Altran ont annoncé début 2018 le renforcement de leur partenariat stratégique sur 3 ans avec la création d'une plateforme EDGE Computing Open source à faible latence, afin de permettre aux opérateurs de développer et de lancer plus rapidement des applications et des services mobiles 5G. Avec cette collaboration, Deutsche Telekom utilisera notamment sur plusieurs projets les offres de services de conseil, de conception, d'ingénierie et de R&D d'Altran et Aricent.

1.1.2.9 Semiconducteur et Électronique

Altran supporte les entreprises du secteur des Semiconducteurs et de l'Électronique, en se basant sur l'expertise de 4 500 spécialistes dédiés dans le monde, dans les domaines suivants :

- **ingénierie des circuits intégrés** : Altran propose à ses clients des services complets pour tous types de circuits intégrés (ASIC, SoC, FPGA...), depuis la création de la *roadmap* de développement jusqu'au design ;
- **ingénierie plateforme** : en aval du développement de circuits intégrés, le Groupe supporte ses clients dans le développement de plateformes électroniques sur les phases de design, d'implémentation, d'intégration et de vérification, avec des expertises dans les domaines des alimentations, radio-fréquence, *firmware/drivers*, communications et sécurité des plateformes ;
- **développement produit** : fort des compétences de ses ingénieurs en électronique et systèmes embarqués, Altran accompagne ses clients dans le processus de développement de produits et systèmes électroniques.

Cas client : développement de circuits intégrés pour modems 3G, 4G et 5G pour le compte d'un fabricant majeur de circuits intégrés

Altran a été sélectionné comme prestataire de services d'ingénierie par un acteur majeur du secteur des circuits intégrés afin de développer des circuits intégrés pour modems d'anciennes et nouvelles générations (3G, 4G et 5G). Cet engagement pluri-annuel couvre :

- *le design de circuits (Very Large Scale Integration) pour modems 5G ;*

- *la maintenance des logiciels embarqués pour les anciennes générations de modems 3G/4G déjà déployés dans des téléphones, ordinateurs et modules de communication Machine-To-Machine ;*
- *la responsabilité entière de la livraison des plateformes dérivées pour ce client.*

Dans ce cadre, Altran est amené à proposer des services de développement, d'adaptation, de test ainsi que de support pour l'ensemble des cas d'usage industriels ciblés par le client.

1.1.2.10 Logiciels et Internet

Suite à son fort développement dans le secteur des Logiciels et d'Internet, Altran dispose aujourd'hui de plus de 2 800 spécialistes dédiés au secteur à travers le monde :

- **logiciels d'entreprise** : Altran accompagne les grands éditeurs de logiciels d'entreprise, dans la modernisation et la transformation de leurs produits, en y intégrant de nouvelles fonctionnalités et technologies (telles que le *cloud*, l'intelligence artificielle...) afin d'en prolonger la durée de vie ;
- **logiciels grand public et internet** : Altran est présent aux côtés de nombreuses start-ups et géants de l'internet, en mettant à leur disposition des experts reconnus dans les dernières technologies logicielles (expérience utilisateur, *cloud*, analyse de données, intelligence artificielle, réalité virtuelle/augmentée, *blockchain*, *edge computing*...), afin d'accélérer leurs processus de développement et d'innovation ;
- **Ingénierie digitale** : Altran propose des services de développement de produits et plateformes logicielles aux acteurs de différents secteurs, tels que les médias, la grande distribution et le divertissement. L'expertise d'Altran dans le secteur des logiciels et de l'internet est un facteur clef de succès pour aider ces entreprises à accélérer la création de nouveaux produits et services digitalisés et connectés.

Cas client : modernisation et renforcement de la sécurité du site internet de BuzzFeed

Dans le cadre de la refonte de son site internet, BuzzFeed a fait appel à Altran pour auditer et renforcer la sécurité de son site internet et de ses services, et pour améliorer la maintenabilité générale du site ainsi que son intégration avec différentes plateformes mobiles et publicitaires.

1.1.2.11 Finance et secteur public

Employant plus de 3 500 spécialistes dans le monde, Altran fournit aux entreprises intervenant dans les secteurs de la Banque, de l'Assurance, des Services aux entreprises ainsi que dans le Secteur Public, les services suivants :

- **solutions cœur de métier et conformité réglementaire** : Altran aide ses clients à se conformer à la réglementation d'une manière plus efficace et avec une meilleure gestion des risques, en intégrant des nouvelles solutions métier dans les systèmes informatiques, en développant des solutions spécifiques à l'administration publique, en mettant en place des procédures de protection contre la criminalité financière et le blanchiment d'argent, en auditant les processus de gestion des risques ou encore en réalisant des tests de robustesse sur les systèmes informatiques critiques ;
- **transformation numérique** : Altran collabore avec ses clients pour réinventer le parcours et l'expérience client et les aide à exploiter les données clients grâce au *design thinking*, aux techniques avancées d'analyse des données, aux solutions IoT, à l'automatisation des processus et à la mise en application de la technologie *Blockchain* ;
- **excellence opérationnelle** : Altran accompagne ses clients dans l'optimisation de leurs opérations grâce à des modèles d'engagement souples permettant de gagner en efficacité tout

en réduisant les coûts d'exploitation, en proposant des services de *lean management* et d'optimisation des processus, de gestion du cycle de vie des produits (PLM) et d'externalisation des opérations s'appuyant sur le modèle Industrialized GlobalShore®.

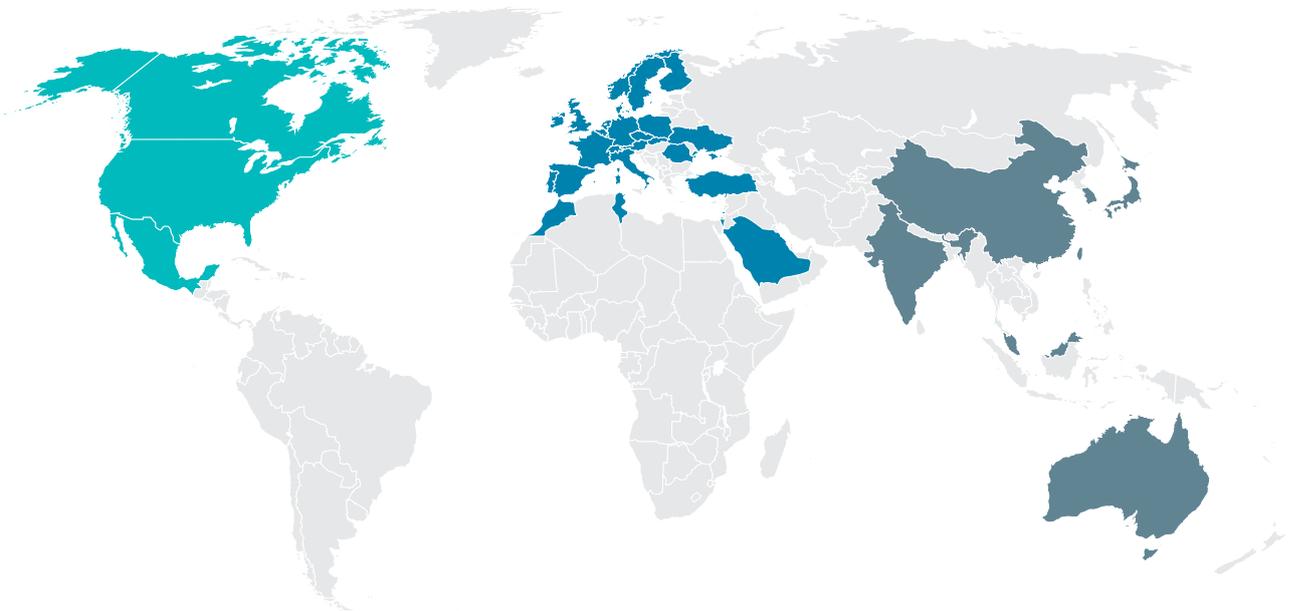
Cas client : élaboration du modèle d'affaire et de l'expérience utilisateur d'une future plateforme de santé connectée pour un assureur de renom

Altran et frog ont été sélectionnés par un acteur majeur du secteur des assurances pour développer le modèle d'affaire et l'expérience utilisateur de sa future plateforme de santé connectée. Ce projet vise à créer une plateforme connectant les différents acteurs clefs de l'écosystème de la santé, en offrant des services à la fois aux patients et aux médecins de façon intégrée.

1.1.3 Présence internationale du Groupe

D'envergure internationale, le Groupe était présent dans plus d'une trentaine de pays au 31 décembre 2018. En qualité de partenaire stratégique, il propose un accompagnement global des projets de ses clients tout en garantissant un niveau constant

de service. Le Groupe est également très soucieux de conserver une dimension locale afin de permettre un accompagnement spécifique sur des marchés dédiés et de proximité.



Source : Altran.

Au 31 décembre 2018, le Groupe était présent dans les pays suivants : Australie, Autriche, Allemagne, Belgique, Canada, Chine, Corée du Sud, Danemark, Émirats Arabes Unis, Espagne, États-Unis, France, Irlande, Inde, Israël, Italie, Japon, Luxembourg, Malaisie, Maroc, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Singapour, Slovaquie, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie et Ukraine.

Historiquement présent en Europe, le Groupe a construit avec succès une présence internationale au cours de ces dernières années, à la fois par croissance organique, mais aussi par

acquisitions. En particulier et comme annoncé dans son plan stratégique *The High Road, Altran 2022*, le Groupe a pour ambition de continuer son renforcement aux États-Unis et de construire une plateforme de croissance en Asie – Pour une description de la stratégie du Groupe, voir section 1.3 « Stratégie du Groupe ».

Pour une répartition des activités du Groupe par secteur opérationnel, voir section 5.1.4 « Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de l'EBIT par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 ».

1.1.4 Relations clients

Les clients du Groupe ont développé au cours des dernières années des politiques volontaristes de référencement afin de réduire le nombre de leurs partenaires et fournisseurs de services. Les grands clients du Groupe ont ainsi constitué un panel plus restreint de fournisseurs privilégiés. Bien que les modalités de constitution des panels dépendent de chaque client, ceux-ci sont

souvent organisés soit par domaines technologiques, soit par entités au sein du client (par division ou par pôle). La croissance organique du Groupe repose en partie sur sa capacité à être référencé au sein de ces panels, ce qui constitue à la fois un facteur de protection pour le Groupe et un avantage concurrentiel.

Le référencement auprès de clients aboutit généralement à la mise en place d'accords-cadres signés entre les sociétés du Groupe et leurs clients, qui définissent les conditions générales des relations contractuelles entre les deux parties et permettent aux sociétés du Groupe de participer aux appels d'offres réalisés par ces clients. La seule conclusion d'accords-cadres n'emporte pas d'engagement de volume d'affaires du client vis-à-vis du Groupe et n'entraîne pas d'obligation pour le client de contracter systématiquement ou exclusivement avec le Groupe, les clients concluant généralement de tels accords-cadres avec la plupart des prestataires privilégiés sélectionnés dans leur panel.

Les accords-cadres conclus entre certaines sociétés du Groupe et leurs clients contiennent généralement des clauses de changement de contrôle et des clauses de résiliation anticipée permettant au client de résilier le contrat-cadre et, le cas échéant, les contrats d'application en cours. Certains accords-cadres peuvent en outre contenir des clauses dites de « réversibilité » permettant au client de reprendre ou de faire reprendre par un tiers de son choix la prestation qui était initialement confiée à la société du Groupe concernée. Il convient toutefois de souligner que ces clauses servent essentiellement à permettre aux donneurs d'ordres de conserver le contrôle de leur chaîne de production et sont, en pratique, rarement mises en œuvre par ces derniers.

La conclusion d'accords-cadres permet généralement au Groupe de participer aux appels d'offres qui sont réalisés par les donneurs d'ordres concernés dans le périmètre des activités et des métiers couverts par les contrats cadres conclus. Lorsqu'elles remportent des appels d'offres, les sociétés du Groupe sont amenées à réaliser des prestations en vertu de contrats d'application spécifiquement conclus à cet effet ou plus simplement de commandes, qui définissent le contenu et les modalités des prestations à réaliser (en ce compris le type d'activités, la nature des services et prestations devant être fournis, les obligations en résultant ou encore la durée des prestations). À cet égard, le Groupe utilise généralement cinq principaux types de contrats, qui correspondent chacun à un modèle de prestation, étant précisé que ces modes de prestations peuvent être combinés dans le cadre de grands contrats :

- **assistance technique** : le Groupe offre une expertise technique en mettant à disposition de ses clients des collaborateurs, afin de renforcer les équipes de ses clients et de compléter leurs compétences. Dans ce cadre, le Groupe est rémunéré par ses clients à la journée et selon le nombre de collaborateurs dédiés, avec une obligation de moyens de la part d'Altran ;
- **équipes d'experts** : le Groupe met à disposition de ses clients une équipe pluridisciplinaire et structurée de collaborateurs disposant de compétences variées, sélectionnés dans un portefeuille de compétences. Dans ce cadre, le Groupe est également rémunéré par ses clients à la journée et selon le nombre de collaborateurs. Ce mode contractuel est supporté

par un accord de niveau de services et suivi par des indicateurs de performances assurant au client le meilleur niveau d'engagement et de qualité ;

- **projets au forfait** : le Groupe s'engage à fournir un produit ou un service qu'il facture selon un prix déterminé à l'avance et payable selon l'état d'avancement du projet, avec un engagement de résultat de la part d'Altran ;
- **centres de services** : le Groupe fournit un ensemble de services récurrents et industrialisés basé sur des unités d'œuvre, qui sont facturés selon un tarif déterminé dans un « catalogue ». Ce mode contractuel est associé à un engagement de résultats de la part d'Altran ;
- **licences et redevances** : lorsqu'un client achète le droit d'utiliser une propriété intellectuelle appartenant à Altran, des droits de licence ou de redevance sont encaissés par le Groupe selon une répartition déterminée contractuellement.

Afin de focaliser son attention sur ses plus grands clients, le Groupe a mis en place une stratégie commerciale globale reposant en premier lieu sur une organisation par grands comptes stratégiques. La liste de ces comptes stratégiques est régulièrement actualisée en fonction du potentiel représenté par chaque client et de la stratégie du Groupe.

Pour répondre au mieux aux besoins de ces grands comptes et des nombreux autres clients d'Altran, le Groupe mobilise une force commerciale organisée par industrie et par géographie, constituée de :

- responsables grands comptes internationaux et locaux, dédiés à un ou plusieurs de nos comptes stratégiques ; et
- responsables d'affaires localisés dans les différents pays du Groupe pour adresser l'ensemble des autres clients du Groupe et en développer de nouveaux.

L'organisation commerciale est complétée par des responsables de solutions, en charge de supporter les équipes commerciales pour les ventes de services et solutions complexes.

Enfin, les collaborateurs en charge du marketing assistent l'organisation dans la préparation des propositions commerciales, pour identifier les donneurs d'ordre, mettre en avant la réputation et l'expertise du Groupe, démontrer sa capacité à maîtriser les technologies demandées et respecter les critères de conformité qui pourraient être exigés. De la même manière, les directions technique et des programmes contribuent à la préparation des propositions commerciales et à la validation technique des solutions proposées.

Le Groupe participe également à des événements et salons afin de renforcer sa visibilité et entrer en contact avec des clients et partenaires potentiels. Il entretient également des relations ciblées avec des analystes industriels.

1.1.5 Salariés du Groupe

Le succès des activités du Groupe dépend dans une large mesure des compétences de ses salariés dont le savoir-faire est la clef de voûte des activités du Groupe. La capacité du Groupe à croître dépend donc de sa capacité à attirer, motiver et retenir ce personnel hautement qualifié et à adapter ses ressources humaines aux attentes de ses clients. Le Groupe porte donc une attention particulière au recrutement, à la formation et au développement de carrière de ses salariés.

Dans le cadre de sa stratégie *The High Road*, *Altran 2022*, Altran a poursuivi ses initiatives lancées en 2016 dans le cadre du

programme *Engaged People* (implication des employés) qui a pour but de favoriser l'engagement et l'adhésion, partager l'enthousiasme et faire comprendre à chacun quel est son rôle en lui donnant les moyens d'agir.

Le nombre total de salariés du Groupe s'élevait au 31 décembre 2018 à 46 693 personnes, soit un effectif en hausse de 13 028 personnes sur l'exercice 2018. Cette croissance est principalement liée pour au rachat d'Arcent. Pour une information plus détaillée sur les salariés du Groupe, voir section 4.2 « Informations sociales ».

1.2__ Marché et environnement concurrentiel

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

1.2.1.1 Introduction au marché des services d'ingénierie et de R&D

Le marché sur lequel le Groupe intervient recouvre les activités d'ingénierie et de R&D qui sont intégralement ou partiellement externalisées par les entreprises à des prestataires.

Les entreprises décident d'externaliser leurs activités d'ingénierie et de R&D pour deux raisons principales : (i) améliorer leur capacité à concevoir des produits et accélérer la mise sur le marché de ces produits, notamment par l'accès à des expertises et technologies de pointe rarement disponibles en interne et (ii) améliorer l'efficacité de leurs fonctions et processus d'ingénierie et de R&D en termes de coûts et de qualité.

Pour répondre à ces besoins, les prestataires fournissent une large gamme de services, parmi lesquels figurent entre autres le design, le prototypage, l'ingénierie mécanique, l'ingénierie des systèmes, l'ingénierie logicielle, les essais, la fabrication, le service après-vente et les activités informatiques liées à la R&D (par opposition aux services informatiques classiques qui ne font pas partie du marché des services d'ingénierie et de R&D).

1.2.1.2 Perspectives sur les dépenses R&D

L'évolution du marché des services d'ingénierie et de R&D est étroitement liée à celle de la R&D mondiale qui est en croissance soutenue d'environ 5 % par an en moyenne sur les dix dernières années pour atteindre environ 1 500 milliards de dollars américains en 2017 ⁽¹⁾.

L'intensité R&D (définie comme le ratio entre les dépenses R&D et le PIB) a tendance à augmenter, permettant aux dépenses en R&D de croître durablement et plus rapidement que le PIB.

Enfin, les budgets alloués par les entreprises à la R&D tendent à mieux résister en période de crise économique du fait de leur importance stratégique pour celles-ci. À titre d'exemple, même pendant la crise économique de 2008, les dépenses en R&D ont continué à croître malgré un large repli macroéconomique.

Une croissance modérée du PIB mondial d'environ 4 % est attendue pour l'année 2019 ⁽²⁾, légèrement en deçà de la croissance observée en 2018. Dans ce contexte économique, les dépenses de R&D dans le monde devraient continuer à croître de 5 à 6 % en 2019 ⁽³⁾. Les États-Unis, l'Union européenne et l'Asie sont toujours les principaux marchés de la R&D, concentrant environ 90 % des dépenses mondiales ⁽⁴⁾. Les États-Unis restent en tête en termes de volume, suivis par la Chine, le Japon, l'Allemagne, la Corée du Sud, la France et le Royaume-Uni ⁽⁴⁾.

Plusieurs facteurs structurels expliquent cette croissance soutenue de la dépense R&D :

- un besoin accru de différenciation pour distancer la concurrence : la R&D est de plus en plus considérée par les entreprises comme un moyen de se démarquer fortement de leurs concurrents. Des investissements toujours plus importants en R&D sont nécessaires pour atteindre une telle différenciation, que ce soit par la technologie, le prix, la qualité, les produits et services, les modèles d'affaires ou encore l'expérience utilisateur ;
- la nécessité de faire face à la rupture digitale et à la convergence technologique : l'émergence et l'arrivée à maturité de technologies, en particulier dans le domaine du digital, continuent de s'accélérer. Les acteurs historiques sont menacés de disparition en cas d'incapacité à s'adapter à ces bouleversements, en particulier face à de nouveaux entrants plus agiles, avec des modèles d'affaires revisités et capables de tirer parti de ces technologies. Ils décident en conséquence d'investir massivement en R&D pour adapter leurs produits et services et rester compétitifs ;
- l'impératif de réduction des délais de mise sur le marché : l'accélération des rythmes d'adoption des nouveaux produits par les consommateurs confère des bénéfices économiques disproportionnés aux entreprises étant les premières à commercialiser des produits intégrant les nouvelles technologies. Ceci se traduit par la nécessité de raccourcir les cycles de développement et les délais de commercialisation, tout en élargissant les gammes de produits. À titre illustratif, dans le secteur automobile, le temps de développement d'un nouveau modèle a été réduit de plus de 50 % en 20 ans ;
- la nécessité de s'internationaliser : des dépenses en R&D importantes sont également requises pour permettre aux grandes entreprises de s'internationaliser. L'ouverture de centres de R&D à travers le monde leur permet de répondre de façon plus spécifique à la variété des besoins des marchés locaux (par exemple dans l'automobile, les normes anti-pollution sont très différentes d'un pays à un autre) et de s'intégrer au mieux dans les principaux écosystèmes de R&D de la planète (par exemple, en étant présents dans des pôles mondiaux de R&D tels que la Silicon Valley ou dans les principaux bassins de talents comme l'Inde) ;
- l'alourdissement de l'environnement réglementaire : les réglementations nationales, régionales ou internationales peuvent contribuer à l'augmentation des investissements en R&D. Les entreprises doivent en effet investir pour faire évoluer leurs technologies et produits afin de répondre à ces contraintes réglementaires. À titre d'exemple, la réglementation de l'Union européenne impose une réduction des émissions de CO₂ des voitures de 33 % entre 2010 et 2021 ⁽⁵⁾, ce qui conduit les constructeurs automobiles à investir pour adapter leur portefeuille de véhicules à une telle transition.

(1) Source : Euromonitor (Expenditures on R&D, 2017).

(2) Source : FMI, World Economic Outlook (octobre 2018).

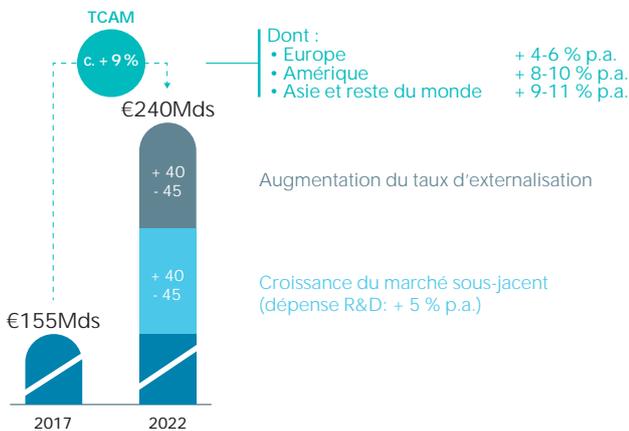
(3) Source : management d'Altran sur la base des prévisions de croissance du PIB mondial du FMI mentionnées ci-dessus.

(4) Source : OCDE (Business Expenditures on R&D).

(5) Source : European Commission, Reducing CO₂ emissions from passenger cars.

1.2.1.3 Taille, perspective de croissance et concentration du marché des services d'ingénierie et de R&D

Taille et croissance du marché des services d'ingénierie et de R&D



Le marché des services d'ingénierie et de R&D représentait environ 155 milliards d'euros en 2017 et devrait atteindre environ 240 milliards d'euros en 2022, soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM) sur 5 ans d'environ 9 %⁽¹⁾, soutenu par :

- la croissance des dépenses en R&D, estimée à environ 5 % par an en moyenne jusqu'en 2022 ;
- l'augmentation du taux d'externalisation des principaux clients de services d'ingénierie et de R&D, portée en particulier par l'Amérique du Nord et l'Asie.

Par ailleurs, le marché des services d'ingénierie et de R&D reste caractérisé par une forte fragmentation et est composé de milliers d'acteurs. Néanmoins, plusieurs facteurs favorisent un mouvement de consolidation du marché :

- les donneurs d'ordres des différentes industries font eux-mêmes l'objet d'une consolidation depuis plusieurs années⁽²⁾ ;
- le développement de politiques volontaristes de référencement qui réduisent fortement le nombre de prestataires de services travaillant avec chaque client ;
- l'internationalisation des activités de R&D qui requiert des prestataires une couverture géographique étendue afin d'accompagner mondialement leurs clients ;
- une attente d'industrialisation des services, qui nécessite de travailler avec des prestataires ayant une taille critique.

Cette consolidation s'opère tant de manière géographique (avec des prestataires rachetant des concurrents pour développer leurs activités dans d'autres zones géographiques) qu'opérationnelle (avec des entreprises qui étendent leurs activités par l'acquisition de prestataires spécialisés et complémentaires).

(1) Source : société de conseil en management, Altran.

(2) Cette consolidation s'illustre dans différents secteurs, dont certains exemples peuvent être soulignés : dans le secteur automobile : acquisition de Mitsubishi par Renault-Nissan et acquisition d'Opel par PSA ; dans le secteur de l'énergie : acquisition de la branche « énergie » d'Alstom par GE ; dans le secteur des médias : fusion d'AT&T avec Time Warner ; dans celui des télécommunications : la prise de contrôle par Vodafone de Ziggo ; dans le secteur aérospatial : la prise de contrôle de Rockwell Collins par UTC.

(3) Source : chiffre calculé par Altran sur la base des données du rapport « The EU Industrial R&D Investment Scoreboard » (2017) de l'IRI.

1.2.1.4 Évolutions des besoins des clients en services d'ingénierie et de R&D

Le marché des services d'ingénierie et de R&D est en pleine évolution et est progressivement structuré par l'évolution des besoins de ses clients, en particulier ceux des 500 plus importants qui représentent environ 60 % des dépenses en R&D⁽³⁾. Nous pouvons aujourd'hui identifier 4 principales tendances :

- une demande accrue pour des expertises de pointe afin de faire face aux disruptions technologiques : la révolution numérique et les technologies qui y sont associées, telles que l'Internet des objets, les sciences et la sécurité des données ou encore la réalité virtuelle, conduisent les donneurs d'ordres à digitaliser leurs opérations, leurs produits et leurs services. Ils orientent donc une part croissante de leurs budgets en R&D vers ces technologies et en particulier vers le développement logiciel. Cela se traduit par une demande accrue dans ces domaines auprès des prestataires, d'autant plus dans un contexte où l'expertise dans ces métiers est rare ;
- une croissance de plus en plus rapide dans les industries de haute technologie, ainsi qu'aux États-Unis et en Asie : certains secteurs technologiques deviennent fondamentaux pour les clients de toutes les industries : ainsi, les secteurs Communications, Semiconducteur et Électronique et Logiciel et Internet prennent une importance croissante dans les processus de développement de produits et services connectés et intelligents. Les entreprises de ces secteurs sont très présentes aux États-Unis et en Asie (notamment Chine), ce qui devrait induire une forte croissance de ces deux zones géographiques dans les années à venir ;
- une pénurie de talents et une déconnexion géographique entre offre et demande : alors que la majorité des dépenses en R&D est toujours réalisée par des entreprises localisées aux États-Unis ou en Europe de l'Ouest, les grands bassins de talents sont désormais localisés en Inde, en Chine et en Europe de l'Est. Afin d'y accéder et d'optimiser leurs coûts de développement, les clients ont favorisé l'émergence de modèles de prestations d'ingénierie *near-* et *offshore* industrialisées, en complément de leurs capacités *onshore* ;
- des besoins différenciés en termes de services d'ingénierie et de R&D : alors qu'historiquement, le marché des services d'ingénierie et de R&D était porté par des besoins de ressources locales, mises à disposition avec des modèles flexibles, nous constatons que nos grands clients ont des besoins de plus en plus différenciés en fonction du cycle de vie de l'innovation. En particulier, en début de cycle, les clients ont besoin d'accéder à de l'expertise de haut niveau et à des solutions technologiques leur permettant d'accélérer leur processus d'innovation, indépendamment du lieu où sera délivrée la prestation intellectuelle. En fin de cycle de vie de leurs produits, les clients cherchent à optimiser leurs processus d'ingénierie et de R&D : ils recherchent des partenaires pouvant leur offrir des services industrialisés, efficaces, avec des engagements de productivité ou de transformation, au meilleur coût.

1.2.1.5 Perspectives de croissance et principales tendances par industrie

La Société considère que le marché des services d'ingénierie et de R&D présente des perspectives de croissance favorables qui se déclinent de manière spécifique dans chacune des industries suivantes.

Industrie	Perspectives de croissance ^(a)	Principales tendances par industrie
 AUTOMOBILE	++	<p>Dans le secteur Automobile, une augmentation des budgets R&D sur plusieurs fronts devrait continuer à stimuler la croissance du marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - développement de véhicules autonomes et connectés et traitement des problématiques de sécurité et de sûreté correspondantes ; - optimisation de l'efficacité énergétique des systèmes de motorisation et introduction de solutions alternatives (électrification, hybridation) ; - amélioration de l'efficacité des processus de développement de nouveaux modèles (automatisation et digitalisation).
 AÉRONAUTIQUE	+	<p>Dans le secteur Aéronautique, la fin des grands programmes de R&D dans l'aviation civile, combinée à la focalisation sur les développements incrémentaux, continue d'affecter les dépenses en R&D, malgré la reprise des dépenses sur certaines problématiques telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - développement de nouveaux services pour les compagnies aériennes ; - amélioration des opérations industrielles, rendue nécessaire par la montée en cadence des chaînes de production (par exemple, industrie 4.0) ; - élaboration de nouveaux processus de développement pour les futures générations d'avions (<i>Model Based System Engineering, Design-to-X...</i>).
 SPATIAL, DÉFENSE & NAVAL	+	<p>Dans les secteurs du Spatial et de la Défense, la croissance des dépenses de R&D des principaux acteurs devrait rester modérée en raison des contraintes budgétaires des gouvernements.</p> <p>Dans le secteur Naval, la demande est principalement tirée par les problématiques d'automatisation et de digitalisation des processus de production de navires.</p>
 FERROVIAIRE, INFRASTRUCTURE & TRANSPORT	++	<p>Une bonne croissance du marché des services d'ingénierie et de R&D dans le secteur du transport ferroviaire est attendue, en raison de la modernisation et de l'automatisation des trains et des infrastructures et des opportunités liées à l'industrie 4.0.</p>
 ÉNERGIE	+	<p>Dans le secteur des équipementiers : le développement de nouveaux produits et l'émergence de nouvelles sources d'énergie devraient conduire à une croissance des investissements en R&D.</p> <p>Dans le secteur du pétrole et du gaz, la croissance devrait reprendre progressivement en raison d'une augmentation du prix du pétrole.</p>
 INDUSTRIE & BIENS DE CONSUMMATION	+	<p>Dans le secteur de l'Industrie et des Biens de Consommation, une bonne dynamique est attendue, principalement soutenue par les enjeux de modernisation de l'outil industriel dans les domaines de l'industrie 4.0, de la robotique, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle.</p>
 SCIENCES DE LA VIE	++	<p>Dans le secteur des Sciences de la Vie, la complexité du développement de nouveaux médicaments et la nécessité de renouveler les brevets en fin de validité par de nouvelles molécules devraient compenser les initiatives de réduction de coûts prises par les principaux laboratoires pharmaceutiques. Par ailleurs, la convergence du secteur pharmaceutique et de celui des dispositifs médicaux devrait conduire à d'importants investissements en matière de connectivité appliquée à la santé. Enfin, une réglementation de plus en plus complexe stimule également la croissance du marché.</p>

Industrie	Perspectives de croissance ^(a)	Principales tendances par industrie
 COMMUNICATIONS	+	<p>Pour ce qui est des équipementiers, malgré des initiatives de réduction des coûts, une reprise des investissements est attendue à court/moyen terme en raison des développements liés à la virtualisation des fonctions réseaux, à la 5G, et à la définition de nouveaux cas d'usage dans d'autres secteurs (par exemple, véhicules connectés).</p> <p>S'agissant des opérateurs, la forte pression tarifaire et la consolidation du marché devraient les inciter à un contrôle des coûts. Néanmoins, ces facteurs pourraient également conduire au renforcement des politiques d'externalisation. À moyen terme, le déploiement des réseaux 5G devrait stimuler la demande.</p>
 SEMICONDUCTEUR ET ÉLECTRONIQUE	+	<p>Dans le secteur Semiconducteur et Électronique, la croissance devrait être soutenue par le développement de nouvelles plateformes et circuits intégrés pour des applications spécifiques (par exemple, intelligence artificielle) et de circuits moins énergivores (par exemple pour les systèmes connectés).</p>
 LOGICIELS ET INTERNET	++	<p>L'industrie Logiciels et Internet est en très forte croissance et connaît un rythme soutenu d'investissement R&D, tiré par les « GAFAM » (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) et de nombreuses start-ups. Cette croissance des investissements R&D, combinée à la rareté des ressources et au développement de contrats commerciaux massifs pour la gestion des produits en aval du cycle de développement devrait soutenir la croissance des services d'ingénierie et de R&D.</p>

(a) Selon le management d'Altran.

1.2.2 Environnement concurrentiel

1.2.2.1 Typologie des principaux concurrents

Le marché des services d'ingénierie et de R&D demeure particulièrement fragmenté et comprend des milliers d'entreprises. Dans ce contexte, Altran occupe une position de leader mondial. Les concurrents du Groupe diffèrent en fonction de la géographie, de l'industrie et de la nature du projet considéré. Il est néanmoins possible de classer ces concurrents au sein de 5 grandes catégories :

(i) des fournisseurs de services d'ingénierie et de R&D, principalement européens, qui disposent d'expertises dans plusieurs industries et qui fournissent une large part de leurs prestations localement ;

(ii) des acteurs avec une expertise de pointe dans une industrie ou un domaine technologique particulier. Ils sont généralement intégrés avec une large gamme de services en matière de prototypage, de test et de développement de produits, en s'appuyant sur des actifs et des équipements lourds tels que des

bancs de test ou des machines-outils depuis leurs propres centres de R&D, souvent proches des sites de leurs clients ;

(iii) des acteurs indiens, plus éloignés géographiquement des donneurs d'ordre, mais disposant d'une capacité naturelle de prestation *offshore* et proposant une externalisation à bas coût ;

(iv) des grands acteurs du conseil et de l'informatique, qui s'appuient sur leur expertise numérique et leurs modèles de prestations industrialisées pour se développer dans le marché des services d'ingénierie et de R&D ; et

(v) principalement aux États-Unis, des fournisseurs de services spécialisés dans le logiciel, le digital et le design, se développant dans les services d'ingénierie et de R&D, en s'appuyant sur leur expertise horizontale et sur leur capacité à externaliser à bas coût, principalement en Inde, en Europe de l'Est et en Amérique du Sud.

Dans ce paysage concurrentiel encore dominé par des acteurs européens, Altran s'est positionné comme leader mondial en termes de chiffre d'affaires.

(1) Source : publications financières des sociétés concernées (s'agissant des chiffres d'affaires 2017), banque centrale européenne (s'agissant du taux de change), estimations du management d'Altran (s'agissant de la part des services d'ingénierie et de R&D dans le chiffre d'affaires de Tata Consultancy Services).

1.2.2.2 Forces et atouts concurrentiels du Groupe

Le Groupe bénéficie d'atouts concurrentiels clefs :

- **position de leader mondial** : la combinaison de la taille (près de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 47 000 collaborateurs) et de la présence internationale du Groupe (plus de 30 pays) lui permet d'entretenir des relations à un niveau stratégique et de longue durée avec les donneurs d'ordres les plus importants en étant référencé au sein de leurs panels, et de réaliser des économies d'échelle significatives ;
- **expertise multisectorielle** : l'expertise sectorielle dont dispose le Groupe dans chacune des industries dans lesquelles il intervient est difficilement reproductible par de nouveaux entrants. Par ailleurs, les clients du Groupe peuvent importer les meilleures pratiques et innovations émanant d'autres secteurs grâce à la présence transversale de ce dernier dans 11 industries ;
- **développement de services à forte valeur ajoutée** : les investissements réalisés par le Groupe au fil du temps lui permettent d'opérer des modèles à forte valeur ajoutée. Ces investissements dans les actifs et propriétés intellectuelles, tels que des centres d'excellence (*World Class Centers*) ou des laboratoires de tests (en particulier Cambridge Consultants) ne sont pas facilement reproductibles par ses concurrents ;
- **un modèle industrialisé de prestations de services** : Altran a développé le modèle Industrialized GlobalShore® qui intègre ses plateformes *onshore*, *nearshore* et *offshore* et lui permet de répondre de manière agile aux demandes de ses clients avec une structure de coûts compétitive. Ce modèle est difficilement accessible à ses concurrents, qui se limitent à une présence soit *onshore*, soit *offshore* ;
- **profil financier robuste et attractif** : le Groupe a démontré année après année sa capacité à faire croître son chiffre d'affaires de façon soutenue, améliorer ses marges et générer de la trésorerie.

1.3__ Stratégie du Groupe

Altran a présenté le 28 juin 2018 son nouveau plan stratégique : *The High Road, Altran 2022*. Détaillant les objectifs stratégiques et financiers du Groupe d'ici 2022, ce plan s'appuie sur la vision d'un marché en mutation et au potentiel significatif. Il vise à conforter la position du Groupe comme leader mondial inégalé du marché des services d'ingénierie et R&D et à créer une forte valeur pour

ses actionnaires, en élevant son modèle de services et en étendant sa présence dans les secteurs et régions clés du marché.

1. Notre Industrie

Une transformation en cours



2. Notre Ambition

Un acteur d'un genre nouveau



3. Notre Focus

Une exécution disciplinée et séquentielle



4. Notre Engagement

Une création de valeur forte et durable



1.3.1 Notre industrie : une transformation en cours

Dans le cadre de la définition de son plan stratégique *The High Road, Altran 2022*, le Groupe attend une croissance de marché moyenne d'environ 9% par an d'ici 2022, et a identifié 4 tendances qui contribuent à dessiner le futur du marché des services d'ingénierie et de R&D :

- une demande accrue pour des expertises de pointe afin de faire face aux disruptions technologiques ;
- une croissance de plus en plus rapide dans les industries de haute technologie, ainsi qu'aux États-Unis et en Asie ;

- une pénurie de talents et une déconnexion géographique entre offre et demande ;
- des besoins différenciés en termes de services d'ingénierie et de R&D.

Pour une information plus détaillée sur le marché des services d'ingénierie et de R&D et ses tendances, voir section 1.2 « Marché et environnement concurrentiel ».

1.3.2 Notre ambition : un acteur d'un genre nouveau

Le plan stratégique *The High Road, Altran 2022* se focalise sur 3 axes principaux devant permettre au Groupe de répondre au mieux aux nouvelles attentes des clients :

1.3.2.1 Renforcement des modèles de services synergétiques du Groupe

Les clients du Groupe distinguent, dans leur manière de gérer et d'investir, les activités qui créent un avantage compétitif et les autres. Ils distinguent également les activités ayant un impact

immédiat sur leurs performances de celles qui n'en ont pas. Afin de répondre à ces besoins spécifiques, le Groupe a défini comme une priorité de renforcer ses 3 modèles de service différenciés, afin d'en accélérer la croissance d'ici 2022 :

- **services à forte valeur ajoutée** : Au cours des dernières années, le Groupe a constitué un portefeuille d'unités capables de fournir des services à forte valeur ajoutée dans des domaines clés pour l'innovation de ses clients, notamment : frog, Cambridge Consultants, les *World Class Centers*, les briques logicielles. Ces unités sont positionnées sur des segments de marchés porteurs en termes de croissance et de marge, et sont

donc un élément clef pour assurer la performance du Groupe. Dans le cadre de son plan stratégique, Altran a pour ambition de développer les synergies entre ces unités complémentaires en termes de compétences, de focaliser l'effort commercial du Groupe sur la vente de leurs services, et de continuer à enrichir ce portefeuille pour s'adapter continuellement aux dernières disruptions technologiques.



- **services d'ingénierie et de R&D classiques** : Les services d'ingénierie et de R&D classiques sont les principaux contributeurs au chiffre d'affaires du Groupe, et sont donc essentiels à Altran. Par leur importance et leur grande flexibilité, ces services s'inscrivent pleinement dans le cycle de vie de l'innovation des clients du Groupe, en aval des services à forte valeur ajoutée, focalisés sur l'innovation des clients, et en amont des services industrialisés qui ont pour objet l'optimisation des activités les plus matures des clients. Le Groupe a pour ambition de continuer à développer les services classiques, en capturant les opportunités dérivant du modèle de services à forte valeur ajoutée, en renforçant la discipline dans l'exécution des projets, et en utilisant ces services comme plateforme de croissance pour le modèle de services industrialisés.



- **services Industrialized GlobalShore®** : À fin 2018, le Groupe avait bâti 5 centres d'ingénierie globaux ou « Global Engineering Centers » regroupant environ 17 500 ingénieurs dans des zones *nearshore* et *offshore*. Ces centres bénéficient d'accès privilégié aux plus grands bassins de ressources d'ingénierie, ainsi que d'importants effets d'échelle, qui leur permettent de proposer aux clients du Groupe des prestations de services industrialisées et compétitives. Dans le cadre de son nouveau plan stratégique, Altran a annoncé sa volonté de renforcer ce modèle Industrialized GlobalShore® et en regroupant au total environ 25 000 ingénieurs dans ces centres d'ici 2022. Le modèle de services industrialisés permettra à Altran de renforcer sa position de partenaire de la transformation de ses clients, en proposant des services

toujours plus compétitifs (via la standardisation et l'automatisation des processus d'ingénierie).

1.3.2.2 Développement du Groupe dans les industries pivotales à forte croissance

Afin de bénéficier de la forte croissance de certaines industries, et en particulier des industries de la haute technologie, le Groupe a pour ambition de se renforcer sur 5 secteurs à fort potentiel, avec l'ambition d'atteindre plus de 50 % de revenus dans ceux-ci d'ici 2022, représentant environ 750 millions d'euros de croissance entre 2017 et 2022 :

- dans le secteur Logiciels et Internet, le Groupe souhaite devenir un acteur majeur du développement de produits logiciels ;
- dans le secteur Semiconducteur et Électronique, Altran veut devenir le partenaire de choix pour la transformation de la R&D des grands fabricants de circuits intégrés ;
- dans l'Automobile, Altran compte se renforcer sur les problématiques de la « voiture du futur », en développant une forte expertise dans le domaine des véhicules autonomes et connectés ainsi que dans l'expérience utilisateur ;
- dans le secteur des Communications, le Groupe a pour ambition de devenir un acteur incontournable dans les nouvelles technologies réseaux : 5G, virtualisation des réseaux, internet des objets, *edge computing* ;
- enfin, Altran souhaite accélérer son développement dans le secteur des Sciences de la Vie, en s'appuyant sur certaines de ses unités à forte valeur ajoutée déjà présentes dans ce secteur (par exemple Cambridge Consultants et le *World Class Center « Analytics »*).

Le développement d'une expertise dans les secteurs Semiconducteur, Logiciels et Internet et Communications va permettre de créer des compétences clefs dans des domaines transverses, dont pourront bénéficier l'ensemble des secteurs du Groupe :

- la prolifération de composants électroniques dans toutes les industries requiert des compétences dans le développement de circuits intégrés, plateformes électroniques et capteurs ;
- la plupart des produits ou services intègrent aujourd'hui une part plus ou moins importante de logiciel, nécessitant une expertise particulière dans ce domaine (par exemple, en intelligence artificielle) ;
- la connectivité massive des produits de nos clients nécessite une forte connaissance des nouvelles technologies (5G ou internet des objets).

Une expertise reconnue dans ces 3 domaines permettra au Groupe de se positionner sur des sujets spécifiques aux autres secteurs, tels le véhicule autonome, la maintenance prédictive, les systèmes *d'infotainment* de nouvelle génération ou la santé connectée.

1.3.2.3 Consolidation de la position de leader mondial du Groupe

Le Groupe a affirmé dans son plan stratégique sa volonté de renforcer sa position de leader mondial, et en particulier :

- en Europe, en alignant son modèle de services dans l'ensemble des zones géographiques, en finalisant le retour à la rentabilité des opérations en Allemagne, et en continuant d'améliorer l'excellence opérationnelle dans la conduite des projets ;
- en Amérique du Nord, en confirmant le positionnement de leader d'Altran pour atteindre 1,2 milliard de dollars de chiffre

d'affaires en 2022 (incluant le chiffre d'affaires réalisé par les différentes entités du Groupe aux États-Unis) :

- intégration dans une seule unité opérationnelle de l'ensemble des entités présentes sur le territoire et issues des différentes acquisitions réalisées depuis 2014, en les connectant aux différents centres d'ingénierie et d'expertise globaux du Groupe,

- acquisition et développement des meilleurs talents de l'ingénierie, du design et des métiers du digital,
- accélération de la croissance organique et génération de synergies (coûts et chiffre d'affaires) ;
- en Asie, en créant une plateforme de croissance en Chine et en se développant progressivement dans d'autres pays asiatiques.

1.3.3 Notre focus : une exécution disciplinée et séquencée

Afin d'assurer la mise en oeuvre du plan *The High Road, Altran 2022*, le Groupe a détaillé 3 catalyseurs opérationnels structurant l'exécution du plan stratégique :

- un programme de convergence progressive et permettant de dérisquer l'exécution de la stratégie, avec pour principal objectif la matérialisation des synergies et la préparation du déploiement d'un modèle opérationnel commun à Altran et Aricent, focalisé sur des chantiers prioritaires :
 - le second semestre 2018 a été focalisé sur l'unification de l'approche et des équipes commerciales,
 - au cours de l'année 2019, le Groupe a pour ambition d'aligner les modèles de service dans l'ensemble des unités opérationnelles, d'intégrer les activités américaines au sein d'une seule unité, et d'unifier les processus de gestion des talents,
 - enfin, le modèle opérationnel global sera entièrement mis en oeuvre au cours de l'année 2020 ;
- une gouvernance des opérations redéfinie :
 - Zones géographiques :
 - une zone Europe dirigée par M. Cyril Roger, épaulé par M. William Rozé, responsable des opérations, qui auront pour objectif d'assurer la performance de la zone, de renforcer le modèle de services classiques tout en déployant les modèles de services à forte valeur ajoutée et

de services industrialisés dans l'ensemble des pays d'Europe,

- une zone Amérique du Nord dirigée par Mme. Laila Worrell, qui aura pour objectif d'améliorer la performance de la zone, d'intégrer l'ensemble des activités opérationnelles et de délivrer des synergies de coûts,
- Industries : 5 responsables globaux d'industries ont été nommés afin d'assurer le déploiement des modèles de services à forte valeur ajoutée et de services industrialisés dans leurs secteurs respectifs, tout en générant des synergies de chiffre d'affaires entre Altran et Aricent,
- Technologie et Innovation : une équipe transverse, sous la responsabilité de M. Pascal Brier, en charge de positionnement du Groupe en matière de nouvelles technologies, et du développement du modèle de services à forte valeur ajoutée,
- Ingénierie et Transformation : une équipe transverse, sous la responsabilité de M. Daniel Chaffraix, en charge de développer les équipes d'ingénierie globales du Groupe, et de piloter le programme de convergence avec Aricent ;
- un focus sur l'excellence opérationnelle qui reste une priorité du Groupe et un levier permettant une amélioration notable de ses marges, notamment au travers du redressement de l'Allemagne dont le Groupe anticipe un retour à une marge opérationnelle d'au moins 6 % d'ici 2020.

1.3.4 Notre engagement: une création de valeur forte et durable

Le déploiement du plan stratégique *The High Road, Altran 2022* devrait générer à terme :

- un chiffre d'affaires d'environ 4 milliards d'euros (à périmètre constant) ;
- une marge opérationnelle d'environ 14,5 % du chiffre d'affaires ⁽¹⁾;

- un *Free Cash Flow* d'environ 9 % du chiffre d'affaires ⁽²⁾ ;
- un ratio d'endettement inférieur à 1,5x ;
- un doublement du bénéfice par action (par rapport à la valeur publiée en 2017 de 0,68 euro/action).

(1) La marge opérationnelle est définie comme le résultat opérationnel + amortissement des immobilisations incorporelles résultat de regroupements d'entreprises + éléments non récurrents + charges liées à des paiements en actions.

(2) Le *Free Cash Flow* correspond à la marge opérationnelle + Dépréciation & Amortissement (D&A) +/- impact d'éléments hors trésorerie +/- impact sur la trésorerie d'éléments non récurrents +/- variation du BFR – impôts payés – Capex net de produits de la vente d'immobilisations – coûts de financement.

Ces objectifs financiers incluent l'effet des synergies annoncées lors de l'acquisition d'Arcent, qui devraient générer un chiffre d'affaires additionnel de 150 millions d'euros se traduisant par un impact récurrent sur l'EBITDA de 25 millions d'euros, et par des économies de coûts de 25 millions d'euros. Ces synergies devraient être réalisées progressivement sur 3 ans. Les coûts de mise en œuvre associés représenteront l'équivalent d'un an de synergies de coûts, soit 25 millions d'euros, répartis sur 2018 et 2019.

Le Groupe entend procéder à une répartition équilibrée de ses ressources financières, entre création de valeur pour les actionnaires, réinvestissement dans la société et taxes et obligations financières :

- la politique financière du Groupe met la priorité sur le désendettement, l'objectif étant d'atteindre un ratio

d'endettement compris entre 2x et 2,5x à fin 2020 et entre 1x et 1,5x à fin 2022. Cet objectif sera atteint en allouant le flux de trésorerie disponible de la société au remboursement progressif de la dette tout en maintenant une trésorerie supérieure à 250 millions d'euros et en rémunérant les actionnaires conformément aux pratiques passées ;

- par ailleurs, des moteurs puissants soutiennent l'expansion du *Free Cash Flow* du Groupe : (i) l'amélioration des marges opérationnelles, y compris par les synergies et les économies de coûts et une intensité capitalistique n'excédant pas environ 2 % du chiffre d'affaires ; (ii) la diminution des charges financières proportionnellement au remboursement des dettes, tandis que les engagements financiers d'Arcent relatifs à des logiciels antérieurement acquis diminueront chaque année et prendront fin en 2021. Enfin, le Groupe devrait bénéficier d'un environnement fiscal plus favorable.

1.3.5 À fin 2018, de premiers succès dans l'exécution du plan stratégique

Suite à l'annonce du plan stratégique en juin 2018, le second semestre 2018 a été focalisé sur le lancement d'initiatives visant à assurer la bonne mise en œuvre du plan. De premiers succès ont déjà été réalisés dans cette optique :

- renforcement des modèles de services synergétiques du Groupe :

- unification des équipes commerciales d'Altran et d'Arcent, permettant d'adresser de façon cohérente les clients du Groupe,
- renforcement de la coopération entre les différentes unités *High-Value*, *World Class Centers* et studios du Groupe,
- établissement de lignes de service globales pour développer les expertises, actifs et solutions du Groupe à l'échelle mondiale,
- mutualisation des initiatives de Recherche et d'Innovation du Groupe et définition des priorités pour 2019,
- lancement de l'intégration des équipes indiennes d'Arcent dans le réseau de centres d'ingénierie globaux d'Altran, créant ainsi le plus grand réseau d'ingénierie *near/off-shore* au monde avec plus de 17 500 ingénieurs répartis dans 5 centres,
- réalisation de synergies de chiffre d'affaires et de coûts ;

- développement du Groupe dans les industries pivotales à forte croissance :

- nomination de 5 responsables globaux d'industries, en charge d'accélérer la croissance organique et de construire de solides relations clients dans leurs secteurs respectifs,

- distinction du Groupe pour son expertise par plusieurs analystes de marché, entre autres :

- reconnu en *Leadership Zone* dans de nombreux domaines et Industries par Zinnov dans les rapports *Zinnov Zones ER&D Services* et *Zinnov Zones IoT*,
- reconnu comme l'un des meilleurs fournisseurs de services dans le classement *ISG Provider Lens Study 2019 - Engineering Services*,
- reconnu comme l'un des meilleurs fournisseurs de services par Everest Group dans les rapports *Embedded System Engineering Services PEAK Matrix* et *Medical Devices Engineering Services PEAK Matrix*,

- consolidation de la position de leader mondial du Groupe :

- pour les zones Europe et Amérique du Nord, nomination de vice-présidents exécutifs par zone, avec pour mission d'accélérer la croissance organique du Groupe, et de Responsables des Opérations par zone, avec pour principale mission d'assurer le bon fonctionnement et l'excellence opérationnelle des différents modèles de services du Groupe,
- création de regroupements géographiques de pays dans la zone Europe pour accélérer la réalisation de synergies,
- mise en place d'une nouvelle équipe de direction en Allemagne, avec pour premier objectif le retour à une marge opérationnelle positive.

1.4__ Finalisation et financement de l'acquisition d'Arcent

1

Altran a finalisé le 20 mars 2018 l'acquisition du groupe Arcent, créant ainsi le leader mondial des services d'ingénierie et de R&D. Cette annonce est intervenue après obtention des accords nécessaires de la part des autorités de la concurrence et réalisation des conditions suspensives prévues par l'accord conclu le 29 novembre 2017 entre Altran et un groupe d'investisseurs mené par KKR.

Pour financer cette acquisition, Altran a réalisé successivement :

- un financement externe

Un contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) a été conclu le 15 février 2018 entre le groupe Altran et plusieurs banques, par le biais duquel plusieurs prêts ont été mis à sa disposition :

- un prêt à terme d'un montant total de 2 125 millions d'euros divisé en deux tranches, l'une d'un montant de 1 880 millions d'euros et l'autre d'un montant de 300 millions de dollars américains (le « *Term Loan B* ») ;
- un prêt relais d'un montant de 250 millions d'euros (le « *Bridge Facility* ») ; et
- une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 250 millions d'euros (le « *Revolving Credit Facility* »), en remplacement de la facilité similaire existante de 500 millions d'euros conclue le 27 juillet 2017.

Le 20 mars 2018, soit le jour de la réalisation de l'acquisition d'Arcent, le *Term Loan B* et le *Bridge Facility* ont été tirés en totalité et utilisés afin de (i) payer le prix d'acquisition d'Arcent (2,1 milliards de dollars américains), (ii) payer les frais et coûts liés à l'acquisition d'Arcent, et (iii) rembourser une partie de la dette existante du Groupe (dont environ 273 millions d'euros de dettes à moyen et long terme).

Le contrat de crédit contient des clauses usuelles pour ce type de financement, qui impliquent le respect par le Groupe de certains engagements détaillés en note 5.11 « Endettement financier net » des annexes aux comptes consolidés.

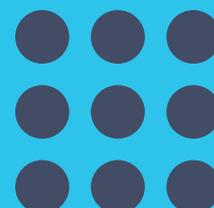
- une augmentation de capital

Une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants a été lancée le 22 mars 2018 et finalisée le 17 avril 2018, pour un montant final brut d'environ 750 millions d'euros (se traduisant par la création de 81 220 840 actions nouvelles).

Le produit net de l'augmentation de capital a permis à Altran de rembourser intégralement le *Bridge Facility* et une partie du *Term Loan B* tels que décrits ci-avant.

2__ RISQUES ET CONTRÔLE

2.1	FACTEURS DE RISQUES	34
2.1.1	Risques liés au secteur d'activité du Groupe	34
2.1.2	Risques liés à l'activité du Groupe	36
2.1.3	Risques juridiques	40
2.1.4	Risques comptables, financiers et fiscaux	45
2.1.5	Risques liés à la performance extra-financière	48
2.2	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	50
2.2.1	Objectifs et référentiel du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques	50
2.2.2	Pilotage des activités et mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques	50
2.2.3	Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration, au traitement et à la diffusion de l'information comptable et financière	54
2.2.4	Évolutions en 2018 et perspectives 2019	56



2.1 __ Facteurs de risques

Le Groupe exerce son activité dans un environnement en forte évolution induisant de nombreux risques, parmi lesquels certains pourraient échapper à son contrôle.

Il a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses objectifs, sa réputation ou le cours de bourse de la Société et considère qu'il n'y a pas, à sa connaissance, d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-dessous. Toutefois, il attire l'attention des lecteurs sur le fait que les risques et incertitudes présentés ci-dessous ne sont pas les seuls auxquels il doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont il n'a pas, à la date du présent document de référence, connaissance ou qu'il ne considère pas comme étant, à la date du présent document de

référence, significatifs, pourraient également avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses objectifs, sa réputation ou le cours de bourse de la Société. En particulier, la Société s'est efforcée de décrire dans la présente section les risques qui sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur la situation du Groupe dans son ensemble, comprenant la Société et l'ensemble de ses filiales, lesquelles incluent les sociétés du groupe Aricent depuis le 20 mars 2018, date de réalisation de l'acquisition.

Les dispositifs mis en place par le groupe Altran afin de gérer les risques auxquels il est exposé sont décrits dans la section 2.2 « Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ».

2.1.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe

2.1.1.1 Risque lié à l'évolution de la demande pour les services d'ingénierie et de R&D

La croissance de la demande pour les services d'ingénierie et de R&D est généralement liée à la conjoncture économique internationale, dans la mesure où elle repose sur les dépenses en R&D externalisées par des donneurs d'ordres qui sont corrélés aux variations de la production industrielle globale.

Les performances financières et opérationnelles du Groupe pourraient être affectées défavorablement par la dégradation des conditions économiques dans les pays où le Groupe opère, ainsi que par la conjoncture économique internationale. En effet, les périodes de récession, les difficultés financières potentiellement rencontrées par les clients du Groupe et la possible réduction de leurs activités, pourraient avoir un effet défavorable sur les prix et plus rarement pousser les clients à ré-internaliser les services en ingénierie et R&D.

En période de récession ou de crise, les clients donneurs d'ordre ne réduisent plus ou n'interrompent pas immédiatement leurs investissements en R&D, ayant mesuré l'effet négatif de telles mesures au moment de la reprise économique de leur secteur d'activités. Cela signifie que les variations de la demande des clients du Groupe peuvent intervenir avec un certain retard par rapport aux variations de l'activité économique. Des conditions économiques volatiles ou incertaines pourraient donc rendre les prévisions d'activité difficiles pour le Groupe.

L'évolution de la demande en services d'ingénierie et de R&D varie selon les secteurs industriels des clients du Groupe. Ces secteurs ont des sensibilités différentes aux cycles économiques, tels que le secteur Aéronautique ou Semiconducteur. Le Groupe ayant une exposition diversifiée à ces différents secteurs industriels, il est de fait moins exposé à une conjoncture négative qui impacterait un seul secteur, les crises impactant par ailleurs rarement plusieurs secteurs industriels simultanément.

2.1.1.2 Risque lié à la concurrence sur le marché des services d'ingénierie et de R&D

Comme présenté dans la section 1.2 « Marché et environnement concurrentiel », le marché des services d'ingénierie et de R&D demeure relativement fragmenté mais tend à se concentrer, ce

qui pourrait permettre l'émergence de concurrents disposant potentiellement de ressources financières, commerciales ou humaines supérieures à celles du Groupe et pouvant nouer des relations stratégiques ou contractuelles avec des clients actuels ou potentiels du Groupe sur les marchés dans lesquels le Groupe est présent ou souhaite se développer. En particulier, l'entrée sur ce marché de fournisseurs de services informatiques qui bénéficieraient d'un effet de taille et de moyens significatifs, pourrait affecter la position concurrentielle du Groupe.

Les concurrents du Groupe pourraient fusionner ou se rapprocher, et les offres de services diversifiées de ces entreprises consolidées ou bien les synergies accrues résultant de la consolidation opérée, pourraient accroître l'intensité de la concurrence à laquelle le Groupe est confronté, en particulier si le Groupe ne pouvait pas prendre part à ce mouvement de consolidation.

Le Groupe ne peut pas non plus exclure que de nouveaux concurrents, notamment localisés dans des pays en développement et à bas salaires, puissent se développer et gagner des parts de marché au détriment du Groupe.

En présence d'un environnement concurrentiel accru, le Groupe pourrait être contraint de réduire les prix de ses services ou ne pas être en mesure de les augmenter au niveau souhaité pour accroître ses marges, ce qui pourrait se traduire, à terme, par un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Le positionnement du Groupe, alliant à la fois expertise industrielle, services à forte valeur ajoutée, présence locale proche des centres de décision et de R&D des clients dans plus de trente pays, et capacité d'industrialisation différenciante grâce à son réseau de *Global Engineering Centers* est de nature à limiter ce risque.

2.1.1.3 Risque lié aux enjeux de l'assimilation et du renouvellement des technologies et effet potentiel sur la capacité du Groupe à répondre aux demandes de ses clients

Le marché des services d'ingénierie et de R&D est soumis à des évolutions rapides, notamment sous l'effet des innovations technologiques. Par conséquent, la performance du Groupe

dépend de sa capacité à s'adapter aux changements technologiques fréquents qui peuvent affecter les différents secteurs dans lesquels interviennent ses clients et à répondre aux demandes de ces derniers. L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès à ces changements et à assimiler les nouvelles technologies ou à renouveler ses technologies suffisamment rapidement pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution du chiffre d'affaires ou une baisse de la rentabilité, et avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

En outre, dans l'hypothèse où le Groupe investirait dans le développement de technologies se révélant finalement peu porteuses, ses ressources financières seraient allouées à des investissements peu rentables, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux produits ou de nouvelles technologies développés par les concurrents du Groupe pourraient affecter la position concurrentielle du Groupe.

Afin de rester en phase avec les dernières innovations technologiques, le Groupe s'est doté d'une direction technique, et notamment d'une équipe de « Recherche et Innovation », en charge de détecter en amont les futurs besoins des clients du Groupe, ainsi que de développer et faire évoluer la feuille de route « Recherche et Innovation » du Groupe. Des investissements sont réalisés de façon sélective sur les technologies les plus prometteuses afin d'adapter en permanence l'offre de services et de solutions du Groupe à l'évolution du marché. Ces investissements peuvent prendre la forme de recrutements de compétences spécifiques, de développement de briques et solutions technologiques ou encore d'acquisitions d'entreprises disposant d'une expertise de pointe dans les domaines d'intérêt des clients du Groupe.

2.1.1.4 Risque lié à la politique de référencement des prestataires de services en ingénierie et R&D

Au cours des dix dernières années, le marché des services d'ingénierie et de R&D a connu une évolution des modes de contractualisation des principaux donneurs d'ordres. En particulier, ces derniers ont développé des politiques volontaristes de référencement afin de réduire le nombre de leurs partenaires et fournisseurs de services. Ainsi, les plus grands clients du Groupe ont réduit drastiquement le nombre de fournisseurs auxquels ils peuvent avoir recours et instauré une liste plus restreinte de fournisseurs privilégiés. Bien que les modalités de constitution des panels dépendent de chaque client, ceux-ci sont souvent organisés soit par domaines technologiques, soit par entités au sein du donneur d'ordres (par filiale, division ou par pôle) et pour des durées définies et limitées dans le temps.

À titre d'exemple, les dix plus grands prescripteurs ont instauré une liste de fournisseurs privilégiés, et ont dans certains cas réduit leurs listes de fournisseurs de près de 1 000 à des listes de 5 à 30 fournisseurs.

La croissance organique du Groupe repose en partie sur sa capacité à être référencé dans les panels des donneurs d'ordres. Dès lors, le fait pour le Groupe de ne pas entrer dans les nouveaux panels des sociétés en croissance ou d'être exclu d'un panel dans lequel il figurait (en raison de son positionnement en matière de prix ou du défaut d'exécution d'une prestation, par exemple) pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

En outre, le Groupe consacre des ressources importantes en termes de temps passé par ses salariés et de coûts afférents à la préparation de ses propositions, notamment pour identifier les donneurs d'ordres potentiels, établir la réputation du Groupe vis-à-vis d'eux, leur démontrer la capacité du Groupe à maîtriser les technologies demandées et à respecter les critères de conformité qui pourraient être exigés. Les frais ainsi engagés pourraient ne pas être compensés si le Groupe ne parvenait finalement pas à obtenir le référencement souhaité auprès d'un donneur d'ordres.

La concrétisation d'un ou de plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

La taille du Groupe, son expertise industrielle reconnue et ses relations de longue durée avec de nombreux donneurs d'ordres permettent d'atténuer ce risque. Le Groupe a su se positionner dans un grand nombre de panels de ses différents clients, et est favorisé par le principe même de référencement car il est un des rares acteurs du marché des services d'ingénierie et de R&D à offrir des expertises sur l'ensemble des domaines d'intérêt de ses clients.

2.1.2 Risques liés à l'activité du Groupe

2.1.2.1 Risque lié à la concentration d'une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe sur un nombre limité de clients

La nature de l'activité du Groupe et sa stratégie de développement auprès de grands comptes conduit à une relative concentration du chiffre d'affaires sur un nombre limité de clients.

L'évolution de la part des principaux clients dans le chiffre d'affaires du Groupe (en pourcentage du chiffre d'affaires total) est la suivante depuis 2016 :

	2016	2017	2018
Trois premiers clients	19,7 %	19,8 %	16,0 %
Cinq premiers clients	25,3 %	25,2 %	21,6 %
Dix premiers clients	33,7 %	33,8 %	31,5 %

La concentration d'une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe sur un nombre limité de clients et le risque de voir ces derniers remettre en cause certains contrats conclus pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Ainsi, les clients peuvent être amenés à mettre fin à leur relation commerciale avec le Groupe dans certains cas :

- difficultés financières des clients ;
- restructurations, fusions et acquisitions portant sur les clients ; et
- changements de priorités stratégiques des clients, conduisant à un ralentissement de certains projets sur lesquels le Groupe est impliqué ou sur un niveau réduit de dépenses pour la R&D externalisée.

Il convient à cet égard de souligner que les contrats cadres conclus avec certains clients importants peuvent contenir des clauses de résiliation à bref délai, ainsi que des clauses de changement de contrôle (voir section 1.1.4 « Relations clients »).

Outre ce risque de remise en cause des contrats conclus avec ses clients, le Groupe peut devoir faire face à une pression sur ses prix et ses marges de la part de ses principaux clients, lesquels pourraient disposer d'un pouvoir de négociation d'autant plus important que leur contribution au chiffre d'affaires du Groupe est importante, même si à l'égard de ces clients le Groupe bénéficie souvent de niveaux de prix fixés lors de son référencement. Ces pressions pourraient entraîner une réduction des marges du Groupe et des prix moyens de ses services, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Pour un client donné, il existe en réalité de nombreux donneurs d'ordres influençant l'achat de services d'ingénierie et de R&D (par exemple, chacune des directions ou départements d'une entreprise cliente du Groupe), qui agissent souvent de façon indépendante, limitant ainsi le risque lié à la concentration du chiffre d'affaires sur certains clients.

L'acquisition d'Aricent en 2018 a par ailleurs permis au Groupe de diversifier son portefeuille de grands clients, réduisant de fait le risque lié à la concentration du chiffre d'affaires sur un nombre limité de clients. Ainsi, les trois premiers d'entre eux ne représentent plus que 16,0 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 19,8 % en 2017, et les dix premiers ne représentent plus que 31,5 % du chiffre d'affaires en 2018 contre 33,8 % en 2017.

2.1.2.2 Risque lié au Brexit

À la suite de la notification par le Royaume-Uni au Conseil européen de son intention de se retirer de l'Union européenne, dans le cadre de l'article 50 du traité sur l'Union européenne, l'accord préliminaire avec le gouvernement britannique à des fins de traiter des conséquences du Brexit et annoncé par la Commission européenne le 8 décembre 2017, n'a pas encore été signé à date. Il est donc prématuré de se prononcer sur la nature des accords commerciaux qui seront ou ne seront pas noués avec les pays restés dans l'Union, et sur les mesures notamment fiscales qui pourront être prises pour retenir ou continuer d'attirer les investisseurs. Le Groupe ne peut exclure que l'évolution réglementaire qui interviendra au Royaume-Uni en raison du Brexit contribue à une diminution d'activité au niveau local pour certains clients, ou que le renforcement des restrictions sur la mobilité du personnel affecte la capacité du Groupe à recruter des salariés disposant des compétences répondant aux attentes de ses clients. La concrétisation d'un ou de plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable sur les activités du Groupe et ses perspectives au Royaume-Uni. Ces phénomènes n'ont cependant pas eu d'impact pour le Groupe en 2018 et l'impact des risques potentiels liés au Brexit serait limité compte tenu du modèle économique des filiales du Groupe opérant sur ce périmètre.

En outre, et bien que la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro puisse présenter des opportunités, notamment pour la filiale Cambridge Consultants dont les clients sont, pour la plupart, situés hors du Royaume-Uni, le Groupe ne peut pas exclure que l'effet défavorable de cette dépréciation sur la contribution au résultat des filiales implantées au Royaume-Uni puisse avoir une incidence défavorable sur ses activités, ses performances opérationnelles, sa situation financière, ou sa génération de trésorerie. La centralisation des besoins/excédents de trésorerie en livre sterling expose le Groupe à un risque de change. Ce risque de change est toutefois couvert au niveau de la société centralisatrice de trésorerie dans le cadre de la politique Groupe.

2.1.2.3 Risque lié à la fixation du prix des prestations

Le Groupe est amené à conclure avec certains clients des contrats relatifs à la réalisation de projets qui mettent à sa charge une obligation de résultat en contrepartie du paiement par le client d'un prix forfaitaire.

Aux termes de ce type de contrats, qui représentent une part stable et limitée des prestations délivrées par le Groupe, ce dernier s'engage, pour un prix fixe, à fournir des services d'ingénierie, de conception et de production dans le cadre de projets industriels. Les stipulations de ce type de contrats ne permettent généralement pas au Groupe d'augmenter le prix initialement fixé pour sa prestation afin de tenir compte d'éléments parfois difficiles à anticiper au moment de la remise d'une proposition. Il n'est donc pas possible de déterminer avec certitude les marges afférentes à ce type de contrat au moment de la remise par le Groupe à son client d'une proposition d'intervention, voire au tout début de la phase d'exécution du contrat.

La procédure de fixation de prix dans le cadre d'une proposition est particulièrement importante pour la rentabilité de ce type de contrats conclus par le Groupe. Il s'agit d'une tâche complexe portant sur des projets qui supposent la coordination d'opérations et de personnes pouvant être géographiquement éloignées et dotées de compétences différentes.

L'évaluation des coûts et de la complexité de ces projets repose en partie sur des anticipations et des hypothèses faites par le Groupe. Si ces anticipations et hypothèses étaient erronées, des moyens supplémentaires devraient être affectés par le Groupe aux projets concernés, ce qui réduirait la rentabilité des contrats en question.

En outre, les dépenses effectives résultant de l'exécution de tels projets peuvent varier substantiellement par rapport à celles prévues initialement, pour des raisons qui sont indépendantes de la volonté du Groupe, notamment des conditions de production imprévues, la défaillance de certains fournisseurs ou sous-traitants ou des délais dans l'obtention d'homologations ou de certifications nécessaires. La concrétisation d'un ou de plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet négatif significatif sur les marges du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Afin de limiter le risque lié à la fixation du prix des prestations pour les contrats de réalisation de projets, le Groupe a mis en place une direction des programmes (*Program Office*) présente tant au niveau du Groupe ainsi que ses différentes entités opérationnelles.

Ce *Program Office* est impliqué dès l'amont sur les contrats de réalisation de projet, afin d'assurer que l'ensemble des risques liés à chaque projet est pris en compte à l'établissement du contrat de prestations, et également pour sécuriser la bonne exécution de la prestation lors de sa réalisation.

La direction des programmes est dédiée à la gestion du risque lors des étapes successives d'établissement du prix des prestations, de négociation des contrats et du suivi de la réalisation des projets avec la mise en place de processus standardisés de suivi et d'assurance de la qualité tout au long des projets.

2.1.2.4 Risque lié à la capacité d'attraction et de fidélisation des salariés qualifiés

Le succès des activités du Groupe dépend dans une large mesure des compétences de ses salariés dont les qualifications répondent aux besoins des contrats existants entre le Groupe et ses clients, et qui sont donc recherchés sur le marché du travail dans leurs domaines de compétence respectifs. La capacité du Groupe à croître dépend donc, pour une large part, de sa capacité à attirer, motiver et retenir ce personnel hautement qualifié, et de sa capacité à adapter ses ressources humaines aux attentes des clients.

Malgré l'attention particulière portée par le Groupe au recrutement, à la formation et au développement de carrière de

ses salariés et bien que ce ne soit pas le cas à la date du présent document de référence, le Groupe pourrait être confronté à des difficultés pour recruter un nombre suffisant de ces salariés qualifiés dans certains bassins d'emploi et pour certaines technologies particulières recherchées.

Le Groupe ne peut pas non plus garantir qu'il sera en mesure de retenir ces derniers.

Si un nombre significatif de salariés qualifiés ne pouvait ou ne souhaitait pas continuer à exercer leurs fonctions actuelles, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer facilement et son activité pourrait en être perturbée. À cet égard, le taux de rotation des salariés peut être amené à varier en fonction de la conjoncture et de l'évolution de la répartition géographique des effectifs du Groupe, indépendamment de la gestion par le Groupe de ses ressources humaines. En outre, si de nombreux salariés qualifiés rejoignent un concurrent ou un client auprès duquel ils exerçaient des missions, le Groupe pourrait perdre des clients et du savoir-faire.

En cas de tension sur le marché du travail, la volonté de recruter et de retenir les salariés les plus qualifiés pourrait conduire le Groupe à revoir ses politiques de rémunération et d'avantages sociaux. Dans une telle situation, le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de répercuter les éventuels coûts induits par ces dispositifs sur le prix de ses services.

La concrétisation d'un ou de plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le recrutement est un processus majeur du Groupe qui en fait évoluer les pratiques régulièrement et s'attache à communiquer pour en développer l'attractivité.

2.1.2.5 Risque lié à la capacité de rétention des équipes dirigeantes

L'activité et la compétitivité du Groupe peuvent être négativement impactées par le départ des hauts dirigeants. La mise en œuvre de la stratégie du Groupe et son succès constant dépendent en partie de sa capacité à continuer à bénéficier des compétences, des efforts et de la motivation de son équipe de cadres dirigeants. La stratégie du Groupe et l'amélioration de son efficacité dépendent notamment de la parfaite connaissance que ses cadres dirigeants ont de ses activités et des acteurs importants dans les différents marchés dans lesquels ils opèrent.

Le départ de membres de la direction générale pourrait perturber la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, en particulier si ce départ, notamment vers des concurrents, conduisait à une dissémination des connaissances acquises et des relations commerciales développées. Si un ou plusieurs membres de l'équipe dirigeante du Groupe ne pouvaient pas ou ne souhaitaient plus poursuivre leur collaboration actuelle, y compris pour des raisons de santé, des raisons familiales ou d'autres raisons personnelles, le Groupe pourrait avoir des difficultés à les remplacer. L'éventuelle incapacité à attirer et retenir des dirigeants clefs pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les perspectives, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Dans la continuité de l'acquisition d'Arcent et de ses filiales, il est important pour le Groupe de conserver les dirigeants et salariés clefs ayant potentiellement une incidence significative sur les activités, les résultats opérationnels, la situation financière et les perspectives du Groupe.

La mise en place de dispositifs de rémunération pluriannuelle à trois ans pour les principaux dirigeants du Groupe, incluant une condition de présence et des conditions de performance, est l'une des mesures majeures mises en œuvre dans le cadre de

l'atténuation de ce risque. De plus, le Groupe a pour politique de soumettre ses dirigeants de manière systématique à des clauses de non concurrence dans la limite des dispositions légales applicables dans les différentes juridictions dans lesquelles ils opèrent.

2.1.2.6 Risque lié à la qualité des prestations fournies par les sous-traitants et les fournisseurs

Tout en conservant le contrôle de la gestion globale des prestations fournies à ses clients, le Groupe recourt à la sous-traitance lorsqu'il n'a pas à disposition l'expertise nécessaire en interne, lorsqu'il doit exécuter certaines prestations qui ne font pas partie des services offerts par le Groupe ou lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins temporaires. Le recours à des sous-traitants est demandé par les directions opérationnelles du Groupe mais implique également la direction des ressources humaines et la direction des achats en ce qui concerne les procédures et les règles encadrant le recours à la sous-traitance. Le Groupe procède par ailleurs régulièrement à des audits permettant de confirmer ou de remettre en cause le référencement de ses sous-traitants et fournisseurs durant toute la durée de leurs contrats avec le Groupe.

Le recours à des fournisseurs pourrait affaiblir la capacité du Groupe à contrôler directement la qualité des prestations qui peuvent être fournies par ces sous-traitants afin de contribuer à la réalisation de la prestation aux clients. Le Groupe est ainsi exposé au risque que ses fournisseurs ne parviennent pas à respecter les normes de qualité prévues par le contrat conclu entre les donneurs d'ordres et le Groupe ou, de manière générale, à respecter les lois et règlements applicables. Il pourrait ainsi faire l'objet de réclamations de la part de ses clients pour des dommages impliquant ces fournisseurs. Ces réclamations pourraient notamment être relatives à des coûts additionnels au titre de prestations de service défectives ou de violations de garanties contractuelles. Ces réclamations pourraient donner lieu au paiement de dommages-intérêts correspondant au préjudice subi, ainsi qu'au paiement d'indemnités forfaitaires contractuellement prévues. Si elles ne sont pas résolues de manière amiable, ces réclamations pourraient déboucher sur des procédures judiciaires ou d'arbitrage longues et coûteuses qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

En outre, les fournisseurs peuvent ne pas être couverts par une police d'assurance adéquate ou ne pas disposer de ressources financières suffisantes pour faire face à des procédures judiciaires liées à des dommages ou pertes causés à un client du Groupe. Tout manquement de ces fournisseurs à leurs obligations pourrait porter atteinte à la réputation du Groupe, ainsi qu'entraîner des pertes de clients et des coûts supplémentaires qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe. À la date du présent document de référence, le Groupe n'a pas subi de préjudice significatif en lien avec la concrétisation des risques visés ci-dessus. En outre, le Groupe s'assure que le recours à des fournisseurs ne représente qu'une faible part des projets qu'il gère.

2.1.2.7 Risque lié à la possible responsabilité du Groupe à l'égard de ses clients en cas de défaut d'exécution des contrats

Le Groupe intervient dans certains projets industriels qui revêtent une importance cruciale pour les activités de ses donneurs d'ordres.

Des prestations de services défectives rendues par le Groupe, s'agissant notamment du respect de délais de livraison ou de la qualité des prestations, pourraient donner lieu à des réclamations de clients à l'encontre du Groupe. Outre les dommages-intérêts qui pourraient être dus, ces réclamations pourraient donner lieu au paiement d'indemnités forfaitaires contractuellement prévues, lesquelles sont généralement limitées à un montant fixé par le contrat conclu entre le Groupe et son client (sauf en matière de violation de droits de propriété intellectuelle, domaine dans lequel les clients refusent généralement les clauses limitatives de responsabilité). Ces réclamations pourraient également conduire à la résiliation des contrats concernés, à l'exclusion de certains panels de référencement, ou encore porter atteinte à la réputation du Groupe.

En outre, si elles ne sont pas résolues de manière amiable, de telles réclamations pourraient aboutir à des procédures judiciaires ou d'arbitrage longues et coûteuses qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

À la date du présent document de référence, le Groupe n'a pas subi de préjudice significatif en lien avec la concrétisation des risques visés ci-dessus.

La politique du Groupe est de plafonner les clauses de responsabilité et de limiter l'octroi de garantie de la maison mère. Toute dérogation doit faire l'objet d'une autorisation de la direction juridique et de la direction générale du Groupe.

2.1.2.8 Risque de cyber sécurité et de défaillance des systèmes d'information

Le Groupe dépend d'infrastructures et d'applications informatiques communes à l'ensemble de ses activités, qui incluent notamment la prestation de services auprès de ses clients, les ventes, le recrutement et la gestion des ressources humaines, la comptabilité et les opérations de facturation, de reporting et de consolidation, ainsi que des solutions de collaboration et de communication. La gestion de l'activité du Groupe repose de plus en plus sur l'utilisation de ces systèmes.

Toute perturbation ou défaillance des systèmes d'information du Groupe, liée notamment à des accès non autorisés, des attaques de pirates, des virus et des logiciels malveillants, pourraient conduire à des retards dans la livraison de projets ou à des interruptions de services qui pourraient inciter les donneurs d'ordre à se détourner des services du Groupe. La responsabilité du Groupe pourrait en outre être engagée par des clients en cas de dissémination d'informations confidentielles les concernant qui serait causée par une perturbation ou une défaillance des systèmes d'information du Groupe.

À cet égard, les nouvelles technologies (*cloud computing*, *software-as-a-service*, etc.), les nouveaux usages (réseaux sociaux, mobilité, *Bring Your Own Device*) et les modes d'attaques des systèmes d'informations et des réseaux de plus en plus ciblés et complexes (sous toutes leurs formes), créent de nouvelles expositions aux risques, notamment liés à la cyber criminalité.

Le 24 janvier 2019, Altran a été la cible d'une cyber attaque avec cryptage de serveurs et de postes de travail, accompagnée d'une demande de rançon. Dans le cadre de la reprise des activités, Altran a procédé à plusieurs améliorations de sécurité de l'infrastructure informatique sur la base des conclusions internes et des recommandations de partenaires technologiques.

Un programme complet d'évaluation de la cyber sécurité est en cours de déploiement avec un partenaire externe afin de renforcer encore la sécurité informatique. Les mesures préventives adoptées comprennent la protection du périmètre par des

pare-feu de nouvelle génération, des logiciels ATP (*Advanced Threat Prevention*), des contrôles de sécurité introduits dans divers logiciels applicatifs et une politique de mots de passe renforcée. Altran adopte également une approche de la sécurité dès le stade de conception de l'infrastructure IT.

Le Groupe est également couvert par des assurances, notamment cyber, souscrites au niveau du Groupe et localement depuis plusieurs années.

2.1.2.9 Risque lié aux passifs sociaux

Le Groupe maintient un nombre limité de plans à prestations définies bénéficiant à certains salariés ou anciens salariés. Ces plans sont essentiellement relatifs aux indemnités de fin de contrat ou de carrière mais également à la retraite et aux médailles du travail.

Les principales hypothèses actuarielles servant de base pour le calcul des engagements concernent les taux d'intérêts, de rendement des actifs de couverture et d'inflation, ainsi que celles relatives à l'espérance de vie. Il existe un risque de volatilité certain des taux d'intérêt et de rendement des actifs pouvant influencer positivement ou négativement sur la valorisation des plans et des actifs de couverture. Ces différences, normales, constatées entre prévision et réalité constituent des écarts actuariels et sont traitées dans les comptes selon les dispositions de la norme IAS 19R (voir la note 1.17 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 »).

Bien que le Groupe considère avoir une faible exposition aux avantages du personnel à prestations définies, une très forte baisse des taux d'intérêt et de rendement des actifs aurait un effet négatif sur la situation financière du Groupe.

Afin de minimiser l'exposition au risque, le Groupe s'assure d'un suivi optimal de ces engagements et fait appel aux services d'un actuaire d'envergure mondiale, disposant des ressources et compétences nécessaires pour estimer au mieux les diverses hypothèses actuarielles et réaliser les valorisations qui en découlent.

2.1.2.10 Risque lié à une détérioration des relations sociales

Au 31 décembre 2018, le Groupe employait 46 693 salariés dans plus de trente pays. Le Groupe considère que le dialogue social constitue un élément essentiel d'une politique sociale de progrès et contribue à ce titre à la bonne marche du Groupe.

L'activité du Groupe génère des besoins importants en main-d'œuvre, de sorte qu'il est essentiel pour lui d'entretenir des relations satisfaisantes avec les salariés, les syndicats et autres institutions représentatives du personnel. Si, au cours des dernières années, le Groupe n'a pas connu de perturbation significative de son activité à la suite de grèves, d'arrêts de travail ou d'autres conflits sociaux, toute détérioration des relations sociales pourrait perturber ses activités, porter atteinte à sa réputation ou être à l'origine d'une hausse des salaires et de l'octroi d'avantages sociaux supplémentaires, et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Les conventions collectives comportent également des dispositions qui pourraient affecter la capacité du Groupe à restructurer sa masse salariale ainsi que ses activités et ses installations. En outre, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de prolonger les accords d'entreprise spécifiques existants, de les renouveler dans leurs conditions actuelles ou, après l'expiration

de ces accords, de négocier de nouveaux accords à des conditions favorables et en temps opportun ou sans susciter d'arrêts de travail, de grèves ou d'autres actions revendicatives.

Suite à l'accord relatif au fonctionnement d'un groupe spécial de négociation (GSN) signé en septembre 2017, un accord a été signé avec les partenaires sociaux des entités européennes du Groupe pour la création d'un comité d'entreprise européen en septembre 2018. Sa première réunion s'est ainsi tenue en décembre 2018.

En outre, des représentants du personnel sont présents en Allemagne, en Belgique, en France, en Italie, en Espagne, au Luxembourg, au Maroc, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Par ailleurs, la majorité des salariés du Groupe sont couverts par des conventions collectives nationales, notamment en Belgique, en Espagne (hors stagiaires et salariés d'ACIE), en France, en Italie (hors stagiaires), en Allemagne, au Portugal et en Suède. Ces conventions complètent les dispositions légales applicables aux conditions de travail des salariés, telles que le nombre d'heures de travail maximum, les congés, le licenciement, la retraite, les prestations et les avantages sociaux. Le Groupe ne peut garantir que l'application de ces conventions ne donne pas lieu à des désaccords ou litiges avec ses salariés (voir la section 2.1.3.2 « Risque lié à l'existence de litiges »).

2.1.2.11 Risque lié à l'intégration des acquisitions

Les avantages attendus dans le cadre de l'acquisition d'Arcent dépendent en partie du succès de l'intégration des activités d'Arcent avec celles du Groupe. Un des bénéfices attendus par le Groupe est d'accroître ses revenus grâce à des opportunités de croissance accrues et de réaliser des économies de coûts en profitant des synergies devant résulter de l'acquisition. L'acquisition devrait permettre de générer un chiffre d'affaires additionnel de 150 millions d'euros, se traduisant par un effet récurrent sur l'EBITDA de 25 millions d'euros, ainsi que par des économies de coûts de 25 millions d'euros. Ces synergies seront réalisées progressivement et devraient atteindre leur effet plein d'ici 2020.

Toutefois, aucune garantie ne peut être donnée que les synergies de revenus et de coûts attendues existent ou soient atteintes dans les délais prévus car la réalisation et la portée éventuelles des synergies attendues dépend de facteurs et d'hypothèses dont certains sont hors du contrôle du Groupe. La capacité du Groupe à réaliser les synergies de coûts attendues pourrait être compromise par la matérialisation d'un ou de plusieurs risques liés aux activités du Groupe décrits dans la présente section. Par ailleurs, les coûts engagés en vue de réaliser les synergies de revenus et de coûts pourraient être plus élevés que prévus ou des coûts additionnels imprévus, supérieurs aux synergies attendues, pourraient survenir, entraînant une réduction de valeur pour les actionnaires. L'incapacité à réaliser les synergies de revenus et de coûts attendues ou à maîtriser les augmentations de coûts engendrés dans ce cadre pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe, son résultat, sa situation financière et ses perspectives.

Afin de maîtriser au mieux le risque lié à l'intégration d'Arcent, le Groupe a mis en place, dès la réalisation de l'acquisition en mars 2018, un programme structuré de convergence et d'intégration des activités d'Arcent au sein du Groupe. Ce programme, séquencé dans le temps et focalisé sur différents blocs d'exécution, a pour but d'assurer la bonne intégration d'Arcent et la réalisation des synergies d'acquisition.

De manière générale, le Groupe ne peut garantir qu'une activité acquise conservera la base de clientèle attendue, générera les marges ou les flux de trésorerie attendus, ou permettra de

bénéficier des synergies prévues ou autres avantages escomptés. Afin de limiter ce risque, le Groupe procède à une analyse de chaque cible d'acquisition mais ne peut garantir que les évaluations des cibles d'acquisition et les hypothèses les concernant se révéleront exactes, l'évolution réelle pouvant être

significativement différente des résultats initialement attendus. L'intégration des entreprises acquises est par ailleurs supervisée par une équipe dédiée, afin d'assurer la continuité de leurs opérations commerciales et techniques en parallèle de leur intégration dans le Groupe.

2.1.3 Risques juridiques

2.1.3.1 Risque lié à la réglementation applicable à certains secteurs dans lesquels le Groupe exerce ses activités

Le Groupe est une multinationale qui opère dans de nombreux pays, assurant des services à des clients qui, eux aussi, opèrent dans le monde entier, et sont soumis à des lois et réglementations multiples en constante évolution. En particulier, les activités de certains de ses clients imposent parfois au Groupe de se conformer aux réglementations auxquelles ces derniers sont soumis. Dans des secteurs fortement réglementés, cela oblige le Groupe à dédier une part croissante de ses ressources techniques et financières aux efforts réalisés en matière de respect des normes locales. Ainsi, dans les secteurs de la défense et du nucléaire, le Groupe doit notamment veiller en France au respect de l'arrêté du 30 novembre 2011 portant approbation de l'instruction générale interministérielle n° 1300 (IGI 1300). Pour se conformer à cette réglementation, le Groupe a notamment désigné un officier de sécurité « France » qui est accrédité par le ministère des Armées et par le ministère de la Transition écologique et solidaire. En application de l'arrêté et de son instruction, le Groupe est tenu d'obtenir, pour les personnes morales intervenant sur ces installations, les habilitations défense de niveau adéquat auprès des autorités compétentes (Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, haut fonctionnaire de défense et de sécurité, autorités de sécurité déléguées ou préfet selon le niveau de secret défense). Le Groupe a également pour obligation de faire habilitier par ces mêmes autorités tous les collaborateurs conduits à intervenir sur ces installations ou à consulter des documentations ou informations les concernant.

Même si les moyens nécessaires sont mis en œuvre par le Groupe pour respecter les réglementations applicables, toute violation, non prise en compte ou erreur d'interprétation de ces dernières exposerait le Groupe à un retrait de ses accréditations ou habilitations, à la résiliation des contrats concernés, à l'exclusion du Groupe de certains référencements, ou encore à une atteinte à sa réputation, en particulier si les manquements à la réglementation étaient accompagnés d'actes d'espionnage industriel telles que des compromissions, des cyber attaques, ou des pertes de données. En particulier, la diversité des lois et réglementations locales applicables, ainsi que leur constante évolution exposent le Groupe au risque de violation par des collaborateurs insuffisamment avertis, notamment ceux intervenant dans des pays de culture différente de la leur, ou à des indiscretions ou fraudes commises par ces collaborateurs. Les précautions juridiques, notamment contractuelles ou opérationnelles, prises par le Groupe pour protéger ses activités, ou s'assurer du respect par ses collaborateurs des règles du Groupe, aussi rigoureuses soient elles, ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient en aucun cas garantir une sécurité absolue.

En outre, la mise en œuvre de dispositions légales et réglementaires plus strictes pourrait avoir un effet défavorable sur la croissance à long terme des secteurs concernés par lesdites dispositions et auxquels le Groupe fournit ses services, ainsi que sur la demande de la part des clients évoluant dans ces secteurs,

ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est soumis aux différentes réglementations internationales et nationales relatives à la protection de données personnelles. Toute divulgation volontaire ou involontaire de données personnelles appartenant à un client ou à un tiers pourrait exposer le Groupe à des amendes, des pénalités, des réclamations et à une publicité négative. En la matière le Groupe a mené différentes initiatives structurantes décrites à la section 4.3.2.2 « Protection des données ».

2.1.3.2 Risque lié à l'existence de litiges

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué, ou risque de l'être, dans un certain nombre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales dont les plus significatives sont décrites ci-dessous.

Dans le cas de certaines de ces procédures, des réclamations d'un montant significatif sont faites à l'encontre du Groupe, ou sont susceptibles de l'être, et des sanctions, notamment pénales, pourraient être prononcées contre celui-ci.

Dans l'hypothèse où certaines de ces sanctions seraient prononcées à l'encontre du Groupe, leur application pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière et ses résultats. En outre, les provisions comptabilisées, le cas échéant, par la Société ou ses filiales au titre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales pourraient se révéler insuffisantes, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur les activités, les résultats, la situation financière, la liquidité et les perspectives du Groupe, et ce indépendamment du bien-fondé de la réclamation sous-jacente.

En outre, le Groupe est impliqué dans divers litiges sociaux et procédures prud'homales en France et à l'étranger. En règle générale, si une seule de ces procédures prise isolément ne porte pas sur des montants importants, ces procédures dans leur ensemble, ou toute augmentation de leur nombre, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe autre que celles qui sont détaillées ci-dessous et dans la note 5.12 « Provisions » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

1. Procédure pénale liée aux faits survenus en 2001-2002

À la suite des articles parus dans *Le Monde* en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le parquet de Paris a

décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

La saisine a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation des comptes ne donnant pas une image fidèle de la Société et, une seconde fois, en septembre 2004, pour viser le délit d'initié.

La Société s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003.

Les anciens dirigeants et un ex-cadre du Groupe ont été mis en examen. La Société a, pour sa part, été mise en examen, sans remise en cause de son statut de partie civile, des chefs de diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours, mais également de faux et usage de faux.

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et la Société en qualité de personne morale ont été renvoyés devant le Tribunal correctionnel. Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le Tribunal a renvoyé l'affaire au parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction.

Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président en charge de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le Tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 000 euros pour la Société notamment) du chef des délits de faux et usage de faux. Compte tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites devant la Commission des sanctions de l'AMF et des poursuites pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte mais seulement au regard du délit de diffusion d'informations fausses ou trompeuses.

Aux termes de sa décision rendue le 30 mars 2017, le Tribunal correctionnel de Paris a prononcé l'extinction de l'action publique à l'encontre de la Société et de ses fondateurs et dirigeants, et ce au titre des infractions de faux et usage de faux, de diffusion d'informations trompeuses et présentation de comptes inexacts, et les a donc relaxés. Le Tribunal a fait application du principe *non bis in idem* tel que cristallisé par l'article L. 465-3-6 issu de la loi du 21 juin 2016, qui interdit qu'une personne soit condamnée deux fois pour la même infraction. Les personnes précitées avaient en effet déjà été sanctionnées par la Commission des sanctions de l'AMF en 2007.

Le Tribunal s'est également déclaré incompétent pour statuer sur les intérêts civils et a donc débouté les parties civiles de leurs demandes.

Le 7 avril 2017, le Parquet national financier ainsi que 64 des 77 parties civiles ont interjeté appel du jugement. Les audiences au fond devant la Cour d'appel de Paris auront lieu en novembre 2019. Le 27 février 2019, 55 parties civiles sur les 64 parties civiles appelantes se sont désistées de leur appel.

Par ailleurs, en l'état des motifs du jugement du 30 mars 2017, trois des parties civiles, à la date d'arrêté des comptes, ont assigné la Société devant les juridictions civiles et réclament ensemble près de 28 millions d'euros à titre de dommages-intérêts sur le fondement de la responsabilité délictuelle.

2. Litige Crédit Impôt Recherche 2011-2012

Altran Technologies a fait l'objet d'un redressement fiscal, notifié en 2014, au titre d'une partie du crédit d'impôt recherche 2011 et 2012. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 22 janvier 2019 un jugement favorable à la Société mais qui était toujours susceptible de faire l'objet d'un recours de la part de

l'administration fiscale à la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2018.

3. Litige URSSAF 2012-2014

Altran Technologies a fait l'objet d'un contrôle URSSAF, notifié en 2015, par lequel l'administration entend notamment assujettir aux cotisations sociales certaines indemnités versées aux salariés. La décision du Tribunal des affaires de sécurité sociale rendue en fin d'année 2017 a été globalement favorable à la Société mais l'administration a interjeté appel.

4. Litiges liés au paiement d'heures supplémentaires, au travail dissimulé et aux clauses de non-concurrence illicites

La Société a été assignée en justice par des salariés et anciens salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires.

Ces demandeurs estiment notamment que leur rémunération étant inférieure au plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), la convention de forfait en heures sur une base hebdomadaire dont ils relèvent, pourtant distincte de la modalité 2 dite « de réalisation de missions » de la convention collective SYNTEC, est invalide et qu'ils doivent en conséquence percevoir un rappel d'heures supplémentaires au titre des heures de travail allant de la 35^e heure à la 38^e heure et demie.

Dès 2012, Altran a engagé des négociations visant à adapter les dispositions de cette convention collective à son organisation du temps de travail.

Après avoir été déboutée en première instance par plusieurs décisions rendues en 2012, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la Cour d'appel de Toulouse en septembre 2014, obtenant un rappel de salaires sur 5 ans. La Cour de cassation a confirmé l'arrêt de la Cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

Compte tenu de la situation créée par l'arrêt de la Cour de cassation, et des risques pesant sur la Société pour l'ensemble de ses salariés bénéficiant d'une convention individuelle de forfait de 38,5 heures, et bien qu'Altran considère que les conventions de forfait hebdomadaire en heures conclues avec ses salariés soient parfaitement valides, Altran n'a pas eu d'autres choix que de considérer que l'ensemble de ses salariés était désormais soumis au droit commun de la durée du travail (pas de forfait hebdomadaire en heure, application stricte des 35 heures hebdomadaires, pas de plafond de jours travaillés et donc pas de jours de repos supplémentaires - JNT).

Aussi, afin de trouver une solution satisfaisante pour ses salariés, Altran a signé un accord collectif, le 29 février 2016, instaurant, parmi d'autres mesures, une modalité de temps de travail spécifique « Altran » (158 heures par mois + 10 jours de JNT maximum par an), qui a été proposée à tous les collaborateurs ayant une rémunération inférieure au PASS et dont la durée hebdomadaire de travail est fixée à 35 heures depuis le 1^{er} janvier 2016.

Les décisions de la Cour d'appel de Toulouse et de la Cour de Cassation ont toutefois déclenché un nombre important (environ 1 200) de saisines des Conseils de prud'hommes de la part essentiellement d'anciens salariés.

Les audiences au fond se tiennent depuis octobre 2016 et sont pour l'heure audiencées jusqu'à fin 2020.

À la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2018, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents Conseils de prud'hommes (Toulouse, Strasbourg, Rennes, Lyon, Nanterre, Belfort, Aix-en-Provence, Versailles...) et font l'objet de recours soit de la part d'Altran, soit de la part de certains salariés.

En janvier 2018, la Cour d'appel de Toulouse a, dans plusieurs procédures, condamné la Société retenant, outre les heures supplémentaires, deux autres griefs : l'un au titre d'une clause de loyauté jugée illicite au motif qu'elle serait une clause de non-concurrence déguisée et l'autre au titre du travail dissimulé pour une partie des salariés concernés. En outre, le Groupe conteste fermement cette dernière accusation. En effet, concernant l'accusation de travail dissimulé, celle-ci repose, selon la Cour, sur le fait que la Société aurait continué à appliquer le forfait à ses salariés après les premiers arrêts de condamnation de 2014. Le Groupe conteste cette position car elle ne traduit absolument pas, selon lui, la réalité des faits. En effet, dès les décisions de Cour d'appel de 2014, la Société a mis fin au forfait pour les salariés parties à ces arrêts. Puis, la Société s'est pourvue en cassation. Une fois l'arrêt de 2015 rendu par la Cour de cassation, la Société a mis fin au forfait pour tous les salariés dont la rémunération était inférieure au PASS, tout en préservant leur rémunération antérieure. Enfin, pour tenir compte du souhait de ces salariés de continuer à bénéficier de jours de réduction du temps de travail (JRTT), la Société a conclu dans les plus brefs délais un accord permettant, comme indiqué ci-dessus, à 3 500 d'entre eux sur 4 000, de bénéficier de JRTT dans le cadre d'une nouvelle modalité du temps de travail. Ainsi, depuis début 2016, et a fortiori au jour de l'appel, la durée du travail d'aucun de ces salariés ne résulte du forfait critiqué. Ces salariés sont, soit soumis à la nouvelle modalité du temps de travail, soit aux 35 heures. L'accusation de travail dissimulé est donc pour le Groupe tout à fait injustifiée et non fondée.

La Société s'est pourvue en cassation pour 293 procédures concernées par les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse.

En janvier 2019, la Cour d'appel de Colmar a expressément reconnu que la convention de forfait hebdomadaire en heures des salariés, applicable au sein d'Altran, était distincte de la Modalité 2 de la convention collective SYNTEC. Pour autant, la Cour a considéré que le forfait Altran ne pouvait pas être opposé aux salariés, car il serait par nature contraire et moins favorable que la Modalité 2, notamment en ce qu'il étendrait les forfaits heures à des salariés insusceptibles de remplir les conditions conventionnelles pour en bénéficier. La Société a décidé de se pourvoir en cassation contre cet arrêt qui concerne 25 salariés.

Dans deux arrêts en date du 20 février 2019 et du 13 mars 2019, la Cour de cassation, saisie des pourvois formés à l'encontre des arrêts de la Cour d'appel de Toulouse du 19 janvier 2018, a jugé que la Cour d'appel de Toulouse avait pu déduire que les conventions conclues par les salariés relevaient de la Modalité 2. En revanche, la Société a obtenu une décision favorable sur le quantum des heures supplémentaires. La Cour a en effet considéré, compte tenu des arguments développés par les parties, que devaient à tout le moins être déduites du décompte des heures supplémentaires réclamées par les salariés les périodes d'absence pour congés payés et arrêts maladie. La Cour de cassation a par ailleurs jugé que les salariés qui n'étaient pas éligibles à la convention de forfait de la Modalité 2 devaient restituer le paiement des jours de réduction du temps de travail, accordés en exécution de la convention. La Cour de cassation a en conséquence annulé les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse en ce qu'ils avaient condamné Altran au paiement d'heures supplémentaires et d'une indemnité au titre du travail dissimulé et en ce qu'ils avaient débouté Altran de sa demande de remboursement des jours de réduction du temps de travail.

5. Autres litiges avec des salariés et anciens salariés du Groupe

Outre les litiges décrits ci-dessus, le Groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.

- En janvier 2011, un ancien salarié a assigné la Société pour un montant de 27 millions d'euros environ devant le Tribunal de

commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il s'est prévalu, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait du report de l'introduction en bourse de sa société et ce, compte tenu des procédures pénales intentées par le Groupe à son encontre et au titre desquelles il a été relaxé depuis. Débouté de ses demandes par jugement du 7 juillet 2014, le salarié a interjeté appel de cette décision. Débouté une nouvelle fois de ses demandes par la Cour d'appel de Paris, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en cassation le 14 décembre 2016. La Cour de cassation a rejeté ces pourvois par arrêt du 26 septembre 2018 et cette affaire est donc définitivement terminée.

- Un salarié licencié en avril 2015 a intenté deux procédures à l'encontre d'Altran Concept Tech, la filiale autrichienne du Groupe, pour se voir verser l'intégralité de ses bonus dus au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 et pour réclamer une compensation pour les actions gratuites qui ne lui ont pas été attribuées ou qu'il a perdues du fait de son licenciement, pour un montant total d'environ 2 millions d'euros. L'affaire a été plaidée le 22 janvier 2018. Concernant la procédure relative au paiement des bonus, le tribunal de Graz a le 3 juillet 2018, débouté l'ancien salarié qui a fait appel. Les plaidoiries en appel ont eu lieu le 4 mars 2019 ; une nouvelle audience est prévue le 25 juin 2019. Concernant la procédure relative aux actions gratuites, le Tribunal a débouté l'ancien salarié. Cette décision a été confirmée en appel le 27 novembre 2018 et n'est plus susceptible de recours.
- En juillet 2014, un ancien salarié a assigné la Société en paiement de 1,1 million d'euros environ de dommages-intérêts sur le fondement de la responsabilité délictuelle en raison du refus d'exécution d'une lettre de confort dont cet ancien salarié considère qu'elle lui avait été consentie par le Groupe. Aux termes d'un jugement en date du 4 juillet 2017, le Tribunal a débouté l'ancien salarié de l'ensemble de ses demandes. Celui-ci a interjeté appel du jugement. Par décision du 14 mars 2019, la Cour d'appel de Paris a rejeté l'ensemble des demandes formées par l'ancien salarié.

6. Litige avec un ancien dirigeant

En août 2005, la Société a été assignée par un ancien dirigeant aux fins de requalification de son licenciement en licenciement abusif. Le montant total dont le paiement est réclamé par cet ancien dirigeant s'élève à environ 13 millions d'euros.

Par un jugement en date du 1^{er} mars 2007, le Conseil de prud'hommes a fait droit à la demande de la Société de voir prononcer le sursis à statuer dans l'attente de la décision qui doit être prise en matière pénale à l'égard de cet ancien dirigeant (dans le cadre de l'instruction décrite dans le paragraphe 1 « Procédure pénale liée aux faits survenus en 2001-2002 » ci-dessus).

7. Litige avec un fournisseur

À compter de la fin de l'année 2010, et à l'initiative de son ancien responsable des achats, Altran a conclu avec un fournisseur un certain nombre de contrats prévoyant notamment la location d'équipements informatiques et de copieurs.

À l'occasion de travaux réalisés au mois de juin 2011, l'audit interne d'Altran a constaté de nombreuses anomalies afférentes aux contrats conclus entre la Société et son fournisseur. La direction d'Altran a donc sollicité l'intervention d'un cabinet extérieur aux fins d'approfondir les travaux d'investigation menés par l'audit interne. À l'issue de sa mission, ce cabinet a rédigé un rapport qui révélait que les contrats relatifs à la location d'équipements avaient été conclus au prix de manœuvres commises avec la complicité de l'ancien responsable des achats

et susceptibles de revêtir au plan pénal les qualifications d'acte de corruption privée et d'escroquerie.

Le rapport du cabinet a également mis au jour de multiples surcoûts entraînés par la location des matériels informatiques et des matériels d'impression, causant un préjudice évalué à plus de 2 millions d'euros.

Compte tenu de la révélation de ces faits, Altran a déposé plainte et s'est constituée partie civile. Altran a concomitamment suspendu tous paiements de loyers au titre de contrats de location conclus avec le fournisseur.

Le magistrat instructeur a notamment mis en examen les anciens dirigeants du fournisseur et doit prochainement rendre son ordonnance de règlement.

La Société a été assignée afin que soient prononcés la résiliation des contrats de location, la restitution des matériels sous astreinte ainsi que le versement de dommages-intérêts pour un montant total d'environ 3 millions d'euros. Par ailleurs, le loueur d'origine a assigné la Société en août 2012 devant le Tribunal de commerce de Paris pour rupture unilatérale du contrat-cadre et demande des dommages-intérêts, notamment pour manque à gagner.

Compte tenu de l'instruction en cours, les demandes mentionnées ci-dessus ont fait l'objet de décisions de sursis à statuer du Tribunal de commerce de Paris, en date des 17 juin 2013 et 2 juin 2015.

8. Litige avec le cédant d'une société

Le cédant d'une société acquise par le Groupe en 2013 a mis en œuvre la clause compromissoire du contrat de cession qu'il a conclu avec le Groupe en janvier 2018 et réclame des intérêts pour un montant de 1,34 million d'euros sur le montant qui avait été bloqué sur un compte séquestre au titre d'une première procédure d'arbitrage. Le tribunal arbitral a condamné le 21 novembre 2018 le cédant à payer 120 000 euros au Groupe.

9. Enquête de l'Autorité de la concurrence

Altran Technologies a fait l'objet, le 8 novembre 2018, d'opérations de visite et de saisie de l'Autorité de la concurrence relatives à des pratiques anticoncurrentielles alléguées dans les secteurs de l'ingénierie et du conseil en technologies, ainsi que des services informatiques et de l'édition de logiciels.

À ce jour, l'enquête est en cours. Les opérations de visite et de saisie ne préjugent pas de l'issue de la procédure ni de ses éventuelles conséquences financières.

10. Litige lié au campus de Bangalore

La principale filiale d'Arcent en Inde, Arcent Technologies (Holding) Ltd. (anciennement dénommée Hughes Software Systems Limited) (« ATHL »), a conclu un contrat le 19 mai 2003 avec un propriétaire et un promoteur portant sur le développement et la mise en location d'une installation à Bangalore. Le contrat prévoyait une option au bénéfice d'ATHL pour l'acquisition du terrain et de l'installation, sous réserve de certaines conditions. En 2005, le promoteur a assigné en justice ATHL en paiement du loyer et des intérêts pour un montant total de 700 000 dollars américains, et demandait le prononcé d'un commandement de quitter les lieux ainsi qu'une condamnation en paiement de dommages-intérêts à son encontre. En février 2007, ATHL a intenté une action en justice contre le promoteur et le propriétaire, afin d'obtenir l'exécution forcée d'un acte de vente en sa faveur, faisant valoir qu'elle avait exercé son option d'achat en janvier 2007 pour un montant de 3,6 millions de dollars américains. En septembre 2010, le promoteur, alors propriétaire de la totalité du terrain, a assigné à nouveau ATHL en recouvrement de dommages-intérêts et des intérêts pour la partie du terrain et du bâtiment qu'il prétendait avoir achetée.

L'ensemble de ces demandes ont été regroupées par le Tribunal civil de la ville de Bangalore, qui s'est prononcé en 2016 en faveur du promoteur. ATHL a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour du Karnataka et a obtenu un sursis à l'ordonnance d'expulsion sous réserve d'un dépôt de 5,1 millions de dollars au bénéfice du promoteur au titre des arriérés de loyers litigieux (lequel séquestre sera remboursé à ATHL dans l'hypothèse où un jugement définitif interviendrait en sa faveur). En contrepartie du sursis à l'ordonnance d'expulsion, ATHL continue en outre à payer des charges d'occupation, conformément au contrat de location, d'un montant de 33 000 dollars américains par mois.

Une procédure distincte de préemption a été ouverte par un organisme du gouvernement de l'État du Karnataka, lequel cherche à acquérir une partie des terres vacantes au sein de la propriété à des fins industrielles. ATHL s'est opposée à cette demande.

11. Litige lié à la taxe sur les services

ATHL a reçu de l'administration fiscale indienne en charge de la taxe sur les services des demandes de justification en lien avec des remboursements effectués par ATHL portant sur :

- des salaires et loyers payés par plusieurs de ses succursales ; et
- des sommes dues au titre de prestations de services de visa et d'assurance effectuées par plusieurs fournisseurs situés en dehors d'Inde en lien avec les déplacements professionnels de ses salariés.

Les demandes de l'administration fiscale indienne couvrent des remboursements effectués au titre des exercices fiscaux de 2007 à juin 2017. Au 31 décembre 2018, l'impôt total exigé s'élève à 36,6 millions de dollars américains, avec des intérêts supplémentaires exigibles de 50,9 millions de dollars américains. Pour les demandes concernant les exercices fiscaux 2007 à 2014, ATHL a également reçu des injonctions du *Commissioner of Service Tax* confirmant les demandes des services fiscaux et imposant à ATHL des intérêts et une pénalité correspondant à 100 % de la taxe sur les services exigés. ATHL a interjeté appel auprès du Tribunal administratif compétent. Le Tribunal a rendu une ordonnance accordant un sursis à l'exécution des demandes concernant les exercices 2007 à 2012 jusqu'à la décision d'appel. ATHL a constitué un dépôt obligatoire d'environ 700 000 dollars américains auprès du Tribunal compétent dans le cadre de l'appel interjeté par la société portant sur les exercices fiscaux 2013 et 2014.

2.1.3.3 Risque lié à la protection de la propriété intellectuelle du Groupe

Le Groupe s'appuie sur une combinaison de droits d'auteur, de marques déposées, de brevets, de secrets commerciaux, d'accords de licence et autres dispositions contractuelles pour établir et protéger l'ensemble de sa propriété intellectuelle, y compris le code source de logiciels.

Il détient un portefeuille de plusieurs brevets (actifs et déposés en France et aux États-Unis) et de marques dont le dépôt est effectué dans les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités ou est susceptible de le faire. Les droits d'auteur ne sont pas déposés.

Les briques logicielles du Groupe sont basées sur les normes de l'industrie, qui peuvent contenir des droits de propriété intellectuelle enregistrés par des tiers.

La filiale Arcent utilise et distribue notamment des logiciels *open source* afin d'ajouter rapidement et à moindre coût des fonctionnalités à ses produits. Elle est ainsi confrontée à certains

risques liés à l'utilisation desdits logiciels. Les conditions d'utilisation de ces licences *open source* peuvent être ambiguës et entraîner des obligations incertaines, d'autant plus que grand nombre de ces licences *open source* n'ont pas encore fait l'objet d'interprétation par un tribunal. L'utilisation de certains logiciels *open source* pourrait assujettir certaines parties de nos logiciels propriétaires aux exigences de licence de ces logiciels *open source*, ce qui pourrait avoir des conséquences imprévues, comme la distribution du code propriétaire du Groupe sans revenus de licence ni redevances, l'obligation de rendre le code source accessible au public pour utilisation, la modification ou distribution et d'autres accords de licence défavorables. L'utilisation de logiciels *open source* dans des produits ou des services peut également exposer les clients du Groupe aux mêmes risques, ce qui pourrait nuire à nos relations avec nos clients et engendrer des responsabilités spécifiques dans le cadre de nos accords avec ces clients.

Le Groupe s'appuie sur un ensemble de dispositions légales et réglementaires pour la constitution et la protection de ses droits de propriété intellectuelle mais il ne peut pas garantir que les mesures qu'il a prises ou qu'il est susceptible de prendre à l'avenir seront suffisantes pour prévenir la violation de ses droits de propriété intellectuelle ou la formation d'opposition à ces droits. En outre, certains éléments de propriété intellectuelle du Groupe, en particulier ceux qui ne font pas l'objet de brevet (comme les savoir-faire, secrets commerciaux, droits d'auteur), pourraient être difficiles à protéger.

Malgré ses efforts, le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'empêcher des tiers d'enfreindre ou de détourner sa propriété intellectuelle ou encore, d'accéder à sa technologie ou à son code source. La poursuite des contrefacteurs des droits de propriété du Groupe pourrait entraîner des coûts de litige importants et nécessiter du temps et de l'attention de la part de notre personnel technique et de management. Un échec à poursuivre nos contrefacteurs pourrait amener nos concurrents à utiliser notre technologie et à offrir des produits et services similaires, ce qui pourrait entraîner la perte d'un avantage concurrentiel et une diminution des revenus. Les coûts et le détournement des ressources pourraient nuire considérablement à nos activités. Si nous ne parvenons pas à protéger notre propriété intellectuelle et nos autres droits de propriété, ou si cette propriété intellectuelle et ces droits de propriété sont enfreints, détournés ou autrement violés, nos activités, nos résultats ou notre situation financière pourraient être impactés négativement. Si des procédures judiciaires devaient être lancées par le Groupe pour faire valoir ses droits à l'encontre de contrefacteurs, ce dernier ne pourra éventuellement en garantir une issue favorable. Une publicité négative autour de ces procédures judiciaires pourrait dégrader l'image de marque du Groupe, ce qui pourrait entraîner une réduction de la demande des consommateurs et avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

2.1.3.4 Risque de poursuite du Groupe par des tiers pour des potentielles infractions au droit sur la propriété intellectuelle

Des tiers peuvent faire valoir des revendications de brevets, de droits d'auteur, de marques déposées et autres droits de propriété intellectuelle qu'ils possèdent contre nos produits et services. De plus, nous avons recours à certaines technologies appartenant à des tiers, qui pourraient elles-mêmes faire l'objet d'une contrefaçon. Le Groupe pourrait être interdit de vendre ses produits ou services, ou faire l'objet de frais de contentieux importants, même si ces réclamations sont sans fondement, ce qui pourrait entraîner un préjudice significatif pour ses activités, ses

résultats et sa situation financière. Le Groupe serait susceptible de faire l'objet de dommages-intérêts importants ou d'injonctions qui empêcheraient la poursuite du développement et de la vente de certains de nos produits ou services, ce qui pourrait entraîner une forte perte de revenus et causer un préjudice important à ses activités.

Le Groupe ne peut pas garantir de manière certaine :

- qu'il n'existe pas de brevets ou d'autres droits de propriété intellectuelle susceptibles de couvrir certains produits, procédés, technologies, résultats ou activités du Groupe et que des tiers n'agiraient pas en contrefaçon ou en violation de leurs droits à l'encontre du Groupe en vue d'obtenir notamment des dommages-intérêts et/ou la cessation de ses activités de fabrication et/ou de commercialisation de produits ou procédés ainsi incriminés ;
- que des salariés du Groupe ne revendiqueront pas la propriété intellectuelle de certaines technologies ou procédés qu'ils ont contribué à développer dans le cadre de leur contrat de travail ;
- qu'il ne verra pas sa responsabilité engagée par des clients contre lesquels des tiers auraient agi en contrefaçon ou en violation de leurs droits concernant des technologies ou procédés utilisés ou développés par le Groupe pour répondre aux besoins de ces clients ;
- qu'il ne verra pas sa responsabilité engagée par ses concurrents qui feraient une réclamation pour contrefaçon ou violation de leurs droits sur les technologies, produits ou procédés utilisés par le Groupe ;
- qu'il ne verra pas sa responsabilité engagée par des clients contre lesquels des tiers auraient agi en contrefaçon ou en violation de leurs droits concernant des technologies ou procédés utilisés ou développés par le Groupe pour répondre aux besoins de ces clients ;
- que l'utilisation de logiciels *open source* n'entraînera aucune violation des droits de propriété intellectuelle de tiers ;
- que l'utilisation de logiciels *open source* dans nos produits ou services n'aura pas de conséquences imprévues pour les clients du Groupe, telles que des poursuites judiciaires contre les clients du Groupe pour atteinte à la propriété intellectuelle, la distribution du code propriétaire des clients sans droits de licence ou redevances, l'obligation de rendre le code source des clients accessible au public. Cela peut conduire les clients à réclamer des dommages-intérêts et à intenter des poursuites judiciaires contre le Groupe.

Tout litige de ce type pourrait affecter la faculté du Groupe à poursuivre tout ou partie de son activité dans la mesure où celui-ci pourrait être contraint (i) de tenter d'obtenir une licence de la part du détenteur des droits de propriété intellectuelle, licence qui pourrait ne pas être concédée ou bien l'être à des conditions défavorables ou (ii) de revoir sa conception afin d'éviter d'empiéter sur les droits de propriété intellectuelle de tiers.

Une procédure intentée contre le Groupe, quelle qu'en soit l'issue, pourrait entraîner des coûts très substantiels et compromettre sa réputation et sa situation financière. En effet, si ces poursuites étaient menées à leur terme et devaient se solder en défaveur du Groupe, ce dernier pourrait être contraint d'interrompre (sous astreinte) ou de retarder la recherche, le développement et la production des éléments visés par ces procédures, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur les activités, les résultats, la situation financière, la liquidité et les perspectives du Groupe.

Bien que le Groupe ait adopté des processus et des contrôles conçus pour répondre à ces risques et à ces préoccupations, rien ne garantit qu'il puisse éliminer ces risques. Les risques potentiels liés à ces litiges sont atténués en grande partie par les mesures suivantes :

- l'examen et la diligence raisonnable des droits de propriété intellectuelle reçus de tiers tels que les fournisseurs de logiciels, les logiciels *open source*, les codes de logiciels clients, etc. ;
- la propriété intellectuelle du Groupe doit être revue et identifiée avant d'être fournie aux clients ;
- le plafonnement des passifs et des obligations d'indemnisation afin de limiter notre risque par le biais de conditions contractuelles ;
- les accords de confidentialité avec les clients et les fournisseurs ;
- les conditions de non-divulgaration et de cession de propriété intellectuelle avec les employés et les consultants ;
- la conformité aux processus et aux politiques des logiciels *open source* ;
- l'examen périodique du respect de la politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle ;
- des formations pertinentes à l'intention des employés sur des sujets liés au droit de la propriété intellectuelle.

2.1.4 Risques comptables, financiers et fiscaux

Politique générale

Au sein de la direction financière du Groupe, la direction de la trésorerie et des financements propose et met en œuvre les règles concernant la gestion des risques de liquidité, des risques de marché (change et taux d'intérêt) ainsi que des risques de contreparties bancaires.

De manière générale, ces risques font l'objet d'une gestion centralisée au niveau d'Altran Technologies et de GMTS, la société centralisatrice de trésorerie du Groupe. Les stratégies de financement, de placement, d'identification et de couverture des risques sont revues de manière bimestrielle par la direction financière du Groupe, lors d'un comité de trésorerie. La direction de la trésorerie et des financements s'appuie, entre autres, sur un système de gestion de trésorerie qui permet le suivi de la liquidité. Des états de reporting réguliers permettent d'informer la direction financière des risques encourus par le Groupe (liquidité, change, taux d'intérêt et contrepartie), ainsi que du détail des opérations de couverture mises en œuvre.

2.1.4.1 Risque de crédit/de contrepartie

Le risque de contrepartie correspond au risque qu'une des parties impliquées dans un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Certains actifs financiers pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ; il s'agit principalement des créances clients.

Toutefois les facturations sont établies généralement après acceptation des clients ce qui réduit la possibilité pour ces derniers de les contester. De plus, une procédure de suivi et de relance des créances clients est mise en œuvre au niveau du Groupe pour accélérer le recouvrement.

Le Groupe enregistre un taux non significatif de créances douteuses ; deux facteurs limitent le risque sur les créances clients :

- d'une part, la clientèle du Groupe est essentiellement constituée de grandes entreprises peu exposées au risque d'insolvabilité. De plus, leur nombre important permet une dispersion des risques éventuels ; et
- d'autre part, parce que le Groupe a souscrit un contrat d'affacturage sans recours couplé à une assurance-crédit qui couvre les principaux pays européens.

Toutefois il ne peut être exclu que certaines activités des clients du Groupe puissent être affectées par une dégradation éventuelle de l'environnement économique, ce qui pourrait entraîner une hausse du risque de crédit.

2.1.4.2 Risques de liquidité

Le Groupe pourrait ne pas disposer à tout moment des ressources financières nécessaires, non seulement pour financer son activité courante, mais aussi pour maintenir sa capacité d'investissement.

Le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture totale ou partielle de ces marchés

Le Groupe gère le risque de liquidité en surveillant constamment la durée des financements, la permanence des lignes de crédit disponibles et la diversification des ressources.

Le Groupe dispose d'une gestion de trésorerie centralisée, lorsque la législation locale le permet, ce qui permet de réduire le risque de liquidité auquel il est exposé. Les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou financés auprès de la société centralisatrice de trésorerie du Groupe, GMTS. Un système de centralisation de trésorerie (*cash pooling*) transfrontalier en euro a été mis en place pour huit pays européens et permet une gestion centralisée quotidienne de la trésorerie. Dans les autres pays, des systèmes locaux de centralisation de trésorerie en devises locales sont en place avec GMTS et certains pays fonctionnent sur la base de prêts et emprunts réguliers accordés à GMTS ou effectués auprès de GMTS, dont les sociétés du périmètre Aricent sous la supervision de la trésorerie du centre de services partagés Aricent en Inde.

Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait d'une trésorerie de 472,7 millions d'euros (contre 372,9 millions d'euros au 31 décembre 2017). Au 31 décembre 2018, cette trésorerie était constituée de dépôts bancaires à hauteur de 464,8 millions d'euros et d'équivalents de trésorerie, essentiellement des placements monétaires, à hauteur de 7,9 millions d'euros.

Outre la trésorerie, les sources de liquidité du Groupe au 31 décembre 2018 étaient les suivantes :

- une nouvelle facilité de crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility*) multidevise d'un montant de 250 millions d'euros mise à disposition dans le cadre du contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) conclu le 15 février 2018 pour l'acquisition d'Aricent ;
- un programme de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 126,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; et
- un programme d'affacturage européen d'un montant de 452,1 millions d'euros utilisé à hauteur de 295,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 (dont 201,8 millions d'euros de financement/dette déconsolidés).

Au 31 décembre 2018, l'endettement financier brut du Groupe s'élevait à 1 784,5 millions d'euros (contre 724,0 millions d'euros au 31 décembre 2017). Il se composait de crédits à court terme à

hauteur de 181,2 millions d'euros et d'une dette à long terme de 1 603,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, la maturité moyenne de la dette ressortait à 5,7 ans (contre moins d'un an au 31 décembre 2017).

La ventilation de l'endettement net par échéance contractuelle au 31 décembre 2018 est présentée à la note 5.11 « Endettement financier net » des comptes consolidés du Groupe inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

Le 15 janvier 2018, Standard & Poor's a attribué la notation BB à la dette de la Société avec perspective stable, tandis que Moody's lui a attribué la notation Ba2 avec perspective stable. Ces notations restaient inchangées au 31 décembre 2018.

2.1.4.3 Risque de taux

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est due principalement à son endettement et à ses dépôts et à leurs conditions financières (part fixe/variable).

La gestion du risque de taux est assurée par la direction financière du Groupe. Le Groupe peut utiliser les *swaps* de taux d'intérêt pour échanger le taux de la dette, dès l'origine ou pendant la

durée de l'emprunt, contre un taux variable ou fixe. Il peut également acheter des caps (garanties de taux plafond).

À la suite de la mise en place des nouveaux financements 100 % des dettes financières à moyen et long terme (c'est-à-dire à plus de 3 ans) étaient à taux variable au 31 décembre 2018, modifiant sensiblement le risque de taux auquel le Groupe est exposé. Il convient de préciser qu'au titre du *Senior Facilities Agreement*, la Société a dû conclure, dans un délai maximum de 90 jours à compter de la date de réalisation de l'acquisition d'Aricent des contrats de couverture de taux (*hedging*) afin que l'exposition aux variations de taux d'intérêts variables ne représente pas plus de 50 % du montant en principal du *Term Loan B*. C'est pourquoi le Groupe a conclu un certain nombre de contrats de dérivés (*caps*), en application desquels il est protégé contre une hausse des taux Euro et US Dollars au-dessus d'un certain niveau.

- 1 000 millions d'euros sont ainsi capés à un taux moyen de 0,4622 % ;
- 250 millions de dollars américains sont ainsi capés à 3,10 %.

Pour plus d'informations sur la dette du Groupe, voir la note 5.11 « Endettement financier net » des comptes consolidés du Groupe inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

L'exposition nette, définie comme les actifs financiers moins les passifs financiers, au risque de taux au 31 décembre 2018, ainsi que la couverture correspondante, est détaillée comme suit :

(en millions d'euros)	À moins de 1 an	1 an à 5 ans
Passifs financiers	- 181,2	- 1 603,3
Actifs financiers	472,7	
Position nette avant gestion	291,5	- 1 603,3
Hors bilan (couverture de taux)	-	1 218,3

La sensibilité au risque de taux d'intérêts sur la charge financière, sur le résultat net et sur les capitaux propres s'analyse selon l'hypothèse suivante : application d'une hausse ou d'une baisse de 1 % des taux d'intérêts sur la portion de dette à taux variable

ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, le Groupe estimant qu'une variation de 1 % des taux d'intérêts est raisonnablement possible sur une année. Le tableau ci-dessous permet donc d'apprécier l'impact maximal d'une telle variation.

	Hausse de taux de 1 % avant couverture	Hausse de taux de 1 % après couverture	Baisse de taux de 1 % avant couverture *	Baisse de taux de 1 % après couverture *
Charge financière brute	+ 22,4 millions d'euros	+ 15,4 millions d'euros	- 3,0 millions d'euros	- 3,0 millions d'euros
Résultat net	- 19,1 millions d'euros	- 12,2 millions d'euros	+ 1,2 million d'euros	+ 1,2 million d'euros
Capitaux propres		+ 20,0 millions d'euros	-	- 0,7 million d'euros

* La plupart de nos financements sont à taux variables *floorés* à 0.

2.1.4.4 Risque de change

1. Risque de change opérationnel

Dans la mesure où le Groupe conduit son activité dans un contexte international, les entités du Groupe peuvent être soumises au risque de transaction lié aux opérations d'achat ou de vente dans des devises différentes de leur devise fonctionnelle.

À la suite de l'acquisition d'Aricent, le Groupe est présent dans plus de 30 pays, avec une part importante de son chiffre d'affaires

libellé en euro, dollar américain, livre sterling et une part importante de ses coûts en roupie indienne. Les résultats et les ratios financiers du Groupe sont donc plus sensibles aux mouvements de taux de change après la réalisation de l'acquisition. Une évolution des taux de change pourrait avoir un effet négatif sur les résultats et les ratios financiers du Groupe, notwithstanding les éventuelles stratégies de couverture.

Il est de la responsabilité des directeurs financiers de chacune des filiales d'identifier et de couvrir ces risques en liaison et avec l'approbation de la direction de la trésorerie et des financements

du Groupe. À cet effet, les seuls instruments autorisés sont les achats/ventes comptant ou à terme, ou tunnels.

2. Risque de change financier

Le risque de change financier est lié aux passifs financiers (ou actifs financiers) en devises dont les variations de change affectent le résultat financier.

Les financements externes du Groupe sont libellés en euros à l'exception de la tranche *USD Term Loan B* (297,75 millions de dollars américain), l'emprunteur étant une filiale américaine dont la monnaie fonctionnelle est le dollar américain et qui en conséquence ne nécessite pas de couverture de change.

La centralisation des besoins de financement de la plupart des filiales étrangères hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). La société centralisatrice de trésorerie du Groupe est la principale concernée car elle prête/emprunte dans la devise fonctionnelle des filiales.

L'analyse de la sensibilité de l'exposition nette au risque de change est présentée à la note 5.11 des comptes consolidés du Groupe inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

Le Groupe finance ses filiales dans leurs propres devises et se couvre systématiquement contre le risque de change qui en résulte si les financements long terme ne sont pas qualifiés d'investissements long terme.

2.1.4.5 Risque sur les actifs incorporels

Compte tenu de ses activités et conformément aux normes IFRS, le Groupe évalue la valeur et mesure les dépréciations éventuelles des écarts d'acquisition chaque année ou à une date intermédiaire en cas d'apparition d'indices de perte de valeur. En cas de dépréciation, le Groupe est amené à comptabiliser des charges. La dépréciation peut notamment résulter d'une baisse de la performance du Groupe, d'une baisse des flux de trésorerie futurs attendus, de conditions de marché défavorables, de modifications défavorables des lois et règlements applicables (y compris des modifications restreignant les activités et les services fournis par les centres de production du Groupe) et de divers autres facteurs. Le montant de toute dépréciation est comptabilisé en charge dans le compte de résultat du Groupe et est irréversible.

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

La méthodologie et les taux d'actualisations utilisés pour les tests de valeur sont détaillés à la note 5.1 « Goodwill » de la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

2.1.4.6 Risque sur les placements du Groupe

Le risque de contrepartie bancaire se matérialise notamment dans le cadre des opérations de couverture effectuées auprès de banques de premier rang (instruments dérivés de change et de taux), par les lignes de crédit qui pourraient être tirées auprès de ces mêmes banques, ainsi que par les liquidités et les titres déposés auprès d'établissements financiers.

Le Groupe travaille avec des établissements financiers de premier rang. Il fixe des limites pour chacun d'entre eux afin de limiter la concentration du risque.

Les liquidités excédentaires du Groupe sont placées selon les mêmes principes, auprès de banques, de sociétés de gestion et de filiales d'établissements financiers de premier rang.

2.1.4.7 Risques fiscaux

Le Groupe est exposé à des risques liés aux prélèvements obligatoires dans les différents pays dans lesquels il est présent dont le coût pourrait s'avérer supérieur aux montants comptabilisés.

De manière générale, tout manquement aux lois ou aux réglementations fiscales applicables dans les pays dans lesquels le Groupe intervient peut entraîner des redressements, le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. À ce titre, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale.

De plus, le Groupe est amené à interpréter les réglementations, la doctrine et la pratique administrative des juridictions dans lesquelles il opère, ainsi que les conventions fiscales internationales. Il ne peut être garanti que de telles interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités concernées ni que le traitement fiscal retenu pour les éventuelles réorganisations et transactions impliquant les sociétés du Groupe ne sera pas contesté par les administrations compétentes.

Des modifications de la réglementation fiscale locale ou de son interprétation pourraient affecter les résultats, la situation financière, la liquidité ou les perspectives du Groupe. Il est même envisageable que de tels changements en matière fiscale aillent à l'encontre de l'organisation actuelle du Groupe et le contraignent à se redéployer pour permettre le développement continu de son activité.

En outre, l'évolution des réglementations fiscales internationales, tels que les travaux entrepris par l'OCDE sur l'érosion de la base imposable et le transfert de bénéfices (BEPS : *Basis Erosion and Profit Shifting*) et les directives européennes encore à venir, est également susceptible d'affecter le calcul de la charge fiscale du Groupe.

Afin de contenir les risques, le Groupe a établi une organisation interne et s'assure les compétences d'experts externes. Une gestion centralisée de la maîtrise de la politique fiscale et du contrôle de la charge d'impôt a été établie et couvre notamment le périmètre des entités juridiques Aricent depuis l'acquisition en 2018. Des cabinets fiscaux locaux à la notoriété établie et aux compétences reconnues sont mandatés par le directeur fiscal Groupe et interviennent auprès des entités pour toutes missions de conseil requises. Ils assurent notamment la détermination de l'impôt sur les sociétés et de l'établissement des liasses fiscales des filiales. Altran fait appel aux services de l'un des *Big Four* pour le conseiller dans les domaines impactant le Groupe dans son ensemble comme par exemple en matière de prix de transfert.

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

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par le Secrétariat général du Groupe, qui veille à la mise en œuvre d'une politique coordonnée à la fois au niveau du Groupe et au niveau local.

La Société a mis en place des programmes d'assurances Groupe souscrits auprès de compagnies de premier rang en adéquation avec les activités du Groupe et en ligne avec les conditions du

marché. Les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent :

- des exclusions de garantie, qui sont des exclusions d'ordre public, communes aux contrats d'assurance de toutes les compagnies d'assurance ; et
- des plafonds de garantie et des franchises, qui sont dimensionnés lors de la souscription du contrat d'assurance et adaptés aux risques du Groupe. Ces plafonds et franchises sont négociés par le Groupe avec la compagnie d'assurance.

Les principales polices d'assurance, souscrites auprès de compagnies d'assurance notoirement solvables et de réputation internationale, sont les suivantes :

- responsabilité civile :
 - assurance en responsabilité civile exploitation après livraison et responsabilité civile professionnelle : une police cadre intégrée, négociée par la Société, assure l'ensemble des sociétés du Groupe en responsabilité civile générale et professionnelle dans le cadre de leurs activités pour les dommages corporels, matériels et immatériels causés aux tiers,
 - assurance en responsabilité civile aéronautique et spatiale : ce programme couvre la Société et ses filiales exerçant une activité dans les domaines aéronautique et spatial. Il couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile encourue du fait des produits et des prestations intellectuelles dans toutes les sciences de l'ingénieur dans le cadre des activités aéronautiques et spatiales de l'assuré et, pour les activités aéronautiques, du fait de l'arrêt des vols,
 - enfin des assurances ponctuelles peuvent être souscrites pour des contrats spécifiques, telles des assurances en responsabilité décennale ;

- assurance du parc automobile : les déplacements professionnels en voiture des collaborateurs sont couverts par des polices locales conclues aux conditions normales du marché ;
- assurance des bureaux : des polices multirisques bureaux sont souscrites pour couvrir les pertes pouvant résulter de sinistres affectant les biens, mobiliers et immobiliers, des assurés (incendie, vol, dégâts des eaux, bris de machine, etc.) ;
- assurance prévoyance, complémentaire santé et assistance : les collaborateurs de la Société bénéficient de couvertures en matière de prévoyance, de complémentaire santé et d'assistance individuelle en cas de mission à l'étranger, en ligne avec les standards du marché.

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

Les programmes d'assurances sont régulièrement revus pour s'adapter au mieux aux évolutions de nos activités du Groupe et des risques. Ainsi, la Société a souscrit en 2018 un programme d'assurance Cyber au niveau du Groupe.

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

2.1.5 Risques liés à la performance extra-financière

2.1.5.1 Risques RSE

Conformément aux exigences issues de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, la démarche RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) du Groupe a été renforcée en 2018, plus particulièrement en termes de structuration et de formalisation, avec notamment une cartographie des principaux risques engendrés par l'activité du Groupe (cf. le détail du dispositif de gestion des risques au chapitre 4 « Performance Extra- Financière et données RSE »).

2.1.5.2 Protection des données

Pour assurer la conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD) applicable en Europe à compter du 25 mai 2018 et s'assurer de la maîtrise des risques inhérents, le Groupe a mené des initiatives structurantes au cours de l'exercice 2018 décrites à la section 4.3.2.2 « Protection des données ».

2.1.5.3 Risques de corruption - Loi Sapin II

Le Groupe a notamment pris en compte l'adoption en France le 8 novembre 2016 de la loi n° 2016-1691, dite Sapin II, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dans le cadre de la gestion de la

conformité aux lois et réglementations et des risques potentiels en matière de corruption encourus dans le cadre de ses activités tant au niveau national qu'international.

Dans le cadre de la mise en conformité avec la loi Sapin II, le Groupe a renforcé son dispositif existant en l'actualisant et en le complétant. La politique anti-corruption rattachée à la charte éthique a été actualisée pour y intégrer les précisions en termes de comportements attendus et proscrits, afin d'optimiser l'encadrement des pratiques opérationnelles autorisées. Une communication formelle sous l'égide du Président Directeur Général a été effectuée. La cartographie des risques de corruption a été établie et les contrôles afférents identifiés. Un programme de formation a été décliné selon le niveau d'exposition des collaborateurs au risque de corruption et est en cours de déploiement au sein du Groupe. Un processus automatisé de *due diligence* des tiers clients et fournisseurs a été initié et sera déployé dans le cadre de la mise en place d'un outil d'*e-procurement* en 2019 et 2020. Un référentiel de contrôle interne dédié a été identifié sur la base des préconisations de l'Agence Française Anti-corruption (AFA) et l'auto-évaluation du contrôle interne existante inclura une section dédiée en 2019. Un comité d'éthique a été établi en 2018 et un outil d'alerte automatisé viendra renforcer le dispositif existant au cours de l'exercice 2019. Le plan d'audit et les programmes de travail des missions d'audit au sein des entités intégreront spécifiquement des tests de 3^e niveau de contrôle en 2019 afin d'évaluer le dispositif au sein des entités.

2.1.5.4 Plan de vigilance

En application de l'article L. 225-102-4 et suivants du Code de commerce, la Société a mis en place un plan de vigilance raisonnable dont l'objectif est d'identifier et de prévenir les atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, la sécurité des personnes, et à l'environnement, qui pourraient résulter des activités des sociétés consolidées du Groupe, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

Les travaux initiés en 2017 se sont poursuivis en 2018 et sont portés par un comité de pilotage impliquant les directions de l'audit interne, des ressources humaines, du juridique et des achats.

La démarche du plan de vigilance est établie selon le principe d'amélioration continue, et le plan a vocation à évoluer avec les activités du Groupe et au vu des résultats des évaluations régulières.

Le plan s'articule autour des mesures suivantes :

- la cartographie des risques ;
- les procédures d'évaluation ;
- les actions d'atténuation des risques ou de prévention ;
- le mécanisme d'alerte ;
- et le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Cartographie des risques

Une cartographie des risques spécifiques au plan de vigilance a été élaborée. Cette cartographie n'a pas mis en évidence de risques qui n'avaient pas déjà été identifiés par le Groupe et qui ne seraient pas traités par les dispositifs existants.

Procédures d'évaluation

Le Groupe a mis en place des procédures d'évaluation régulières des filiales, et va déployer de telles évaluations pour ses sous-traitants et ses fournisseurs. Ces évaluations dédiées aux critères du plan de vigilance complètent les objectifs des audits existants.

Les filiales auto-évaluent notamment une fois par an leur niveau de contrôle interne, et font l'objet d'audits internes réguliers.

Les sous-traitants et les fournisseurs sont évalués au moment de leur sélection. Il est également prévu que des vérifications et des audits soient menés au cours de la relation commerciale établie.

Le Groupe a entrepris de renforcer sa politique de référencement des fournisseurs et des sous-traitants grâce notamment à la mise en place d'un questionnaire d'évaluation. Ce questionnaire abordera notamment les questions sociétales, sociales et environnementales.

Un code de conduite des fournisseurs Altran (*Supplier Conduct Guidelines*) a également été mis en place et devra être adopté par tous les fournisseurs référencés. La contractualisation de ce code s'effectuera via le module SRM (*Supplier Relationship Management*) dédié à la gestion des fournisseurs et des sous-traitants qui sera déployé dans toutes les filiales du Groupe à échéance 2020. Ce code repose sur des principes internationalement reconnus tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme, les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, le Pacte mondial des Nations Unies, les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, et les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ce code impose notamment aux fournisseurs d'Altran d'interdire le travail des enfants et le travail forcé, d'assurer des conditions de travail décentes, saines et sans danger pour tous les collaborateurs, de lutter contre la corruption et de respecter l'environnement et la préservation des ressources naturelles.

Actions d'atténuation ou de prévention des risques

Il est prévu d'introduire progressivement des clauses dans les contrats avec les fournisseurs et les sous-traitants faisant référence à la charte éthique du Groupe et au code de conduite des fournisseurs Altran. Ces clauses imposeront à ces derniers de s'assurer que leurs propres fournisseurs, sous-traitants et distributeurs les appliquent également.

Mécanisme d'alerte

Le dispositif d'alerte du Groupe a été adapté pour répondre aux obligations légales, notamment les articles 8 et 17 de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique mais aussi à la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres.

La procédure est mise en place au niveau Groupe et pourra faire l'objet d'adaptations pour s'assurer de sa conformité aux législations locales.

Dispositif de suivi et d'évaluation

Le comité de pilotage assure le suivi des progrès et de l'efficacité des mesures prises, et adapte le plan en conséquence.

2.2__ Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe fait face à un certain nombre de risques tant externes qu'internes (voir section 2.1 « Facteurs de risques »).

Visant à opérer une gestion optimale de ses risques, notamment par la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace, le Groupe définit une organisation et des processus, et établit des politiques

et procédures ayant pour objectif d'identifier, évaluer et maîtriser ces risques dans les limites de l'appétence attendue. Le Groupe vise également à allouer les ressources nécessaires à la maîtrise de ces risques en accord avec ses objectifs stratégiques et opérationnels.

2.2.1 Objectifs et référentiel du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques

2.2.1.1 Objectifs

Le dispositif de contrôle interne établi au sein du Groupe a pour objectif de fournir une assurance raisonnable quant à :

- la conformité aux procédures et instructions et aux lois et réglementations applicables aux bornes du Groupe ;
- la fiabilité, l'exhaustivité et la qualité de l'information produite, notamment l'information financière ;
- l'efficacité des opérations réalisées et l'efficacité des processus de contrôle interne, en particulier ceux relatifs à la protection des actifs ;
- l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels dans le cadre de l'activité du Groupe en prenant en compte l'identification et la maîtrise des risques ;
- la minimisation des risques de fraude et de leur impact ;
- la compréhension et l'application des contrôles par tous les niveaux de l'organisation du Groupe, y compris ceux visant à la maîtrise des risques, et l'adoption des mesures appropriées pour réduire et minimiser ces risques.

Le dispositif de contrôle interne vise à contribuer à la sauvegarde des actifs et à la maîtrise des opérations et à leur optimisation. Par essence, le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont éliminés et n'apporte qu'une assurance raisonnable de la maîtrise des risques d'erreurs ou de fraudes.

Le Groupe pratique une gestion des risques de l'entreprise visant à procurer une vision complète du portefeuille des risques encourus par les divers niveaux des entités opérationnelles et des directions fonctionnelles et à mettre en œuvre les plans d'actions pour les maîtriser.

2.2.1.2 Référentiel

Le dispositif de contrôle interne Groupe est développé selon le référentiel intégré de contrôle interne « *Internal control - Integrated framework* » promu par le COSO - « *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* » et en conformité aux éléments et principes du « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » publié par l'AMF en date du 22 juillet 2010 et des guides d'application associés.

En termes de gestion des risques, les principes appliqués sont cohérents avec les standards professionnels - Normes ISO 31000 et 27001, le Cadre de référence de la FERMA - *Federation of European Risk Management Associations*, Cadre de référence « *Le management des entreprises* » promu par le COSO et les modalités d'application associées recommandées.

Le Groupe renforce continuellement son référentiel et l'actualise pour prendre en compte l'évolution de son exposition aux risques dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie, son exposition externe et les attentes des régulateurs.

2.2.2 Pilotage des activités et mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques

2.2.2.1 Environnement de contrôle

1. Intégrité et éthique

Les valeurs et principes d'action du Groupe sont formalisés dans le code d'éthique et la politique anti-corruption du Groupe. Ces documents, actualisés en 2014 puis en 2017, concernant la politique anti-corruption dans le cadre de la mise en conformité avec l'article 17 de la loi Sapin II, sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs à leur arrivée dans l'entreprise et disponibles sur l'intranet. Ils mentionnent notamment les principes de comportement individuel attendu, à respecter par les collaborateurs dans les pays où ils interviennent pour le Groupe.

Ces documents sont actualisés le cas échéant pour veiller à la conformité avec les législations locales applicables.

Par ailleurs, le Groupe a adhéré au *United Nation Global Compact* et s'engage à respecter les standards internationaux reconnus en matière de droits de l'Homme et en particulier les principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes volontaires sur la sécurité et les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

En application de la loi n° 2017-399 du 28 mars 2017, le comité de pilotage formé en 2017 a établi en 2018 le plan de vigilance applicable au Groupe présenté en section 2.1.5.4 du présent Document de Référence.

Certaines filiales significatives du Groupe ont intégré dans leurs conditions générales d'achats un article stipulant le respect des règles d'éthique et des normes environnementales par les sous-traitants du Groupe.

Compte tenu de son activité et de sa stratégie, le Groupe requiert des engagements de comportements spécifiques des collaborateurs impliqués dans des projets à haute valeur ajoutée pour lui-même ou ses clients. Il requiert des engagements de confidentialité formalisés (*Non-Disclosure Agreements*) de la part de ses collaborateurs et de ses sous-traitants le cas échéant.

Une liste des collaborateurs ayant accès à l'information considérée « sensible » (financière et stratégique) est continuellement actualisée. Ces collaborateurs sont soumis à des fenêtres négatives (*black-out periods*) sur tous les titres et instruments émis par Altran. Un engagement de confidentialité est également signé par tout nouveau collaborateur nommé à une fonction concernée par l'information « sensible » ou contribuant à un projet confidentiel.

2. Gouvernance, organisation, pouvoir et responsabilités

À la suite de l'acquisition d'Arcent et de l'annonce du nouveau plan stratégique du Groupe, *The High Road, Altran 2022*, la gouvernance du Groupe est assurée par le Conseil d'administration et la direction générale du Groupe, aidés pour ce faire par les organes ci-dessous :

- une *Global Executive Team* composé du Président Directeur Général et de 6 vice-présidents exécutifs : du Directeur Général Délégué en charge de l'Europe et des grands comptes, du Directeur Général Adjoint en charge des finances, du Directeur Général Adjoint en charge de la stratégie, de la technologie et de l'innovation, du Directeur Général Adjoint en charge de l'ingénierie et de la transformation, du Directeur Général Adjoint en charge de l'Amérique du Nord et du Directeur Général Adjoint en charge des opérations Europe ;
- un comité exécutif a été élargi pour accueillir de nouveaux dirigeants et experts. Ce nouveau comité exécutif se structure lui-même en trois sous-comités qui se concentrent chacun sur un des piliers du plan stratégique : « Opérations & Industries » pour piloter le déploiement de nos modèles de services « *mainstream* », à haute valeur ajoutée et industriels (*Industrialized GlobalShore*), « Technologie & Innovation », pour définir la feuille de route technologique et développer des offres reposant sur des technologies de rupture, « Ingénierie et Transformation », en charge de l'évolution des modèles d'ingénierie du Groupe et de sa culture d'excellence ;
- une *Senior Leadership Team* qui se compose des leaders et agents de la transformation du Groupe, qui participent à son évolution en incarnant les valeurs du Groupe : persévérance et passion, confiance, engagement et intégrité. Il est composé des membres des comités de direction des entités opérationnelles locales et de directeurs de fonctions centrales.

Pour la première partie de l'année 2018, la gouvernance du Groupe était organisée de la même manière qu'en 2017, avec un comité exécutif, un comité de direction et l'Altran Business Club.

La direction générale veille à ce que la structure organisationnelle et les lignes hiérarchiques et fonctionnelles permettent la planification, l'exécution et le contrôle des activités du Groupe. L'organisation est définie par la direction générale qui l'adapte régulièrement à la stratégie du Groupe et aux évolutions des activités et de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent.

Le Groupe a par ailleurs défini des responsabilités centrales qui couvrent les trois lignes de maîtrise du contrôle interne et de la gestion des risques :

- le management des opérations, essentiellement rattaché au sein des entités locales et des zones géographiques, est

responsable de la mise en œuvre du contrôle interne et de la maîtrise des risques opérationnels ;

- les fonctions support (telles que le Secrétariat Général, les département finance, juridique, ressources humaines, transformation et organisation, systèmes d'information, etc.) qui prescrivent les éléments du dispositif de contrôle interne, contrôlent en permanence sa mise en œuvre et assistent les opérationnels le cas échéant ; et
- l'audit interne qui élabore, avec les rapports d'audit et lors de missions de conseil, des recommandations visant à améliorer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et la gestion des risques.

Afin d'accompagner la transformation du Groupe et le déploiement de sa stratégie, d'assurer un contrôle et une maîtrise optimale des risques, le Groupe a verticalisé l'ensemble des fonctions qui bénéficient désormais d'un double rattachement : au niveau du Groupe et au niveau local.

L'organisation établie par la direction générale est également mise en œuvre par l'établissement d'un référentiel de métiers (*career path*) structurant l'ensemble des fonctions au sein du Groupe et permettant le pilotage des postes rattachés aux processus, des notes de nomination, des descriptions de poste et des délégations de pouvoirs et d'engagements.

3. Règles et procédures

Le Groupe a établi une structure formalisée et détaillée de ses principes organisationnels, opérationnels, fonctionnels et managériaux, notamment pour en permettre la mise en œuvre, le contrôle au sein de ses entités et le pilotage global.

La politique d'autorisations d'engagement dans le Groupe permet de définir les niveaux d'engagement autorisés pour l'ensemble des entités du Groupe. Le périmètre opérationnel concerné par ces niveaux d'engagement couvre l'ensemble des activités : les propositions commerciales, la contractualisation, la gestion du personnel, les frais de déplacements et les diverses opérations de gestion.

Les entités locales établissent, en déclinaison directe des instructions du Groupe, les règles applicables à leurs propres périmètres et émettent les procédures et modes opératoires requis à l'échelle de leurs organisations.

Le référentiel de contrôle interne identifiant les contrôles clefs et actualisé régulièrement complète le référentiel des processus. Il identifie au sein des processus clefs, les risques potentiels dont l'occurrence impacterait la bonne fin des processus et les contrôles qui permettent d'en assurer la maîtrise et à minima d'en réduire l'impact.

Dans le cadre du renforcement de l'environnement du contrôle interne et de la gestion des risques du Groupe en 2018, les règles et procédures spécifiques au périmètre financier ont été diffusées sous l'égide de la direction financière et de la direction des achats. En 2018, dans la continuité des actualisations diffusées en 2017, les procédures existantes ont fait l'objet de rappel dans un objectif d'amélioration constante de la qualité de l'information et d'approfondissement de l'analyse de l'information financière. Suite à l'acquisition d'Arcent, la politique de trésorerie émise en 2017 par la direction de la trésorerie et des financements a été spécifiquement actualisée pour prendre en compte l'évolution de la structure du financement consécutive à l'acquisition.

4. Systèmes d'information

Dans le cadre du plan stratégique *The High Road, Altran 2022*, la direction des systèmes d'information a poursuivi sa transformation en établissant une gouvernance globale incluant Arcent et pilotée par le Groupe, permettant de garantir un meilleur alignement des plans d'investissement informatique et facilitant le déploiement

de nouvelles solutions Groupe dans ses domaines fonctionnels et techniques. En 2018, dans la continuité des outils de gestion déployés les années précédentes (gestion de la relation client, du recrutement, des compétences clients et de leur affectation aux projets), les versions des systèmes ont été actualisées et des fonctionnalités ajoutées pour permettre d'élargir les périmètres d'utilisation et d'optimiser les processus informatisés.

Les systèmes dédiés à la gestion administrative et financière ont poursuivi leur actualisation et déploiement (cf. 2.2.3.4 « Gestion des systèmes d'information comptable et financière »).

Les programmes de standardisation et de globalisation des services d'infrastructure et de sécurité et la certification ISO 27001 des entités opérationnelles ont été poursuivis.

Dans le contexte de l'acquisition d'Aricent, une *roadmap* de convergence des systèmes d'information a été réalisée.

2.2.2.2 Évaluation et processus de gestion des risques

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans une perspective continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques susceptibles d'impacter la réalisation des objectifs définis par le Groupe. L'évaluation des facteurs de risques contribue notamment à définir des activités de contrôle appropriées et le plan d'audit interne.

Cette évaluation repose sur le processus d'établissement de l'univers des risques du Groupe et de sa cartographie.

L'univers des risques est établi d'après la compilation des risques identifiés par les managers des entités opérationnelles communiqués une fois par an et la consultation des membres de la *Global Executive Team* et des directeurs des fonctions support.

La cartographie des risques est assurée tous les deux ans après évaluation de leur impact potentiel, de leur probabilité d'occurrence et du niveau de leur maîtrise ; ceci conduisant à la définition du degré d'exposition. En 2018, la cartographie a été actualisée avec les membres de la direction générale et présentée au comité d'audit.

Les principaux risques identifiés et leurs modalités de gestion sont recensés dans la section 2.1 « Facteurs de risques ». En 2018, les risques consécutifs à l'intégration de l'acquisition d'Aricent sont intégrés dans les risques du Groupe.

Les entités conservent la responsabilité des plans d'action de gestion des risques la plus appropriée à leurs activités spécifiques. Toutefois, certains risques transversaux sont directement gérés ou étroitement coordonnés par les directions fonctionnelles concernées.

En matière de risques fiscaux, la direction fiscale du Groupe assure une revue de la situation fiscale de chaque entité et pilote la préparation des déclarations en veillant au respect des réglementations et législations en vigueur.

Les offres et contrats présentant un certain niveau de risques, soit quantitatifs (du fait de leur chiffre d'affaires), soit qualitatifs (du fait de leur nature, notamment en termes d'engagements ou de contraintes particulières), font l'objet depuis fin 2010 d'une revue hebdomadaire par un comité dit *Project Appraisal Committee* (PAC). Ce comité est composé de représentants pluridisciplinaires de la direction financière, du *Program Office*, des directions juridique et commerciale ainsi que des directeurs exécutifs concernés par les dossiers présentés, et agit sur délégation de la direction générale.

Cette revue a été étendue aux projets significatifs d'Aricent à compter du quatrième trimestre 2018.

L'intégration des entités acquises par le Groupe est gérée selon un mode projet avec notamment un suivi des risques et un processus d'alerte selon le niveau de criticité évalué. En 2018, dans le contexte de l'intégration d'Arcent, un dispositif renforcé a été établi. Il inclut notamment une gouvernance spécifique et rattachée au Directeur Général Adjoint en charge de l'ingénierie et de la transformation, une déclinaison opérationnelle à l'échelle des fonctions et processus et le pilotage régulier de la réalisation du plan d'intégration.

En raison de son secteur d'activité, Altran ne prévoit pas de risques financiers dus à des changements climatiques susceptibles d'avoir des conséquences significatives pour le Groupe. Néanmoins le Groupe met en œuvre une stratégie d'optimisation de sa production de CO₂, notamment par une politique de voyage responsable, une politique de véhicule d'entreprise et des bâtiments HQE.

2.2.2.3 Activité de contrôle et d'évaluation

Les activités de contrôle permanent, conduites à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels, ont pour objectif de réduire les risques décrits dans la section 2.1 « Facteurs de risques ». Elles reposent principalement sur l'application des normes, politiques et procédures contribuant à garantir la mise en œuvre des orientations émanant de la direction générale.

Le pilotage du processus de contrôle interne est rattaché à la direction de l'audit interne qui s'assure notamment de la cohérence et de l'actualisation du référentiel de contrôle interne en collaboration avec les responsables des processus. La mise en œuvre du système de contrôle interne est réalisée sous la responsabilité de la direction générale du Groupe.

Le contrôle permanent est déployé en cascade par le management des entités opérationnelles sous la responsabilité des responsables géographiques. Les directeurs des entités légales et les directeurs financiers s'engagent sur le contrôle interne de leurs entités et signent des lettres d'affirmation sur le respect des règles de contrôle interne et de gestion du Groupe lors des clôtures comptables semestrielles et annuelles.

Le contrôle permanent du Groupe repose sur trois composantes majeures :

- le référentiel de contrôle interne établi avec les responsables des processus ;
- les activités de contrôle appropriés mises en œuvre par les directions opérationnelles et fonctionnelles et visant à s'assurer de la réalisation des objectifs et de la maîtrise des risques inhérents aux processus ;
- et un processus d'autoévaluation annuel du contrôle interne piloté par la direction de l'audit interne.

Le processus d'autoévaluation annuelle du contrôle interne déployé par le Groupe est basé sur un questionnaire afin de mesurer et d'apprécier la pertinence et la correcte application des procédures de contrôle interne par l'ensemble de ses entités opérationnelles. En complément de l'autoévaluation du niveau de maturité de leurs pratiques et de leur conformité au référentiel du Groupe, les directeurs des entités locales établissent leurs plans d'action de mise en conformité en cas de niveau de maturité insuffisant de leurs pratiques de contrôle interne. La mise en œuvre de ces plans d'action et le degré effectif de contrôle interne sont testés lors des missions d'audit dans les entités.

En 2018:

- le référentiel de contrôle a été actualisé pour communication et application à compter de 2019 ;
- dans la continuité de l'exercice 2017, les questionnaires d'autoévaluation ont été actualisés avec les responsables des processus finance et trésorerie, achats, ressources humaines et

systèmes d'information. Le périmètre d'Aricent a été intégré dans le périmètre des entités répondant à cette autoévaluation. Les résultats détaillés par processus ont été partagés au cours du 1^{er} trimestre avec chaque responsable de processus et les directeurs des entités locales. Une synthèse des résultats de l'autoévaluation 2018 a été présentée au premier comité d'audit de l'année 2019.

2.2.2.4 Information et communication de l'information au sein du Groupe

La direction générale communique les objectifs et toute autre information pertinente au sein du Groupe permettant à l'ensemble des collaborateurs d'assurer leurs responsabilités et d'apporter leurs contributions aux systèmes de contrôle interne et à la gestion des risques du Groupe dans le cadre de la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques. La hiérarchie est responsable de relayer ces objectifs et de s'assurer de leur bonne compréhension. La matrice de responsabilité (RACI) établie pour l'ensemble des métiers favorise la diffusion de l'information et la complémentarité des fonctions dans la mise en œuvre des contrôles.

Deux communautés professionnelles homogènes, l'une regroupant les collaborateurs et *managers* en charge des grands comptes clients et l'autre regroupant les managers d'équipes de consultants, favorisent l'information et la communication au sein de ces périmètres fonctionnels, notamment concernant les objectifs de contrôle et d'identification et maîtrise des risques.

La communication des résultats repose essentiellement sur les reporting et les revues mensuelles et trimestrielles de performance au sein du Groupe.

Le système de remontée d'information majeur est le reporting mensuel, trimestriel et annuel basé sur des formats standards, couvrant l'ensemble des activités opérationnelles et comportant des informations d'ordres opérationnel, comptable et financier. Il permet à la direction générale, aux directions opérationnelles des zones géographiques et aux directions fonctionnelles de disposer d'informations pertinentes et fiables. Une base de données dédiée au reporting opérationnel permet de partager un reporting Groupe établi sur la base d'une information normée, automatisée et commune à toutes les entités et de déceler des variations et d'alerter sur des éléments à analyser.

D'autres reportings élaborés au sein des directions constituent une communication détaillée, tels que le reporting des programmes et le reporting de l'intégration des entités acquises, le reporting trimestriel de trésorerie communiquant la position du *cash*, le résultat financier, le niveau d'endettement et son coût moyen, la mesure de l'exposition aux principaux risques (taux, contrepartie) et le *factoring*. Ces reportings sont régulièrement actualisés pour permettre le pilotage des enjeux stratégiques et opérationnels du Groupe. (cf. 2.2.3.2 « Élaboration de l'information comptable et financière »).

2.2.2.5 Pilotage du dispositif

1. L'audit interne

Au sein du Groupe, toute entité, activité, processus ou système de management est susceptible de faire l'objet d'une mission d'audit interne réalisée par la direction de l'audit, dans le respect du référentiel international de l'audit interne (IIA) et de son code de déontologie.

La fonction audit interne du Groupe est centralisée, rattachée hiérarchiquement au Président Directeur Général et fonctionnellement au Directeur Général Adjoint en charge des

finances. La direction de l'audit interne, a notamment pour mission de s'assurer que le Groupe dispose d'un système de contrôle interne efficient et d'une gestion de ses risques en permettant la maîtrise. La direction de l'audit assure également le management des processus du contrôle interne et de la gestion des risques. La charte d'audit du Groupe applicable aux bornes du Groupe a été établie et validée par le Président Directeur Général et le président du comité d'audit en 2017.

La direction de l'audit du Groupe réalise les missions d'audit du plan annuel avec le support de ressources internes ou externes afin de mobiliser les compétences requises à l'atteinte des objectifs des missions d'audit et d'assurer une évaluation optimale du contrôle interne et de la maîtrise des risques.

La direction de l'audit travaille en concertation avec les commissaires aux comptes et effectue également des missions d'assistance (conseil, analyse, apport méthodologique, participation aux projets de mise en conformité réglementaire) tout en préservant le degré d'indépendance requis pour assurer les missions d'évaluation. En 2018, la direction de l'audit interne a été renforcée par le recrutement d'un auditeur senior. L'entité Aricent acquise possède également une équipe d'audit et assure des missions d'évaluation de la conformité des processus aux procédures internes.

Le plan d'audit annuel, partie prenante d'un plan pluriannuel à 4 ans visant à couvrir l'intégralité des entités du Groupe, est établi après une analyse des risques et des dispositifs de maîtrise des risques, la prise en compte des enjeux stratégiques du Groupe et l'historique des missions d'audit. Il est soumis au Président Directeur Général et au comité d'audit qui l'approuvent. Le plan annuel peut être amendé en cours d'exercice en raison d'impératifs d'ordre stratégique ou opérationnel et le comité d'audit est tenu informé de ces évolutions.

Les conclusions des travaux réalisés par la direction de l'audit et les commissaires aux comptes font l'objet de restitutions régulières auprès du comité d'audit et, par son intermédiaire, au Conseil d'administration. Le directeur de l'audit interne participe à toutes les réunions du comité d'audit. Le comité d'audit procède à chaque réunion à l'audition des commissaires aux comptes en dehors de tout représentant de la Société.

En cas d'identification de zones de progrès, des plans d'actions sont établis par les *managers* opérationnels avec le support de la direction de l'audit qui en suit la mise en œuvre et en rend compte au directeur général délégué ou adjoint en charge de la zone géographique puis à la direction générale et au comité d'audit. En 2018, l'autoévaluation de la mise en œuvre des plans d'action post-audit a été réalisée par les entités et les résultats ont été présentés au comité d'audit. À compter de 2018, la périodicité de l'autoévaluation de la mise en œuvre des plans d'action post-missions d'audit est adaptée à la criticité des constats.

2. Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration participe au contrôle interne, notamment au travers des travaux et comptes rendus de ses comités spécialisés. Il arrête les comptes, examine et approuve le budget et les dossiers stratégiques. Enfin, il est le garant du bon fonctionnement des organes sociaux et des règles de gouvernement d'entreprise et s'assure du fonctionnement des organes internes de contrôle avec l'appui du comité d'audit.

3. Le Comité d'audit

Le Comité d'audit s'assure de la mise en place par la direction générale des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, en fonction des risques identifiés et en vue de la réalisation des objectifs du Groupe. Il se tient informé régulièrement de l'évolution du dispositif de contrôle interne dans le Groupe. Il approuve le plan d'audit annuel et les principales

conclusions des travaux d'audit lui sont présentées. Il examine également les risques et engagements hors bilan significatifs.

4. La direction générale

La direction générale pilote les dispositifs de gestion des risques du Groupe et de contrôle interne mis en œuvre par le *management* du Groupe. Elle participe à la définition du dispositif

de contrôle interne adapté aux enjeux du Groupe et soutient son déploiement, son contrôle permanent et son évaluation ponctuelle par la direction de l'audit. Elle valide la cartographie des risques et s'assure de la mise en œuvre des plans d'action de maîtrise des risques et de remédiation. Elle se tient informée des éléments significatifs éventuels pour les porter à la connaissance du Conseil d'administration et initier les actions correctives requises.

2.2.3 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration, au traitement et à la diffusion de l'information comptable et financière

L'information financière et comptable du Groupe est établie par le Directeur Général Adjoint aux finances, sous l'autorité du Président Directeur Général. À ce titre, la direction financière est responsable des procédures de contrôle interne liées à l'élaboration et au traitement de l'information financière.

Pour assurer la qualité et la fiabilité des comptes sociaux et consolidés, le Groupe s'appuie principalement sur un ensemble de principes et de normes comptables, et sur un processus de reporting comptable et de gestion formalisé. L'organisation verticalisée de la fonction finance avec notamment le rattachement hiérarchique des directeurs financiers des entités locales au *senior vice-président controlling* ou au Directeur Général Adjoint aux finances, renforce l'environnement du contrôle interne financier. Un système d'information commun est utilisé pour la production des comptes consolidés assurée par la direction de la consolidation et l'élaboration mensuelle du reporting de gestion assurée par la direction du contrôle financier. La direction finance groupe a poursuivi le renforcement des ressources et compétences des équipes financières, notamment afin d'améliorer le contrôle interne et la maîtrise des risques financiers.

2.2.3.1 Normes et procédures comptables

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne et en application des procédures formalisant les principales règles comptables et méthodes de consolidation applicables.

Les procédures du Groupe visent à assurer une gestion comptable et un suivi financier rigoureux des activités du Groupe en matière d'établissement des budgets, de reporting, de consolidation, de contrôle de gestion et de communication financière. Elles concourent à la production d'une information financière fiable, conforme aux exigences légales et réglementaires et aux normes définies par le Groupe.

Les procédures définies en matière d'établissement des comptes sociaux et consolidés du Groupe reposent sur :

- le manuel des principes comptables du Groupe (*Finance Book*), mis à disposition de l'ensemble de la communauté financière du Groupe, et actualisé régulièrement en fonction des évolutions des normes IFRS, des nouvelles réglementations externes ou pratiques internes et de l'adaptation du Référentiel de contrôle interne financier ;
- les instructions de clôture du Groupe communiquées dans le cadre des consolidations périodiques par la direction de la consolidation.

Ces instructions spécifient notamment les plannings, les périmètres, les hypothèses de clôture, les processus de traitements spécifiques et exceptionnels (i.e. les tests de valeurs

sur les actifs incorporels, les engagements hors bilan), les évolutions du plan de comptes et les actualisations normatives.

En 2018, l'application des nouvelles normes IFRS 9 et IFRS 15 a donné lieu à la mise à jour du manuel des normes et procédures comptables. Des travaux de mise en conformité avec la norme IFRS 16 applicable à compter de 2019 ont été menés conjointement par la direction financière et la direction des achats.

2.2.3.2 Élaboration de l'information comptable et financière

Les responsabilités relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière se déclinent au sein des différentes fonctions de l'organisation finance du Groupe.

Au sein de l'organisation finance, la direction du *controlling* supervise les directions de la consolidation, du contrôle financier et des systèmes d'information financiers.

La production et l'analyse de l'information financière reposent essentiellement sur la contribution des directions de la consolidation, du contrôle financier, de la trésorerie et des financements.

Les responsabilités de la direction de la consolidation

En amont de la production et au titre du contrôle interne prescriptif et préventif :

- la direction de la consolidation est propriétaire du plan de comptes et administratrice du système d'information de consolidation. Elle édite le référentiel comptable centralisé et s'assure de son respect par les entités du Groupe notamment lors des remontées des liasses périodiques. Elle s'assure également du respect des principes comptables IFRS appliqués à Altran et du degré de maîtrise du processus et du système de consolidation aux bornes du Groupe ;
- elle veille à la conformité du traitement comptable des opérations d'acquisition, de fusion et de cession de sociétés. Elle supervise la formation des directions financières des entités nouvellement acquises par le Groupe dans le cadre de la stratégie de croissance externe.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, la direction de la consolidation assure la justification des comptes à des fins de contrôle et de certification par les organes de contrôle réglementaire (commissaires aux comptes).

Dans le cadre de la communication financière, la direction de la consolidation produit l'information financière (voir la section 2.2.3.6 « Communication financière et investisseurs »).

Les responsabilités de la direction du contrôle financier

La présentation sectorielle des comptes est établie par la direction du contrôle financier Groupe qui réconcilie cette présentation avec les comptes consolidés pour analyser la performance du Groupe et la commenter dans le rapport de gestion.

La direction du contrôle financier établit l'information pour diffusion à la direction générale et au Conseil d'administration. Elle établit un suivi a minima mensuel de la performance financière et opérationnelle du Groupe avec des indicateurs financiers et opérationnels régulièrement actualisés pour s'adapter au besoin de pilotage du Groupe.

Les responsabilités de la direction de la trésorerie et des financements

En coordination avec la direction de la consolidation, la direction de la trésorerie et des financements actualise trimestriellement les soldes à la clôture au titre du contrat d'affacturage et participe au rapprochement de la dette financière nette consolidée du Groupe. La direction de la trésorerie et des financements assure également l'information trimestrielle des porteurs de dette de la Société ainsi que la gestion de la relation avec les agences de notation suivant le Groupe (S&P Global Ratings, Moody's).

2.2.3.3 Fixation des objectifs et pilotage de la performance

La direction du contrôle financier assure la fiabilité des processus budgétaires et prévisionnels, de la mesure de la performance économique du Groupe, de l'analyse de la pertinence des informations reportées mensuellement détaillées par entités et prépare la synthèse des indicateurs de gestion à l'attention de la direction générale.

Les analyses effectuées et les indicateurs de pilotage spécifiquement suivis sont le chiffre d'affaires, le prix de vente journalier moyen, le taux de facturation, les effectifs, le délai moyen de paiement des clients, la marge directe, la marge brute, le niveau des dépenses indirectes et la marge opérationnelle par zone géographique. Des revues, conduites mensuellement et trimestriellement sur la base d'un reporting standard, visant notamment à analyser et maîtriser les principaux risques pouvant avoir un impact sur l'information comptable et financière publiée par le Groupe, sont faites par pays avec la direction générale. Des prévisions de fin d'année sont réalisées à de multiples reprises et font l'objet d'une analyse par la direction générale. En 2018, suite à l'opération de financement de l'acquisition Aricent, un suivi trimestriel du ratio d'endettement (dette nette/EBITDA 12 mois glissant pro-forma) a été établi.

L'application et le respect des principes, règles et procédures sont sous la responsabilité des directeurs financiers de chaque entité. Ils doivent s'assurer, en coordination avec la direction du contrôle financier et la direction de la consolidation, de la concordance des informations communiquées par le système de reporting et de consolidation du Groupe avec les informations destinées à être publiées.

Dans le cadre du processus budgétaire, le budget consolidé du Groupe est soumis à la validation du Conseil d'administration.

La direction générale envoie à chaque unité opérationnelle une lettre budgétaire établissant ses objectifs annuels.

En 2018, le renforcement du contrôle interne et la gestion des risques relatifs à la performance financière et à son pilotage se sont poursuivis :

- les éléments constitutifs et les participants aux revues trimestrielles de la performance des entités (*business performance review* quantitative et une *management letter*) établies en 2017 ont évolué en lien avec l'activité du Groupe ;

- un programme d'optimisation du *cash* a été lancé à l'échelle du Groupe et porte sur l'amélioration des processus de facturation et l'accélération du recouvrement.

2.2.3.4 Gestion des systèmes d'information comptable et financière

La qualité et la fiabilité des informations financières et comptables reposent sur des systèmes d'information de plus en plus intégrés, un progiciel de consolidation Groupe et un progiciel de trésorerie.

Le Groupe et ses filiales utilisent une application informatique de consolidation unique et standardisée, permettant de sécuriser et d'homogénéiser les processus de préparation des reportings prévisionnels, les reportings mensuels et les arrêtés comptables.

En 2018, le renforcement du contrôle interne et la gestion des risques financiers relatifs à l'élaboration de l'information comptable et financière se sont poursuivis avec notamment :

- le déploiement d'une nouvelle version actualisée et améliorée du système d'information de consolidation et reporting du Groupe ;
- la poursuite du déploiement de l'outil de gestion administrative et financière (ERP) et son implémentation pour la co-entreprise tunisienne ;
- le déploiement d'un applicatif dédié et intégré aux systèmes d'information achats et financiers dans le cadre de la mise en conformité avec la norme IFRS 16.

Dans le contexte de l'acquisition d'Aricent, la comptabilité d'Aricent a été intégrée dans le système de consolidation et de reporting du Groupe.

2.2.3.5 Gestion de la trésorerie et des financements

En 2018, le contrôle interne et la gestion des risques relatifs à la gestion de la trésorerie et des financements et à l'information comptable et financière s'y rapportant a poursuivi le renforcement initialisé en 2017, notamment par :

- la poursuite des couvertures de change systématique sur les prêts/emprunts intragroupe de la centrale de trésorerie ;
- l'actualisation des pouvoirs bancaires pour le périmètre Aricent ;
- la mise en place de la couverture de taux d'intérêts consécutive au financement de l'acquisition d'Aricent ;
- la sensibilisation régulière aux fraudes externes aux paiements et la diffusion systématique d'alertes en cas de tentatives à l'encontre d'une entité du Groupe.

2.2.3.6 Communication financière et investisseurs

La direction des relations investisseurs est responsable et assure l'ensemble de la communication auprès des actionnaires, des investisseurs, des analystes financiers, et, plus généralement, envers les marchés financiers. Elle veille notamment à la conformité aux procédures relatives à l'information réglementée, qu'elle soit périodique ou permanente et s'assure de la fiabilité des informations communiquées.

Au titre de l'information périodique, la direction des relations investisseurs s'assure de l'application de la réglementation et des recommandations AMF en matière de communication et est notamment en charge de :

- la coordination et la publication des informations financières : chiffre d'affaires trimestriel, résultats semestriels et annuels ;
- la supervision du document de référence.

Au titre de l'information permanente, la direction des relations investisseurs s'assure que toute information susceptible d'avoir un impact sur le cours de bourse de la Société est communiquée sans délai au marché de façon exhaustive.

Le calendrier financier de la Société et des diverses communications financières de la Société est publié par la direction des relations investisseurs.

La direction des relations investisseurs du Groupe coordonne les annonces d'acquisitions, de cessions ou de prises de participations significatives.

En 2018, le contrôle interne et la gestion des risques relatifs à la communication auprès des investisseurs et des marchés a poursuivi les actions de renforcement initiées précédemment :

- le renforcement des procédures internes relatives à la prise de parole auprès des publics financiers ; ce, afin de s'assurer de la centralisation des requêtes externes, de l'égalité de traitement des différents actionnaires ou investisseurs et de la cohérence des messages émis par le Groupe ;
- le renforcement des processus de prise de décision de communication afin de conduire une analyse méthodique des enjeux et de l'opportunité à communiquer.

2.2.4 Évolutions en 2018 et perspectives 2019

Le Groupe se fixe un objectif d'amélioration continue de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques basé sur :

- un cadre propice à l'analyse des risques et à la mise en place de dispositifs de contrôle ;
- la responsabilité de tous les acteurs, en particulier les responsables de processus et les opérationnels ;
- la priorisation dans la mise en œuvre du contrôle au regard du niveau des risques encourus.

En 2018, les travaux du contrôle interne ont contribué notamment à la poursuite de l'extension du processus d'autoévaluation à l'intégralité des entités du Groupe en intégrant Aricent, à l'actualisation annuelle des questionnaires d'autoévaluation de contrôle interne des cinq processus majeurs et à l'identification d'un réseau d'interlocuteurs dédiés au contrôle interne et aux risques au sein des entités opérationnelles.

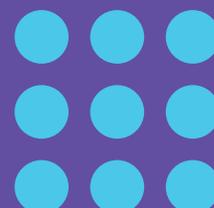
En 2019, le Groupe poursuivra sa démarche d'amélioration continue en termes d'identification des risques et d'actualisation de son dispositif de contrôle interne pour l'adapter à l'évolution du Groupe et à ses nouveaux enjeux.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques poursuivra son évolution notamment par :

- l'actualisation de la cartographie des risques Groupe et l'accompagnement des entités dans l'établissement de cartographies locales ;
- la poursuite de l'actualisation du référentiel de contrôle interne pour refléter l'évolution de l'organisation, des procédures et des risques potentiels du Groupe ;
- le renforcement de l'appropriation du contrôle interne et de la maîtrise des risques par les managers des entités en animant un réseau de points de contact locaux pour le contrôle interne et la gestion des risques.

3__ GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

3.1	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	58
3.1.1	Gouvernement d'entreprise	58
3.1.2	Rémunération des organes d'administration et de direction	85
3.1.3	Autres éléments de rémunération	106
3.2	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	111



3.1__ Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, cette section intègre le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration. Outre les éléments prévus par le Code de commerce au titre de la rédaction de ce rapport, la Société a choisi d'y intégrer d'autres éléments relatifs au gouvernement d'entreprise et requis par d'autres dispositions légales et réglementaires.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF. Un tableau de synthèse présentant les

recommandations dudit code qui ont été écartées figure à la section 3.1.1.9 « Application du Code AFEP-MEDEF : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer ».

Le Code AFEP-MEDEF est disponible sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

Les termes de ce rapport ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 mars 2019, après avoir été examinés par le comité des nominations et des rémunérations lors de sa séance de la veille.

3.1.1 Gouvernement d'entreprise

Cette section décrit le mode de direction et de gestion d'Altran Technologies, société anonyme à Conseil d'administration. La Société est attachée à la qualité de son gouvernement d'entreprise et au respect des principes et des règles régissant ses activités.

Elle comprend également des informations relatives aux conventions réglementées, aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, ainsi qu'aux transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux.

Les principes de fonctionnement ainsi que les missions des organes sociaux de la Société sont définis dans les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration. Les statuts de la Société sont consultables sur le site de la Société (www.altran.com).

Le Conseil d'administration du 28 mars 2019 a arrêté les résolutions qui seront proposées à l'assemblée générale devant se réunir le 15 mai 2019. Le Conseil a décidé de proposer le renouvellement du mandat de M. Dominique Cerutti et de Mme Nathalie Rachou et la nomination de Mme Diane de Saint Victor en tant qu'administrateurs.

3.1.1.1 Conseil d'administration

1. Composition du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration sont désignés par l'assemblée générale à l'exception de l'administrateur représentant les salariés.

NOMBRE D'ADMINISTRATEURS (ARTICLE 11 DES STATUTS ET ARTICLE 1.1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 3 membres au minimum et de 18 membres au maximum (en cas de fusion, ce nombre maximum pourra être dépassé aux conditions et dans les limites fixées par le Code de commerce).

NOMINATION DES ADMINISTRATEURS ET DURÉE DES FONCTIONS (ARTICLE 11 DES STATUTS ET ARTICLE 1.1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée maximale de 4 années, étant précisé que tout administrateur nommé en remplacement d'un administrateur dont le mandat n'était pas expiré ne pourra l'être que pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Un administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'assemblée générale est supérieur à 12 ⁽¹⁾, un deuxième administrateur représentant les salariés est désigné par la seconde organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections. La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, l'administrateur désigné doit être titulaire d'un contrat de travail avec la Société ou avec l'une de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français antérieur de deux années au moins à sa nomination.

(1) Ne sont pas pris en compte pour le calcul du seuil de 12 membres, le ou les administrateur(s) représentant les salariés. Ce seuil est apprécié à la date de désignation du ou des administrateur(s) salarié(s).

Le comité d'entreprise est représenté aux séances du Conseil d'administration dans les conditions et selon les modalités prévues par la législation en vigueur.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

LIMITE D'ÂGE DES ADMINISTRATEURS (ARTICLE 11 DES STATUTS ET ARTICLE 1.1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le Conseil d'administration ne peut comporter plus d'un tiers d'administrateurs âgés de plus de 75 ans. Si cette proportion vient à être dépassée parce que l'un des administrateurs en fonction dépasse l'âge de 75 ans, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire.

PARTICIPATION MINIMUM DES ADMINISTRATEURS AU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ (ARTICLE 11 DES STATUTS ET ARTICLE 1.1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Chaque administrateur doit être propriétaire à titre personnel d'au moins 3 800 actions pendant la durée de son mandat. Ce chiffre est, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, significatif au regard des jetons de présence perçus. Par exception, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions.

Les informations relatives à la détention du capital de la Société par les administrateurs figurent à la section 3.1.1 « Gouvernement d'entreprise ».

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 12 DES STATUTS ET ARTICLE 2.3 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le Conseil d'administration élit un président personne physique parmi ses membres et, s'il le juge bon, un ou deux vice-présidents, qui peuvent présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'absence ou d'empêchement du président.

Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible, et révocable à tout moment par le Conseil d'administration.

Le président ne peut être âgé de plus de 75 ans. S'il vient à dépasser cet âge en cours de mandat, il est réputé démissionnaire d'office.

Le président représente le Conseil d'administration, organise et dirige ses travaux, veille au bon fonctionnement de la Société, s'assure que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leurs missions, préside les assemblées générales d'actionnaires et établit les rapports prévus par la Loi.

CENSEURS (ARTICLE 17 DES STATUTS ET ARTICLE 1.3 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le Conseil d'administration peut nommer, sur proposition du président, un collège de censeurs composé d'un maximum de deux personnes. Ils sont nommés pour une durée de quatre années et peuvent toujours être renouvelés dans leurs fonctions de même qu'il peut à tout moment être mis fin à celles-ci.

Les censeurs sont convoqués aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018 :

Nom	Âge ^(d)	Nationalité	Première nomination	Renouvellement	Échéance de mandat	Membre du comité des nominations et des rémunérations	Membre du comité des investissements et acquisitions	Membre du Comité d'audit
Dominique Cerutti <i>Président</i>	57 ans	Française	AGO 2015	-	AGO 2019 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018		● (P)	
Amboise Partners SA ^(a) représentée par Maurice Tchenio <i>Administrateur</i>	75 ans	Française	AGO 2008	AGO 2017	AGO 2021 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020			
Christian Bret <i>Administrateur</i>	78 ans	Française	AGO 2012	AGO 2018	AGO 2022 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021		●	
Sylvain Michel ^(e) <i>Administrateur représentant les salariés</i>	39 ans	Française	AGO 2014	Octobre 2018	AGO 2022 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021			
Nathalie Rachou <i>Administrateur indépendant</i>	61 ans	Française	AGO 2012	AGO 2016	AGO 2019 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	●		● (P)
Gilles Rigal <i>Administrateur</i>	60 ans	Française	AGO 2008	AGO 2016	AGO 2020 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	●	●	
Thomas de Villeneuve ^(b) <i>Administrateur</i>	46 ans	Française	AGO 2015	-	AGO 2019 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018		●	●
Martha Heitzmann Crawford <i>Administrateur indépendant</i>	51 ans	Américaine	AGO 2016	-	AGO 2020 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	● (P)		●
Renuka Uppaluri <i>Administrateur indépendant</i>	47 ans	Américaine	AGO 2016	-	AGO 2020 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019		●	
Jaya Vaidhyanathan ^(c) <i>Administrateur indépendant</i>	48 ans	Américaine	CA du 20/12/2017	-	AGO 2021 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020		●	
Jean-Pierre Alix <i>Administrateur jusqu'au 27 avril 2018</i>								

(P) Présidence de comité.

(a) Anciennement APAX PARTNERS SA.

(b) M. Thomas de Villeneuve a été nommé membre du Comité d'audit le 19 juin 2018.

(c) Mme Jaya Vaidhyanathan a été nommée membre du Comité des investissements et acquisitions le 24 janvier 2018.

(d) Au 31 décembre 2018.

(e) Sylvain Michel était administrateur représentant les salariés jusqu'au 20 mars 2019.

Censeur

Le Conseil d'administration compte également un censeur, M. Henry Capelle, nommé en mars 2014, et renouvelé le 26 février 2018 pour une durée de quatre ans.

Assiduité des membres du Conseil d'administration aux séances du Conseil et aux réunions des comités en 2018

Nom	Conseil d'administration	Comité des nominations et des rémunérations	Comité des investissements et acquisitions	Comité d'audit
Dominique Cerutti				
<i>Président</i>	100 %	-	-	-
Amboise Partners SA				
<i>représentée par Maurice Tchenio</i>				
<i>Administrateur</i>	77 %	-	-	-
Christian Bret				
<i>Administrateur</i>	100 %	-	-	-
Sylvain Michel				
<i>Administrateur représentant les salariés</i>	71 %	-	-	-
Nathalie Rachou				
<i>Administrateur</i>	100 %	100 %	-	100 %
Gilles Rigal				
<i>Administrateur</i>	100 %	100 %	-	-
Thomas de Villeneuve				
<i>Administrateur</i>	77 %	-	-	50 % ^(b)
Martha Heitzmann Crawford				
<i>Administrateur</i>	85 %	100 %	-	100 %
Renuka Uppaluri				
<i>Administrateur</i>	92 %	-	-	-
Jaya Vaidhyanathan				
<i>Administrateur</i>	77 %	-	-	-
Jean-Pierre Alix				
<i>Administrateur jusqu'au 27 avril 2018</i>	0 %	-	-	0 % ^(c)
TAUX D'ASSIDUITÉ GLOBAL	85 %	100 %	- ^(a)	75 %

(a) Le comité des investissements et acquisitions ne s'est pas réuni au cours de l'exercice 2018.

(b) Pour la période à compter du 19 juin 2018, date de sa nomination.

(c) Pour la période allant jusqu'au 27 avril 2018, date d'arrivée à échéance de son mandat.

Liste des mandats ou fonctions des administrateurs

M. DOMINIQUE CERUTTI

Président Directeur Général

Date de naissance :
03/01/1961

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait
89 868 actions
Altran Technologies
au 31 décembre 2018.**Président Directeur Général d'Altran Technologies**

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

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

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

En 2009, il rejoint le groupe NYSE Euronext en qualité de Directeur Général Adjoint et membre du Conseil d'administration, avant de devenir Président du Directoire du groupe Euronext en 2013.

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

- Président Directeur général et président du Comité des investissements et acquisitions d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Président d'Eupheme Consulting

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

- Administrateur de Cambridge Consultants Limited (Royaume-Uni)

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

Fin de mandat

- 2017 : Membre du Conseil d'administration de Genes'ink

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- 2015 : Président Directoire d'Euronext NV (Pays-Bas)
- 2015 : Directeur Général Adjoint de NYSE (New York, États-Unis)
- 2015 : Membre du Conseil d'administration de LCH group (Royaume-Uni)

AMBOISE PARTNERS*Administrateur*

Amboise Partners SA détenait 5 662 actions Altran Technologies au 31 décembre 2018.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

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

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- Administrateur d'European Jewellers I SA (Luxembourg)
- Administrateur d'European Jewellers II SARL (Luxembourg)

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

Fin de mandat

- 2016 : Membre du Conseil de surveillance d'InfoPro Digital SAS
- 2014 : Membre du comité exécutif de Financière Season
- 2014 : Membre du Conseil de surveillance de Royer SA
- 2018 : Gérant de Civile Firoki

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- 2014 : Administrateur de Wallet Investissement 1 SA (Belgique)
- 2014 : Administrateur de Wallet Investissement 2 SA (Belgique)
- 2014 : Administrateur de Wallet SA (Belgique)
- 2014 : Administrateur de Buy Way Tech SA (Belgique)
- 2014 : Administrateur de Buy Way Personal Finance Belgium SA (Belgique)

M. MAURICE TCHENIO

Représentant de l'administrateur Amboise Partners SA

Date de naissance :
19/01/1943

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait
967 155 actions *
au 31 décembre 2018.

Cofondateur d'Apax Partners (devenu Amboise Partners). Également président de la gérance d'Altamir et président de la Fondation AlphaOmega

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

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

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

En France

Au sein du groupe Altran

- Représentant d'Amboise Partners SA, en tant qu'administrateur d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Président Directeur Général d'Apax Partners SA
- Président Directeur Général d'Altamir Gérance SA
- Administrateur de Toupargel Groupe SA, société cotée sur Euronext Paris
- Administrateur de Financière de l'Échiquier SA
- Président du Conseil d'administration de la Fondation AlphaOmega
- Associé Gérant d'AlphaOmega SC
- Président d'Amboise SAS
- Gérant de Société Civile Étoile II
- Membre du comité de surveillance de Thom Europe SAS
- Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile TeamInvest

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

En France

Hors groupe Altran

Fin de mandat

- 2014 : Gérant de Société Civile Moussecarrie
- 2015 : Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile Carmel
- 2015 : Administrateur d'Albioma
- 2016 : Censeur de Lion/Seneca France 1 SAS
- 2016 : Gérant de Société Civile Copernic Partenaires
- 2016 : Président de Financière Helios SAS
- 2016 : Représentant permanent de Financière Helios, en tant que gérant d'Albioma SA, société cotée sur Euronext Paris
- 2017 : Vice-président de Toupargel SASU
- 2017 : Gérant de Société Civile Fac&In
- 2017 : Gérant de Société Civile Cimarosa
- 2017 : Gérant de Société Civile Cimaros II
- 2017 : Gérant de Société Civil SE Wagram
- 2017 : Gérant de Société Civil Capri
- 2017 : Gérant de Société Civile Vizasat
- 2017 : Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile Capri
- 2018 : Cogérant de Société Civile Immobilière Mauryland
- 2018 : Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile Firoki

* Actions détenues dans le cadre de contrats d'assurance-vie.

M. CHRISTIAN BRET*Administrateur***Date de naissance :**
08/09/1940**Sexe :** Masculin**Nationalité :** FrançaiseIl détenait
6 000 actions Altran
Technologies
au 31 décembre 2018.

M. Christian Bret a exercé toute sa carrière au sein de l'industrie des technologies de l'information et de la communication.

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

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

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

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

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

- 2016 : Administrateur de Digital Dimension
- 2016 : Administrateur, président du comité de rémunération et membre du comité d'audit d'Econocom Group
- 2018 : Administrateur et membre des comités de rémunération, d'éthique et de gouvernance de Sopra Steria Group

M. SYLVAIN MICHEL*Administrateur représentant les salariés***Date de naissance :**
16/07/1979**Sexe :** Masculin**Nationalité :** FrançaiseM. Sylvain Michel ne
détenait aucune action
Altran Technologies au
31 décembre 2018*.**Cadre employé en tant qu'ingénieur consultant au sein du groupe Altran**

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur représentant les salariés d'Altran Technologies

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

Néant

* Selon les statuts de la Société, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir des actions d'Altran Technologies.

MME NATHALIE RACHOU*Administrateur indépendant*

Date de naissance : 07/04/1957	Depuis 2015, elle est senior advisor de Rouvier Associés, société de gestion de portefeuille française. Jusqu'en 2015, elle est gérante de Topiary Finance Ltd, société de gestion d'actifs basée à Londres, qu'elle a créée en 1999.
Sexe : Féminin	
Nationalité : Française	Au préalable, Mme Nathalie Rachou a passé 22 ans dans le groupe Banque Indosuez, devenu CACIB. Cambiste clientèle de 1978 à 1982, puis responsable de la gestion actif/passif jusqu'en 1986, elle développe alors l'activité Matif et crée la filiale de courtage Carr Futures International. Secrétaire général de 1991 à 1996, elle prend ensuite la responsabilité de la ligne produit change/options de change et ventes, fonctions qu'elle exerce jusqu'en 1999, année de création de sa société. Diplômée d'HEC (promotion 1978), Mme Nathalie Rachou a passé la moitié de sa carrière au Royaume-Uni. Elle a été conseiller du commerce extérieur de la France au Royaume-Uni de 2001 à 2018, trustee du Dispensaire Français de Londres de 2015 à 2019 et est membre du Cercle d'Outre-Manche, <i>think tank</i> franco-britannique.
Elle détenait 10 000 actions Altran Technologies au 31 décembre 2018.	

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

- Administrateur depuis 2012, Président du Comité d'audit et membre du Comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Administrateur depuis 2012 et Présidente du Comité d'audit de Veolia Environnement⁽¹⁾
- Administrateur depuis 2008, Présidente du comité des Risques et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise de Société Générale⁽¹⁾

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

Fin de mandat

- 2015 : Administrateur d'ARIS (Association des retraités et anciens d'Indosuez)
- 2018 : Administrateur et membre du comité d'audit de LAIRD PLC (Royaume-Uni)

⁽¹⁾ Société cotée.

M. GILLES RIGAL

Administrateur

Date de naissance :
26/05/1958**Sexe :** Masculin**Nationalité :** FrançaiseIl détenait
3 801 actions
Altran Technologies
au 31 décembre 2017.M. Gilles Rigal est
président d'Altrafin
Participations SAS, qui
détenait elle-même
22 062 073 actions
Altran Technologies
au 31 décembre 2018.**Directeur associé d'Apax Partners SAS**

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

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

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

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

Hors groupe Altran

- Président d'Altimus SAS
- Président d'Altrafin Participations SAS
- Président d'InfoVista Holding SAS
- Président et membre du comité de surveillance d'InfoVista Holding SAS
- Administrateur du Conseil d'administration de Willink SAS
- Administrateur d'Apax Partners SAS
- Administrateur de Vocalcom SAS
- Représentant d'Altrafin Participations, en tant que gérant de SEP Altitude
- Associé gérant de Société Civile Sofaprig

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- Administrateur et président du Conseil d'administration de Magequam (Luxembourg)
- Gérant de catégorie A et président du Conseil de la gérance de Vista Lux Sarl (Luxembourg)
- Gérant unique de VistaLuxManagement Sarl (Luxembourg)
- Administrateur de Business Intégration Partners Spa (Italie)

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

Fin de mandat

- 2015 : Président du Conseil d'administration d'Altran Technologies S.A.

Hors groupe Altran

- 2016 : Président d'Alphax Participations SAS
- 2016 : Président de Betax Participations SAS
- 2016 : Président du Conseil d'administration de Willink SAS
- 2018 : Administrateur de Comitium SAS, Président et Membre du Comité d'Administration d'Itefin Participations SAS, Membre du Comité des nominations et des rémunérations, Membre du Comité des investissements et Membre du Comité stratégique de GFI Informatique SA, Représentant d'Itefin Participations au sein de GFI Informatique SA

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- 2016 : Gérant d'Infopin Participations (Luxembourg)
- 2018 : Administrateur de Trepuntozero Sarl (Italy)
- 2018 : Administrateur de Beep SpA (Italy)
- 2018 : Administrateur de ManBeep SA (Luxembourg)

M. THOMAS DE VILLENEUVE

Administrateur

Date de naissance :
19/05/1972**Sexe :** Masculin**Nationalité :** FrançaiseIl détenait
3 801 actions
Altran Technologies
au 31 décembre 2018.**Directeur associé d'Apax Partners SAS**

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

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

Hors groupe Altran

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

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- *Director* de MelitaLink Limited (Malte)
- *Director* de MelitaLink Advisors Limited (Malte)
- *Director* de MelitaLink Management Limited (Malte)
- Représentant permanent d'Apax Partners, en tant que *Director* de MelitaLink Limited (Malte)
- Board Member de Experlink B.V. (Netherlands)
- Chairman & Non Executive Board Member de Experlink Holding B.V. (Netherlands)
- Chairman & Board Member A de ShadesofGreen Capital B.V. (Netherlands)
- Chairman & Board Member A de Stitching Administratiekantoor ShadesofGreen Capital (Netherlands)

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

Fin de mandat

- 2014 : Censeur du Conseil d'administration d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- 2016 : Membre du Conseil de surveillance d'InfoPro Digital SAS

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- 2016 : Administrateur d'Eiger GP SA (Luxembourg)
- 2016 : Gérant d'Eiger 1 SARL (Luxembourg)
- 2016 : Gérant unique de Visaolinktel, Unipessoal LDA. (Portugal)
- 2016 : Administrateur unique de Cabonitel, SA (Portugal)
- 2018 : Class A Manager de Cabolink Sarl (Luxembourg)
- 2018 : Gérant de Cabolink Gérance Sarl (Luxembourg)
- 2018 : Gérant de Cabolink Holdco Sarl (Luxembourg)

MME MARTHA HEITZMANN CRAWFORD

Administrateur indépendant

Date de naissance :
30/09/1967**Sexe :** Féminin**Nationalité :**
AméricaineElle détenait
3 800 actions Altran
Technologies au
31 décembre 2018.

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

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

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

De 2014-2015 elle devient Directrice générale recherche avancée pour le groupe l'Oréal.

Elle intègre, en juillet 2016, la faculté de Harvard Business School (HBS), en tant que spécialiste de la technologie, l'innovation et le développement de produit. Elle dispense des cours sur l'innovation technologique et de gouvernance corporative à HBS.

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

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

Hors groupe Altran

- Administrateur, Conseil scientifique région Ile-de-France
- Vice-président, Commission des IDEX (Initiatives d'Excellences CGI)

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

Fin de mandat

- 2016 : Administrateur et membre du comité stratégie d'Ipsen

MME RENUKA UPPALURI

Administrateur indépendant

Date de naissance :
18/02/1971**Sexe :** Féminin**Nationalité :**
AméricaineElle détenait
3 800 actions Altran
Technologies au
31 décembre 2018.**Principal de R&D 360 depuis novembre 2017**

Elle est la fondatrice de R&D 360, entreprise spécialisée dans le conseil dans le secteur de la santé.

De 2015 à 2017, elle est Senior vice-président recherche et développement d'Alere, leader mondial du diagnostic rapide. Elle a été dirigeante jusqu'à l'acquisition de la société par Abbott Labs en 2017.

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

De 2007 à 2009, elle était directeur général de *global engineering*.

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

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

À l'étranger**Hors groupe Altran**

Néant

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

Néant

MME JAYA VAIDHYANATHAN*Administrateur indépendant*

Date de naissance : 01/02/1970	Jaya Vaidhyathan est actuellement président de Bahwan Cybertek.
Sexe : Féminin	Elle possède une expérience antérieure en tant que Managing Partner chez Accenture et en tant que Global Technology and Strategy Leader pour Standard Chartered Bank.
Nationalité : Américaine	Elle est titulaire d'un diplôme en gestion de l'Université de Cornell et diplômée en génie informatique. Elle est également titulaire d'une Charte CFA et membre de la New York Security Analysts Society.
Elle détenait 3 800 actions Altran Technologies au 31 décembre 2018.	Récompensée par plusieurs prix mondiaux, Jaya est impliquée dans l'autonomisation des femmes et leur inclusion dans les organisations et est passionnée par les activités de RSE.
	Elle possède plus de deux décennies d'expérience internationale, en particulier aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Inde, où elle a occupé diverses fonctions : finance de sociétés, fusions et acquisitions, gestion des risques, conseil en externalisation, innovation et technologie. Elle possède également une vaste expérience dans le domaine de la transformation numérique avec une expérience stratégique dans ce domaine dans les secteurs financiers, de la distribution et des télécommunications.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018**En France****Au sein du groupe Altran**

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

À l'étranger**Hors groupe Altran**

- Président de Bahwan Cybertek (Inde)

Mandats et fonctions occupés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés**À l'étranger****Hors groupe Altran**

- 2018 : Administrateur de Mahindra Sanyo Steel (Inde)

L'adresse professionnelle de tous les administrateurs, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de la Société (voir section 8.1.1 « Raison sociale et siège social »).

Évolution de la composition du Conseil au cours de l'exercice 2018

Au cours de l'année 2018, la composition du Conseil d'administration de la Société a évolué de la façon suivante :

- le mandat de M. Jean-Pierre Alix, qui avait été renouvelé en tant qu'administrateur de la Société lors de l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016, a expiré à l'issue de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2017 ;
- la cooptation de Mme Vaidhyathan a été ratifiée par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à

l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2020 ;

- le mandat d'administrateur de Monsieur Bret a par ailleurs été renouvelé lors de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2021.

Les mandats de MM. Dominique Cerutti et Thomas de Villeneuve et de Mme Nathalie Rachou viendront à échéance à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Monsieur Thomas de Villeneuve a fait part au Conseil d'administration de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur.

Politique de diversité de la composition du Conseil

La composition du Conseil d'administration vise un équilibre entre diversité des compétences et indépendance, le tout dans le respect d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes et d'une diversité des nationalités reflétant l'internationalisation du Groupe.

Le Conseil est attaché à la diversité de ses membres et la politique de diversité de sa composition repose sur plusieurs critères débattus annuellement par le Conseil afin de déterminer les améliorations qui peuvent lui être apportées.

Âge des administrateurs

La composition du Conseil d'administration est étudiée au regard de l'âge de ses membres. Il est rappelé qu'en application des dispositions du règlement intérieur du Conseil, le Conseil d'administration ne peut comporter plus d'un tiers d'administrateurs âgés de plus de 75 ans.

Au 31 décembre 2018, la moyenne d'âge du Conseil d'administration était de 56 ans.

Qualification et expérience professionnelle des administrateurs

Les administrateurs sont sélectionnés en prenant en compte leurs qualifications et expériences professionnelles, en France et à l'étranger, afin que celles-ci leur permettent de participer activement aux débats et de les enrichir.

La composition du Conseil est étudiée pour qu'y soit représenté un vaste éventail de compétences, tout en prenant en considération les activités de la Société. Sont ainsi membres du Conseil notamment des ingénieurs et un responsable des investissements. L'expérience professionnelle acquise par de nombreux administrateurs à l'étranger est également un atout pour le Conseil afin d'appréhender les différents marchés sur lesquels la Société opère.

Le Conseil d'administration s'attache également à s'assurer que la Société se conforme aux contraintes légales et réglementaires en matière de qualification de ses administrateurs. Ainsi, le Conseil contrôle que (i) conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, un membre indépendant au moins du comité d'audit présente des compétences particulières en matière financière ou comptable et (ii) conformément aux dispositions de la Recommandation CE du 30 avril 2009, un membre au moins du comité des nominations et des rémunérations possède des connaissances et de l'expérience en matière de politique de rémunération.

Nationalité des administrateurs

La Société opère sur de nombreux marchés en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, et en Asie (principalement en Inde). La politique de diversité de la composition du Conseil intègre cette internationalisation du Groupe. Le Conseil estime en effet essentiel que ses membres soient en mesure d'appréhender les défis et risques auxquels la Société fait face sur les différents marchés géographiques sur lesquels elle opère ou est susceptible d'opérer.

Cette politique d'internationalisation de la composition du Conseil s'est accélérée depuis 2017. Les administrateurs de nationalité étrangère représentent aujourd'hui 33 % des membres du Conseil, alors qu'ils ne représentaient que 18 % du Conseil en 2016 (étant précisé que l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul). Par ailleurs, avec Mme Nathalie Rachou, qui a poursuivi sa carrière au Royaume-Uni pendant une vingtaine d'années, une expertise internationale est donnée au Conseil d'administration.

Application du principe de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes

Le Conseil d'administration recherche une représentation équilibrée entre les hommes et les femmes en son sein.

Au 31 décembre 2018, la proportion de femmes au sein du Conseil d'administration s'élève à 44 % (en application des dispositions légales, l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de ce pourcentage). Conformément à l'article L. 225-18-1 alinéa 1 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la représentation des femmes au Conseil est supérieure à 40 %.

Afin de poursuivre la politique de féminisation de ses membres le Conseil d'administration a souhaité proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 la nomination de Mme Diane de Saint Victor en qualité d'administrateur.

Représentation des salariés

M. Sylvain Michel était administrateur représentant les salariés du 25 octobre 2018 au 20 mars 2019. A la suite de sa démission en tant que salarié du Groupe et de son mandat d'administrateur, un nouvel administrateur représentant les salariés sera nommé selon les modalités de l'article L.225-27-1 III 3° du Code de commerce conformément à l'article 11.2 des statuts de la Société.

Le représentant du comité d'entreprise qui assiste aux séances du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail, est M. Jean-Christophe Durieux.

2. Indépendance du Conseil d'administration

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS (EXTRAIT DE L'ARTICLE 1.2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

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 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 dirigeant mandataire social de la Société, ni 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 dirigeant 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 dirigeant 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'affaires, 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 ;
- 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 la société mère.

Le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'administrateur indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et inversement.

La qualification d'administrateur indépendant fait l'objet d'un débat au sein du comité des nominations et des rémunérations, ainsi que d'un examen par le Conseil d'administration chaque année avant la publication du rapport annuel, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Elle est également débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur ou lors du renouvellement des mandats d'administrateur.

Le Conseil d'administration réuni le 20 mars 2019 a arrêté, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants : Mme Martha Heitzmann Crawford, Mme Nathalie Rachou, Mme Renuka Uppaluri et Mme Jaya Vaidhyanathan. Aucun de ces administrateurs n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la Société ou son Groupe.

Ainsi, au 20 mars 2019, le Conseil d'administration de la Société est composé de neuf membres dont quatre sont considérés comme indépendants. La Société utilise les critères d'indépendance prescrits par le Code AFEP-MEDEF. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance qui, en conséquence, s'établit à 44 % de sorte que la Société ne se conforme pas aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui

préconisent que les administrateurs indépendants représentent la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Toutefois, dans la mesure où tant le comité d'audit, que le comité des nominations et des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant et que les deux tiers de leurs membres sont des administrateurs indépendants, la Société estime que la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil ne porte pas atteinte au bon fonctionnement du Conseil d'administration.

Afin d'augmenter son ratio d'administrateurs indépendants, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019, la nomination de Mme Diane de Saint Victor, qui permettrait de respecter la proportion d'administrateur indépendants recommandée par le Code AFEP-MEDEF.

3. Fonctionnement et missions du Conseil d'administration

CONVOCATION DES ADMINISTRATEURS (ARTICLE 13 DES STATUTS ET ARTICLE 2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le Conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du président ou, en cas d'empêchement, par l'un des vice-présidents ou à la demande faite au président, par écrit, par au moins trois de ses membres ou enfin par le Secrétaire du Conseil d'administration sur demande du président.

Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement, étant entendu que dans ce dernier cas une confirmation écrite doit être envoyée dans les plus brefs délais.

Les administrateurs peuvent participer aux réunions du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par l'article 2.4.3 du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Les administrateurs, les censeurs et les représentants du personnel reçoivent, avant la réunion, l'ordre du jour de la séance du Conseil d'administration et, chaque fois que les circonstances le permettent, les éléments nécessaires à leur réflexion.

RÈGLES DE QUORUM ET DE MAJORITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié de ses membres au moins est présente.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs participant à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par l'article 2.4.3 du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Un procès-verbal résumant les débats, précisant les décisions prises et mentionnant les questions soulevées ou les réserves émises est rédigé par le Secrétaire du Conseil d'administration à l'issue de chaque réunion puis approuvé en réunion du Conseil d'administration et signé par le président et un administrateur.

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14 DES STATUTS ET ARTICLES 3 ET 5 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le Conseil d'administration est une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il détermine les orientations de l'activité de la Société, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société, règle par délibérations les affaires qui la concerne, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers les comptes qu'il arrête ou à l'occasion d'opérations importantes, et procède aux contrôles et aux vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration examine et décide les opérations d'importance stratégique, que ces opérations soient des opérations externes d'acquisition ou de cession. Afin d'exercer au mieux sa mission, le Conseil d'administration est informé par le comité d'audit, aussi souvent que nécessaire, de la situation financière, de la situation de trésorerie, des engagements de la Société ainsi que de la situation de liquidité de l'entreprise.

Il convoque et fixe l'ordre du jour des assemblées, nomme et révoque le Président Directeur Général et les directeurs généraux délégués chargés de la direction de l'entreprise et contrôle leur gestion.

Il arrête chaque année la liste des administrateurs considérés comme indépendants.

Il examine tout rapport destiné à l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire des actionnaires.

Le Conseil d'administration saisit l'assemblée générale des actionnaires de la Société chaque fois que l'opération qu'il envisage est de nature à modifier, en fait ou en droit, l'objet social de la Société ou si elle concerne une part prépondérante des actifs ou activités du Groupe.

Les administrateurs non exécutifs se réunissent une fois par an hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes afin d'évaluer les performances du directeur général et, le cas échéant, des directeurs généraux délégués et de réfléchir à l'avenir du management.

Travaux du Conseil d'administration en 2018

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Au cours de l'exercice 2018, il s'est réuni 13 fois, avec un taux de présence de 85,3 %. Les réunions du Conseil ont duré en moyenne plus de deux heures.

Les décisions mises à l'ordre du jour du Conseil ont toutes été débattues.

Les principaux points sur lesquels le Conseil a statué et débattu au cours de l'exercice 2018 sont les suivants :

La stratégie du Groupe

- l'acquisition, le financement et l'augmentation de capital de la Société ;
- l'intégration d'Aricent ;
- le plan stratégique *The High Road, Altran 2022*.

Les comptes et le budget

- l'arrêté des comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2017 ;
- l'affectation du résultat 2017 proposée à l'assemblée générale des actionnaires ;
- l'examen des comptes semestriels 2018 ;
- l'examen des chiffres d'affaires trimestriels de l'exercice 2018 ;
- l'examen des documents prévisionnels et l'adoption du budget du Groupe pour l'exercice 2018 et 2019 ;
- l'examen des rapports d'activité du Conseil d'administration, de la marche des affaires et de la situation des filiales ;

La gouvernance d'entreprise

- la proposition, à l'Assemblée générale qui s'est tenue le 27 avril 2018, du renouvellement du mandat de M. Christian Bret en qualité d'administrateur de la Société ;
- la détermination de la liste des administrateurs indépendants sur proposition du comité des nominations et des rémunérations ;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- la préparation de l'assemblée générale du 27 avril 2018 ;
- la composition des comités du Conseil d'administration pour prendre en compte les changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 ;
- la prise de connaissance des comptes rendus des présidents de chaque comité spécialisé (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations) et des comptes rendus des commissaires aux comptes ;
- l'évaluation de son fonctionnement en 2017 ;
- la rémunération des mandataires sociaux et la politique d'attribution d'actions gratuites ;
- les autorisations à donner en matière de cautions, avals et garanties.

Comités spécialisés

Afin de procéder à un examen approfondi de questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, trois comités spécialisés ont été mis en place pour assister le Conseil d'administration dans ses missions et travaux. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil dans le cadre de comptes rendus faits en séance par leurs présidents respectifs.

Le fonctionnement des comités est principalement défini dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.



CRÉATION DE COMITÉS SPÉCIALISÉS (ARTICLE 14 DES STATUTS ET ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet pour avis à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités ainsi que, le cas échéant, la rémunération de leurs membres.

Les comités ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration. Les comités ne doivent pas se substituer au Conseil d'administration, mais en être une émanation qui facilite le travail de ce dernier.

Ces comités ont pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration, en lui soumettant leurs avis et propositions dans leurs domaines respectifs d'attributions. Ils peuvent émettre, à l'attention du Conseil d'administration, des recommandations écrites ou orales non contraignantes.

Dans chaque comité, le président ou un membre désigné à cet effet fait un rapport au Conseil d'administration sur les travaux, avis et recommandations du comité afin que le Conseil d'administration délibère.

Comité des nominations et des rémunérations



Membres au 31 décembre 2018

- Mme Martha Heitzmann Crawford ^{(P) (a)}
- Mme Nathalie Rachou ^(a),
- M. Gilles Rigal

3

(P) : Présidence
(a) : Administrateur indépendant

Composition

COMPOSITION (ARTICLE 8.2.1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le comité des nominations et des rémunérations est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres choisis par le Conseil d'administration parmi ses membres.

Le comité des nominations et des rémunérations est majoritairement composé d'administrateurs indépendants.

Au 31 décembre 2018, le comité des nominations et des rémunérations était composé de trois membres, dont deux sont des administrateurs indépendants, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

En raison de la mission du comité qui recouvre à la fois la nomination de mandataires sociaux et leur rémunération, l'administrateur représentant les salariés n'est pas membre de celui-ci, en contradiction avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. En revanche, il est systématiquement invité aux

séances du comité lorsque le sujet des rémunérations y est abordé.

Le comité peut recourir à des consultants externes et solliciter des études techniques externes dans les domaines relevant de sa compétence, après en avoir informé le Président Directeur Général ou le Conseil lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil.

Le Directeur des ressources humaines et le Secrétaire général du Groupe participent aux réunions du comité des nominations et des rémunérations.

Fonctionnement et missions

FONCTIONNEMENT (ARTICLE 8.2.1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du comité des nominations et des rémunérations doit être présente. Les propositions du comité sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion. Au sein du comité, chaque membre est titulaire d'une voix et, en cas de partage des voix, la voix du président du comité est prépondérante.

Le Président Directeur Général est associé aux travaux du comité des nominations et des rémunérations relatifs aux nominations mais est exclu, ainsi que les autres dirigeants mandataires sociaux, des débats relatifs à leurs rémunérations.

MISSIONS (ARTICLE 8.2.1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du Conseil d'administration ou à un mandat de dirigeant de la Société. Il prépare un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'avis du président. Il doit organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Le comité des nominations et des rémunérations débat annuellement sur la qualification d'administrateur indépendant.

Il formule des propositions quant à la rémunération des dirigeants de la Société (montant des rémunérations fixes et définition des règles de fixation des rémunérations variables, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie de l'entreprise et en contrôlant l'application annuelle de ces règles). Dans la détermination de ces rémunérations, il prend en compte l'exhaustivité, l'équilibre entre les éléments de la rémunération, le *benchmark*, la cohérence, l'intelligibilité des règles et la mesure. Il émet son avis sur l'enveloppe globale des jetons de présence et sur ses modalités de répartition entre les administrateurs du Conseil d'administration. Le comité des nominations et des rémunérations formule des propositions concernant les plans d'attributions d'actions gratuites ainsi que les plans d'intéressement des salariés.

Travaux en 2018

Au cours de l'année 2018, le comité des nominations et des rémunérations a notamment traité des points suivants :

Rémunération

- la détermination de la rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018 ;
- les conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération 2017 du Président-Directeur général ;
- la détermination de la rémunération du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 ;
- les conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération 2017 du Directeur général délégué ;
- les caractéristiques des rémunérations variables pluriannuelles des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ;
- les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites au profit de salariés non-mandataires sociaux du Groupe ;

- l'examen des éléments de rémunération des membres du comité exécutif ;
- la distribution du reliquat des jetons de présence de l'exercice 2017 en raison du nombre accru de réunions du Conseil et des Comités en 2017 notamment dans le cadre de l'acquisition d'Arcent ;

Nomination des mandataires sociaux et gouvernance

- l'examen de la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par les dispositions du Code AFEP-MEDEF et de la participation individuelle des administrateurs ;
- l'identification des candidats aux fonctions d'administrateur et la proposition de ceux-ci au Conseil d'administration ;
- la composition des comités ;
- l'évaluation du Conseil et des comités.

Comité des investissements et acquisitions

Le comité ne s'est pas réuni au cours de l'exercice 2018.

Membres au 31 décembre 2018

- M. Dominique Cerutti ^(P)
- M. Christian Bret

- M. Gilles Rigal
- Mme Renuka Uppaluri ^(a)
- M. Thomas de Villeneuve
- Mme Jaya Vaidhyanathan ^{(a) (b)}

(P) : Présidence

(a) : Administrateur indépendant

(b) : Madame Jaya Vaidhyanathan a été nommée membre du Comité le 24 janvier 2018

Composition**COMPOSITION (ARTICLE 8.2.2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)**

Le Comité des investissements et acquisitions est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres choisis par le Conseil d'administration parmi ses membres.

Le Directeur Général Adjoint en charge des finances, le Directeur du développement et des M&A et le Secrétaire général du

Groupe participent aux réunions du Comité des investissements et des acquisitions.

Fonctionnement et missions**FONCTIONNEMENT (ARTICLE 8.2.2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)**

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité des investissements et acquisitions doit être présente. Les propositions du Comité sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion. Au sein du comité, chaque membre est titulaire d'une voix et, en cas de partage des voix, la voix du président du comité est prépondérante.

MISSIONS (ARTICLE 8.2.2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

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 la politique de développement par croissance interne (politique d'endettement et politique de croissance des fonds propres) et par croissance externe, les projets de partenariats à caractère stratégique ainsi que les projets d'investissements ou de désinvestissements pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe.

Comité d'Audit



Membres au 31 décembre 2018

- Mme Nathalie Rachou ^{(P) (a)}
- Mme Martha Heitzmann Crawford ^(a),
- M. Thomas de Villeneuve ^(b)

3

(P) : Présidence
 (a) : Administrateur indépendant
 (b) : Monsieur Thomas de Villeneuve a été nommé membre du Comité le 19 juin 2018

Composition

COMPOSITION (ARTICLE 8.2.3 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le comité d'audit est composé au minimum de trois membres et au maximum de cinq membres choisis par le Conseil d'administration parmi ses membres.

La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers. Le comité d'audit ne doit pas compter parmi ses membres le directeur général ni, le cas échéant, un directeur général délégué. Les membres du comité d'audit ont une compétence financière ou comptable et bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Au 31 décembre 2018, le comité d'audit était composé de trois administrateurs, dont deux indépendants, en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF et du règlement intérieur du Conseil.

La composition du comité d'audit a été étudiée afin que tous ses membres disposent d'une compétence financière et comptable ou de l'expérience adaptée aux domaines relevant de la compétence du comité d'audit.

Mme Nathalie Rachou, administrateur indépendant et président du comité, a effectué sa carrière à des postes de direction de différentes sociétés en France et à l'étranger. Cette expérience professionnelle lui confère une aptitude à participer à tous les débats du comité.

M. Thomas de Villeneuve a débuté sa carrière au Boston Consulting Group, où il a essentiellement travaillé dans le secteur des Médias et des Telecoms à Paris et New York. Il est actuellement Responsable des investissements dans le secteur de TMT chez Amboise Partners. Cette expérience lui permet de participer activement à tous les débats du comité.

Mme Martha Heitzmann Crawford a effectué sa carrière dans le domaine économique et financier, tant au service d'organisations internationales que d'organismes privés français. Cette expérience lui permet de participer activement à tous les débats du comité.

Le Directeur Général Adjoint en charge des finances, le directeur de l'audit interne, et le Secrétaire général du Groupe, ainsi que les commissaires aux comptes participent aux réunions du comité d'audit.

Fonctionnement et missions**FONCTIONNEMENT (ARTICLE 8.2.3 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)**

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du comité d'audit doit être présente. Les propositions du comité sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion. Au sein du comité, chaque membre est titulaire d'une voix et, en cas de partage des voix, la voix du président du comité est prépondérante.

MISSIONS (ARTICLE 8.2.3 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes consolidés et sociaux et veille à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au marché. Il procède à l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels, en apportant une attention particulière à la pertinence et la permanence des principes et des règles comptables adoptés. Il assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, il examine les risques pouvant avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière, donne son avis sur l'organisation du service de l'audit interne, sur ses travaux et sur son programme de travail.

Il assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et s'assure du respect des règles concernant leur indépendance. Il donne son avis sur leur choix et émet une opinion sur la définition de leur mission, le montant de leurs honoraires, le champ et le calendrier de leur intervention.

Le comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin, en veillant à leur compétence et leur indépendance.

Au moins une fois par an, le comité d'audit reçoit les commissaires aux comptes dans une réunion hors présence du Président Directeur Général et de la direction générale.

Préalablement à chaque comité d'audit, une réunion préparatoire est tenue entre ses membres afin d'échanger et de préparer la réunion sur la base de la documentation qui leur a été communiquée.

Les dossiers complets sont transmis trois jours au moins avant chaque réunion du comité, permettant à ses membres d'examiner

les comptes à l'avance. En raison des contraintes de voyage de l'un des membres du comité résidant à l'étranger, les réunions du comité d'audit se tiennent généralement le matin des réunions du Conseil.

Au début de ses séances, le comité d'audit a un entretien avec les commissaires aux comptes, hors la présence de la direction.

Travaux en 2018

En application des lois et règlements en vigueur ainsi que du Code AFEP-MEDEF, le Comité d'audit a notamment traité, au cours de l'année 2018, des points suivants :

- l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels 2017 de la Société, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2018 et des chiffres d'affaires consolidés trimestriels ainsi que de tous les communiqués financiers y afférent ;
- le processus d'élaboration des comptes du Groupe ;
- les actualités comptables et leurs impacts sur les comptes du Groupe, points spécifiques de clôture ;
- la gestion fiscale courante et différée et les risques liés aux principaux litiges ;
- la situation de la trésorerie et de l'endettement ;
- la fraude au sein de la filiale Aricent ;
- le plan d'actions de l'audit interne et les conclusions de ses travaux ;
- la revue de l'indépendance du mandat des commissaires aux comptes et l'examen du budget d'honoraires des commissaires aux comptes ;
- le suivi des risques financiers.

Évaluation des travaux du Conseil et des comités

+
PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS (ARTICLE 5 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

- Le Conseil d'administration doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que la composition, l'organisation et le fonctionnement de ses comités. Il doit notamment analyser les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, réfléchir à l'équilibre souhaitable de leur composition, s'interroger périodiquement sur l'adéquation à leurs tâches de leur organisation et de leur fonctionnement, vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.
- À cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.
- Une évaluation formalisée, mise en œuvre, éventuellement, sous la direction du comité des nominations et des rémunérations ou d'un administrateur indépendant avec l'aide d'un consultant extérieur, est par ailleurs réalisée tous les trois ans au moins.

Une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, hormis tous les trois ans où une évaluation formelle est réalisée par un cabinet spécialisé. La dernière évaluation formelle du Conseil d'administration menée par un cabinet extérieur ayant été effectuée en décembre 2015 il a été procédé à une telle évaluation pour l'exercice 2018.

Les résultats de cette évaluation ont fait l'objet d'une présentation et d'une discussion au comité des nominations et des rémunérations avant d'être présentés au Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 mars 2019.

Cette évaluation a confirmé que le Conseil et ses Comités jouissent d'un bon fonctionnement, d'une bonne dynamique et d'une réelle efficacité.

Le Conseil poursuit sa politique de féminisation de ses membres et d'augmentation de son ratio d'administrateurs indépendants en proposant à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 la nomination de Mme Diane de Saint Victor en qualité d'administrateur indépendant.

A la suite de l'évaluation 2019, le Conseil d'administration souhaite continuer à diversifier le profil des administrateurs. Il envisage de s'adjoindre à l'horizon 2020 un nouvel administrateur avec une expérience industrielle, qui pourrait également être nommé en tant qu'administrateur référent.

S'agissant de la participation individuelle de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil, les membres du Conseil ont estimé que celle-ci était satisfaisante au regard (i) de l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil et aux réunions des comités et (ii) de la qualité de leur contribution aux débats au sein du Conseil et de ses comités sur les sujets soumis à leur examen.

3.1.1.2 Direction générale

1. Exercice de la direction générale

+
NOMINATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DURÉE DES FONCTIONS (ARTICLE 16 DES STATUTS)

La Direction générale de la Société est assumée soit par le président du Conseil d'administration (qui prend alors le titre de Président Directeur Général), soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de directeur général. Il appartient au Conseil d'administration de choisir entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale.

Le Conseil d'administration détermine la durée du mandat de directeur général. Lorsque le directeur général est également administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration.

LIMITE D'ÂGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (ARTICLE 16 DES STATUTS)

Le directeur général ne peut pas être âgé de plus de 75 ans. S'il vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Réunion des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général

Aux termes de ses délibérations du 1^{er} juillet 2008, le Conseil d'administration a décidé de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général de la Société, privilégiant ainsi la rapidité et l'efficacité de la prise de décision.

Cette unicité des fonctions de président et de directeur général s'effectue dans le respect de règles de gouvernance équilibrée au travers notamment :

- de l'existence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil et de chacun de ses comités, la présidence du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations étant assurée par un administrateur indépendant (conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF) ;

- d'une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le Conseil d'administration, reposant sur les limitations de pouvoirs de la direction générale (telles que détaillées ci-après) ;
- d'une évaluation annuelle de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités qui permet d'identifier les axes d'amélioration éventuels.

Directeur général délégué



DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS (ARTICLE 16 DES STATUTS)

Sur proposition du directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

Les règles régissant la limite d'âge, la durée des fonctions, et la révocation du directeur général sont également applicables aux directeurs généraux délégués.

Le Conseil d'administration réuni le 28 octobre 2011 a nommé M. Cyril Roger, salarié de la Société, en qualité de directeur général délégué. Le Conseil d'administration a confirmé, lors de sa séance du 29 avril 2015, le mandat de directeur général délégué de M. Cyril Roger. À l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 18 juin 2015, le Conseil a de nouveau confirmé le mandat de directeur général délégué de M. Cyril Roger.

Limitations aux pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué



POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (ARTICLE 16 DES STATUTS)

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social.

Le Conseil d'administration, lors de la nomination du directeur général, pourra fixer, à titre de limitation des pouvoirs du directeur général, une liste de décisions pour lesquelles ce dernier devra recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Les limitations ci-dessus visées sont inopposables aux tiers.

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

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

Le Conseil d'administration a jugé les limitations légales et réglementaires suffisantes. Par ailleurs, en application des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, certaines opérations ou décisions d'importance stratégique nécessitent l'approbation préalable du Conseil. Il n'a donc pas fixé de limites additionnelles aux pouvoirs du directeur général de la Société.



POUVOIRS DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS (ARTICLE 16 DES STATUTS)

En accord avec le directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs confiés aux directeurs généraux délégués. Ces derniers disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Le Conseil d'administration a limité les pouvoirs du directeur général délégué à l'Europe du Sud (France, Italie, Espagne et Portugal) lors de sa séance du 20 décembre 2011, en les encadrant. Il les a étendus au Moyen-Orient lors de sa réunion du 13 mars 2013, puis à l'ensemble de l'Europe lors de sa réunion du 28 octobre 2015.

2. Mandats et fonctions exercés par les dirigeants mandataires sociaux

M. DOMINIQUE CERUTTI

Président Directeur Général

La notice bibliographique de M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général de la Société, se trouve à la section 3.1.1.1 « Conseil d'administration ».

3

M. CYRIL ROGER

Directeur général délégué

Date de naissance :
18/09/1964

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait
6 350 actions Altran
Technologies au
31 décembre 2018.

Directeur général délégué d'Altran Technologies, en charge de l'Europe et des grands comptes

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

En France

Au sein du groupe Altran

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

Hors groupe Altran

- Gérant de Valguil - société civile
- Administrateur d'Universcience Palais de la Découverte et la Villette

À l'étranger

Au sein du groupe Altran

- Administrateur d'Altran UK Holding Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur d'Altran Belgium SA (Belgique)
- Administrateur d'Altran Netherlands BV (Pays-Bas)
- Administrateur d'Altran Innovación SL (Espagne)
- Administrateur d'Altran Norge AS (Norvège)
- Administrateur d'Altran Portugal SA (Portugal)
- Administrateur d'Altran Sverige AB (Suède)
- Président et administrateur d'Altran Telnor Corporation (Tunisie)
- Membre du Conseil de surveillance d'Altran Management SE (Allemagne)
- Administrateur d'Altran Italia SpA (Italie)
- Gérant d'Altran Maroc SARLU (Maroc)
- Administrateur d'Altran Middle East FZ-LLC (Émirats Arabes Unis)
- Administrateur de MG2 Engineering SA (Maroc)

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

En France

Au sein du groupe Altran

Fin de mandat

- 2015 : Président d'Altran Education Services SAS

Hors groupe Altran

- 2018 : Administrateur de Passeport Avenir (Association pour la promotion des talents des banlieues)

L'adresse professionnelle des mandataires sociaux exécutifs, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de la Société (voir section 8.1.1 « Raison sociale et siège social »).

3.1.1.3 Informations complémentaires sur les mandataires sociaux

Droits et obligations des administrateurs



DROITS ET OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS (ARTICLES 1.1 ET 10 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle les principales obligations qui s'imposent aux administrateurs :

- chaque administrateur doit se considérer comme astreint à un véritable secret qui excède la simple obligation de discrétion. Cette obligation s'applique également aux censeurs, représentants du personnel ainsi qu'à toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'administration ou de ses comités ;
- l'administrateur doit participer à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des comités dont il est membre, ainsi qu'aux assemblées générales d'actionnaires ;
- chaque administrateur doit s'informer et consacrer le temps et l'attention nécessaires à la préparation des réunions du Conseil d'administration ainsi que des comités dont il est membre ;
- l'administrateur doit faire part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

Absence de condamnations

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la Société n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- été associé à une procédure de faillite, mise sous séquestre ou liquidation judiciaire ;

- été incriminé ni fait l'objet de sanctions publiques officielles prononcées par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- 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.

Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société :

- il n'y a aucun lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ou de la direction générale ;
- aucun conflit d'intérêts n'a été identifié par le Conseil au titre de l'exercice 2018 sur la base des déclarations établies par chaque administrateur conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- plus généralement, il n'existe pas de conflits d'intérêts entre les intérêts privés des membres du Conseil d'administration et de la direction générale et leurs devoirs à l'égard de la Société ;
- il n'existe pas de pacte ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration ou un membre de la direction générale a été nommé en cette qualité ; et
- il n'existe aucune restriction acceptée par un membre du Conseil d'administration ou de la Direction générale concernant la cession dans un certain laps de temps de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des restrictions résultant du Guide de prévention des délits d'initiés annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration (détaillé à la section 3.1.1.8 « Information sur les transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux »). En outre, les mandataires sociaux qui détiendraient des parts au travers d'un FCPE (fonds commun de placement d'entreprise) investi en actions Altran Technologies peuvent être soumis aux règles de blocage ou d'incessibilité résultant des dispositions applicables à ce fonds.

Absence de contrats de service

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

3.1.1.4 Délégations consenties par l'assemblée générale en matière d'augmentation du capital

Les délégations en matière d'augmentation du capital consenties au Conseil d'administration sont exposées à la section 8.3.4 « Capital autorisé non émis ».

3.1.1.5 Conventions réglementées

Les conventions dites réglementées, dont notamment les conventions conclues entre la Société et ses dirigeants ou ses actionnaires, ne sont pas régies par des clauses statutaires spécifiques. Dès lors, elles sont soumises aux dispositions légales et réglementaires du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes à Conseil d'administration (et notamment aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce).

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

Les informations relatives aux conventions réglementées sont décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes, lequel figure à la section 3.2 « Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ».

Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une

part, le directeur général, le directeur général délégué, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et d'autre part, une société dont la Société possède, directement ou par personne interposée, plus de la moitié du capital.

3.1.1.6 Modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale

L'article 19 des statuts de la Société définit les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale. Ces

modalités sont exposées à la section 8.2.4 « Assemblées générales d'actionnaires ».

3.1.1.7 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange

Dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, la Société doit exposer et, le cas échéant, expliquer les éléments visés par ce texte lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

Les éléments que la Société considère comme susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés à la

section 8.5.8 « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ». Il est également renvoyé aux éléments listés par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce dans la mesure où ces informations figurent dans le document de référence au titre d'autres obligations, notamment au sein du chapitre 8.

3.1.1.8 Information sur les transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux

Le Conseil d'administration, ainsi que certains collaborateurs de la Société ont accès dans le cadre de leur fonction à des informations privilégiées et, à ce titre, sont soumis aux dispositions du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché, dont les dispositions sont entrées en vigueur le 3 juillet 2016 en France (le « **Règlement MAR** ») et, en particulier, aux dispositions de l'article 9 du règlement relatif aux opérations d'initiés.

Un guide de prévention des délits d'initiés est annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration. Il expose les règles de conduite qui s'appliquent à tout dirigeant, administrateur ou collaborateur de la Société et du Groupe amené à détenir des informations dites « privilégiées », ou qui souhaitent effectuer une transaction sur les titres ou instruments

financiers de la Société. Il établit des restrictions d'intervention sur les titres de la Société en instituant des périodes d'abstention pendant lesquelles il ne doit pas être procédé à des opérations sur les instruments financiers d'Altran Technologies. Le guide de prévention des délits d'initiés rappelle également les obligations en matière de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société, qui incombent notamment aux mandataires sociaux.

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2018 sur les titres de la Société par un dirigeant ou une personne qui lui soit étroitement liée telle que définie à l'article 3 du Règlement MAR et déclarée auprès de l'AMF en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF et du Règlement MAR figure à la section 8.5.5. « Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes liées ».

3.1.1.9 Application du Code AFEP-MEDEF : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Le Conseil d'administration, réuni le 12 décembre 2008, a décidé que le Code de gouvernance auquel se référerait la Société est le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, disponible sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com). En application de la règle « appliquer ou

expliquer » prévue à la recommandation 27.1 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, les dispositions de ce code qui ont été écartées ainsi que les explications y afférentes sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF visée	Article	Commentaires
Proportion des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration	Article 8.3	<p>La Société, qui compte 44 % d'administrateurs indépendants, ne se conforme pas entièrement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui préconisent qu'ils représentent la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Toutefois, dans la mesure où tant le comité d'audit que le comité des nominations et des rémunérations sont présidés par un administrateur indépendant et que les deux tiers de leurs membres sont des administrateurs indépendants, cette proportion ne porte pas atteinte au bon fonctionnement du Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 d'augmenter son ration d'administrateur indépendant avec la nomination de Mme Diane de Saint Victor.</p>
Présence d'un administrateur salarié au sein du comité des nominations et des rémunérations	Article 17.1	<p>L'administrateur salarié n'est pas membre du comité des nominations et des rémunérations compte tenu de la nature duale de ce comité. Il est invité systématiquement aux séances du comité lorsque le sujet des rémunérations y est abordé.</p>

3.1.2 Rémunération des organes d'administration et de direction

3.1.2.1 Rémunération des membres du Conseil d'administration

Le montant annuel global des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration a été fixé à 400 000 euros par exercice par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 28 juin 2013 pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement. Conformément à l'article L.225-45 du Code de commerce, les règles de répartition des jetons de présence sont arrêtées par le Conseil d'administration dans la limite du montant annuel global fixé par l'assemblée générale des actionnaires.

Les jetons de présence, au titre de l'exercice 2018, sont répartis selon une formule comprenant une rémunération fixe ainsi qu'une rémunération variable, permettant de prendre en compte la participation effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités, dans les conditions indiquées ci-après :

- les membres du Conseil d'administration perçoivent, à titre de part fixe, une somme annuelle de 15 000 euros et, à titre de part variable, une somme de 15 000 euros en fonction de leur assiduité aux séances du Conseil d'administration ;
- les membres des comités perçoivent en outre, au titre de leur participation à un ou plusieurs comités, une somme de 10 000 euros variable en fonction de leur assiduité aux séances dudit (ou desdits) comité(s) ; et
- les présidents des comités perçoivent également, au titre de la présidence d'un ou plusieurs comités, une somme annuelle de 40 000 euros, dont la moitié dépend de leur assiduité aux séances dudit (ou desdits) comité(s).

La part fixe du montant des jetons de présence, calculée prorata temporis en cas de prise ou de cessation des fonctions, est versée pour moitié au cours de l'exercice au titre duquel les jetons de présence sont dus par la Société. L'autre moitié de la part fixe ainsi que la part variable des jetons de présence sont versées au début de l'exercice suivant.

Le président du Conseil d'administration ainsi que les représentants d'Amboise Partners - Maurice Tchenio, Gilles Rigal et Thomas de Villeneuve - ne perçoivent pas de jetons de présence au titre des mandats qu'ils exercent.

À l'exception de M. Sylvain Michel, qui a perçu en 2018 une rémunération brute d'un montant de 35 139 euros au titre de ses fonctions salariées, les mandataires sociaux non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération de la Société ou d'une entité du Groupe dans le cadre de leur mandat au titre des exercices 2017 et 2018.

Sur cette base, le montant global des jetons de présence dus aux membres du Conseil d'administration s'est élevé à 261 076 euros pour l'exercice 2018 (contre 399 998 euros en 2017 exercice au cours duquel le reliquat des jetons de présence a été distribué en raison du nombre accru de réunions du Conseil et des Comités en 2017 notamment dans le cadre de l'acquisition d'Aricent).

Le tableau ci-après présente le montant total des rémunérations et avantages de toute nature perçus par les mandataires sociaux non dirigeants au titre des exercices 2017 et 2018.

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations dus et perçus par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau n° 3 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Membres du Conseil d'administration non dirigeants	Montants bruts en euros			
	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montants dus	Montants perçus	Montants dus	Montants perçus
M. Jean-Pierre Alix ^(a)				
Jetons de présence	36 887	38 500	5 000	34 387
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Amboise Partners, représentée par M. Maurice Tchenio				
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Christian Bret				
Jetons de présence	53 899	40 000	30 000	53 899
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Mme Martha Heitzmann Crawford ^(b)				
Jetons de présence	74 888	29 000	77 692	84 888
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Sylvain Michel				
Jetons de présence	31 335	30 000	13 000 ^(f)	28 835
Autres rémunérations	37 422	37 422	35 139	35 139
Mme Florence Parly ^(c)				
Jetons de présence	41 500	101 000	N/A	N/A
Autres rémunérations	Néant	Néant	N/A	N/A
Mme Nathalie Rachou				
Jetons de présence	97 340	68 333	80 000	97 340
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Gilles Rigal				
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Jacques-Étienne de T'Serclaes ^(d)				
Jetons de présence	14 333	56 833	N/A	N/A
Autres rémunérations	Néant	Néant	N/A	N/A
Mme Renuka Uppaluri				
Jetons de présence	49 816	30 000	28 846	49 816
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Mme Jaya Vaidhyanathan ^(e)				
Jetons de présence	Néant	Néant	26 538	7 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Thomas de Villeneuve				
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	399 998	393 666	261 076	356 665

(a) Administrateur et membre du Comité d'audit jusqu'au 27 avril 2018.

(b) Présidente du Comité des nominations et des rémunérations depuis le 27 juillet 2017.

(c) Administrateur et Présidente du Comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 21 juin 2017.

(d) Administrateur et membre du Comité d'audit jusqu'au 28 avril 2017.

(e) Cooptée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 décembre 2017.

(f) Monsieur Sylvain Michel a renoncé, à compter de la date de renouvellement de son mandat et pour toute la durée de son mandat, à la perception de l'intégralité des jetons de présence qui lui seront attribués en sa qualité d'administrateur représentant les salariés de la Société au profit de l'organisation syndicale à laquelle il est affilié.

3.1.2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

3.1.2.2.1 Principes généraux de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration arrête, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, les éléments de la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux. La politique de rémunération de la Société est régulièrement examinée au cours des séances du comité des nominations et des rémunérations, présidé par Mme Martha

Heitzmann Crawford. Le Conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations veillent à ce que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soient conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La politique de rémunération, que le Conseil d'administration revoit chaque année, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, est définie au regard de la stratégie globale du Groupe et repose sur quatre principes simples :

Compétitivité	- Dans un marché international fortement concurrentiel, il est primordial, pour motiver et retenir les dirigeants du Groupe, d'assurer que leur rémunération globale dans l'ensemble de ses composantes soit compétitive par rapport aux rémunérations pratiquées dans les sociétés françaises et internationales similaires en termes de taille, de structure ou d'activité. Afin de déterminer la rémunération des mandataires sociaux, le comité des nominations et des rémunérations étudie ainsi régulièrement - avec le concours le cas échéant de cabinets de conseil - les éléments de rémunération dus ou attribués par des sociétés comparables à leurs dirigeants mandataires sociaux.
Performance	- Afin de reconnaître la performance individuelle des dirigeants ainsi que la performance collective du Groupe, les éléments de rémunération variable représentent une part prépondérante de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux. L'attribution de cette rémunération variable est subordonnée à la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs précis, mesurables et exigeants. Ces objectifs sont appréciés aussi bien dans une perspective de court terme, notamment au moyen de l'attribution d'une rémunération variable annuelle, que dans une perspective de long terme, à travers la mise en place de dispositifs d'intéressement à long terme.
Équité interne	- Le Conseil d'administration veille à assurer que les différences de rémunération entre les dirigeants mandataires sociaux soient justifiées, aussi bien en termes de montant que de structure. En outre, il s'assure que ces différences reflètent l'étendue des responsabilités confiées, l'expérience, la performance, le potentiel de chacun des dirigeants et tiennent compte des pratiques de marché en la matière.
Alignement des actionnaires sur le long terme	- Afin de renforcer sur la durée la convergence des intérêts des dirigeants et des actionnaires, une partie significative de leur rémunération est attribuée sous forme de dispositifs d'intéressement à long terme, tels que les plans d'unités de valeur, dont l'attribution est subordonnée à l'atteinte d'objectifs de performance sur plusieurs exercices.

3.1.2.2.2 Synthèse des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux

La structure de rémunération du Président Directeur Général, ainsi que du Directeur général délégué, est composée de façon récurrente :

- d'une rémunération fixe annuelle ;
- d'une rémunération variable annuelle déterminée sur la base de critères de performance prédéfinis alignés avec la stratégie globale du Groupe ; et

- d'une rémunération variable à long terme prenant la forme d'attribution d'unités de valeur destinées à aligner les intérêts du dirigeant mandataire social sur celui des actionnaires en soumettant leur attribution définitive à l'atteinte de critères de performance évalués sur une période cumulée de trois ans, tels que la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS) et le rendement total de l'action (*Total Shareholder Return* ou TSR) ; outre ces critères de performance, l'acquisition définitive des actions de performance est soumise à la présence ininterrompue du bénéficiaire au cours de la période d'acquisition sauf cas exceptionnels.

Le tableau suivant présente une synthèse de l'ensemble des éléments de rémunération attribués à M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général, et à M. Cyril Roger, Directeur général délégué, au titre des exercices clos le 31 décembre 2017 et 2018.

Tableau 1 - Synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau n° 1 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	2017	2018
M. Dominique Cerutti - Président Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau n° 10 ^(a))	1 936 825	2 398 863
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ^(b)	980 000	980 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	2 916 825	3 378 863
M. Cyril Roger - Directeur général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau n° 10 ^(a))	725 959	1 081 725
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ^(b)	321 000	321 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	1 046 959	1 402 725

(a) Il s'agit de la rémunération due, après application du taux de performance à l'assiette de la rémunération variable.

(b) La valorisation des rémunérations variables pluriannuelles correspond à une évaluation à la date d'attribution et non à une rémunération perçue par le bénéficiaire au cours de l'exercice. L'attribution de cette rémunération est soumise à des conditions de performance et de présence.

3.1.2.2.3 Rémunérations et avantages attribués ou versés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018

Rémunération de M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général

Les éléments de la rémunération du Président Directeur Général versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018, qui seront soumis à l'approbation des actionnaires (vote *ex post*) lors de l'assemblée générale du 15 mai 2019 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, sont détaillés ci-après et résumés au point 5 « Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général et M. Cyril Roger, Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 mai 2019 » de la section 3.1.2.2 « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du présent chapitre.

Il est rappelé que la politique de rémunération au titre de laquelle ces éléments de rémunération ont été attribués au Président Directeur Général au cours de l'exercice 2018, avait été approuvée par les actionnaires (vote *ex ante*) de la Société lors de l'assemblée générale du 27 avril 2018.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, la rémunération fixe annuelle du Président Directeur Général s'est élevée à 700 000 euros bruts, demeurant ainsi inchangée par rapport à l'exercice 2017.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable du Président Directeur Général, au titre de l'exercice 2018, était fondée sur un certain nombre d'objectifs précis dont le choix et la pondération ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 26 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable du Président Directeur Général pouvait atteindre 100 % de la rémunération fixe, sous réserve de la réalisation des objectifs de performance décrits ci-après, et représenter jusqu'à 160 % du montant de la rémunération fixe en cas de dépassement des objectifs de performance, soit un montant maximum de 1 120 000 euros bruts. Le Conseil d'administration avait déterminé que la rémunération variable de M. Dominique Cerutti pour l'exercice 2018, serait assise :

- à hauteur de **70 %** de la rémunération variable sur des **objectifs quantifiables** alignés sur la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à long terme, à savoir :
 - l'EBIT Groupe pour 46 %,
 - le *Free Cash Flow* Groupe pour 12 %,
 - la croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change budget pour 12 % ; et
- à hauteur de **30 %** de la rémunération variable sur des **objectifs qualitatifs individuels**, à savoir :
 - la convergence Altran/Arcent pour 20 %, et
 - la mise en œuvre du programme *Engaged People* (implication des employés) pour 10 %. L'appréciation de la réalisation de cet objectif est réalisée par les représentants du personnel au sein du Conseil d'administration.

Chaque objectif quantifiable, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 200 % de la part de la rémunération variable qu'il représentait. La rémunération variable totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs est plafonnée à 120 % de la rémunération cible.

Structure de la rémunération variable de M. Dominique Cerutti au titre de l'exercice 2018

Afin de déterminer la part variable due au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 20 mars 2019, a apprécié le niveau d'atteinte des objectifs quantifiables et qualitatifs après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

3

Tableau 2 - Calcul de la rémunération variable de M. Dominique Cerutti

Objectifs de performance	Poids de chaque objectif	Pourcentage de réalisation de chaque objectif	Réalisation en montant (en euros)	Pourcentage de la rémunération fixe
EBIT Groupe	46 %	96,23 %	261 303	37,33 %
Free Cash Flow	12 %	0,00 %	0	0,00 %
Croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change budget	12 %	99,38 %	81 396	11,63 %
Objectifs quantifiables	70 %	80,27 %	342 699	48,96 %
Convergence Altran/Aricent	20 %	110,00 %	154 000	22,00 %
Mise en œuvre du programme <i>Engaged People</i> (implication des employés - réalisation appréciée par les représentants du personnel au sein du Conseil d'administration)	10 %	90,00 %	63 000	9,00 %
Objectifs qualitatifs	30 %	103,33 %	217 000	31,00 %
Total	100 %	87,19 %	559 699	79,96 %

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération variable annuelle du Président Directeur Général, arrêtée à 79,96 % de la part fixe, s'élève donc à 559 699 euros (contre 641 293 euros en 2017, soit 91,61 % de la part fixe).

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Dominique Cerutti au titre de l'exercice 2018.

Éléments de rémunération à long terme - Unités de valeur (Plan 2018-2020)

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 5 septembre 2018, a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, d'octroyer, comme lors des exercices précédents, une rémunération variable pluriannuelle en numéraire à M. Dominique Cerutti sous forme de l'attribution de 76 893 unités de valeur. L'acquisition définitive des unités de valeur est subordonnée à des objectifs fondés sur (i) la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning per Share* ou EPS) et le (ii) rendement total de l'action (*Total Shareholder Return* ou TSR), dont le Conseil d'administration appréciera la réalisation sur une période de trois ans (de 2018 à 2020), ainsi qu'à la présence ininterrompue du bénéficiaire pendant ladite période d'acquisition.

L'attribution de ces unités de valeur s'inscrit dans le cadre d'un plan d'incitation à long terme réservé au seul bénéficiaire des dirigeants mandataires sociaux. En accord avec la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration, l'attribution de ces unités de valeur vise à favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants sur l'intérêt des actionnaires et à associer étroitement les dirigeants aux résultats du Groupe.

La valorisation comptable des unités de valeur attribuées au Président Directeur Général, dans le cadre du plan 2018-2020, a été estimée à 980 000 euros à la date d'attribution. Elle est recalculée à chaque exercice comptable.

Dans le cadre du plan d'unités de valeur mis en place au titre de l'exercice 2018, M. Dominique Cerutti est soumis à l'obligation de réinvestir une quote-part représentant 25 % du montant de ladite rémunération à l'acquisition d'actions de la Société jusqu'à ce que la valeur des actions ainsi acquises représente l'équivalent d'un an de la rémunération fixe nette du Président Directeur Général.

Une description des caractéristiques du plan d'incitation à long terme 2018-2020 figure au point 5 « Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti, Président Directeur

Général et M. Cyril Roger, Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 mai 2019 » de la section 3.1.2.2 « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du présent chapitre.

Le tableau ci-après présente, par assimilation au régime applicable aux actions de performance, les unités de valeur attribuées au cours de l'exercice 2018 au Président Directeur Général.

Tableau 3 - Unités de valeur attribuées au Président Directeur Général durant l'exercice

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'unités de valeur attribuées au cours de l'exercice	Valorisation des unités de valeur à la date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Dominique Cerutti Président Directeur Général	05/09/2018	76 893	980 000 euros	05/09/2021	05/09/2021	Les conditions de performance sont liées à des objectifs fondés sur (i) la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earning per Share</i> ou EPS) et (ii) le rendement total de l'action (<i>Total Shareholder Return</i> ou TSR)

La Société n'a pas procédé à l'attribution d'actions de performance ou d'options sur actions au bénéfice de M. Dominique Cerutti au titre de l'exercice 2018.

Tableau 4 - Actions de performance attribuées à M. Dominique Cerruti durant l'exercice (Tableau n° 6 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Néant.

Tableau 5 - Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Dominique Cerutti durant l'exercice (Tableau n° 4 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Néant.

Convention de prestations de services

Aucune convention de prestations de services n'a été conclue entre la Société et le Président-Directeur général de sorte que la Société n'a aucun engagement à ce titre envers son Président Directeur général.

Jetons de présence

Le Président Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur et de président du Conseil d'administration de la Société.

Avantages en nature

Le Président Directeur Général bénéficie de l'usage d'une voiture de fonction. Les avantages en nature comprennent également les cotisations annuelles d'un montant de 12 516 euros versées par la Société au titre de la garantie sociale des chefs d'entreprise souscrite au bénéfice de M. Dominique Cerutti. Il est précisé que le bénéfice de cette assurance-chômage a été accordé au Président Directeur Général par une décision du Conseil d'administration en date du 29 juillet 2015.

Régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé

Le Président Directeur Général bénéficie du régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé applicable aux dirigeants et salariés du Groupe.

Rémunération de M. Cyril Roger, Directeur général délégué

Les éléments de la rémunération du directeur général délégué versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018, qui seront soumis à l'approbation des actionnaires (vote *ex post*) lors de l'assemblée générale du 15 mai 2019 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, sont détaillés ci-après et résumés au point 5 « Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général et M. Cyril Roger, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 mai 2019 » de la section 3.1.2.2 « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du présent chapitre.

Il est rappelé que la politique de rémunération au titre de laquelle ces éléments de rémunération ont été attribués au directeur général délégué au cours de l'exercice 2018, avait été approuvée par les actionnaires (vote *ex ante*) de la Société lors de l'assemblée générale du 27 avril 2018.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, la rémunération fixe annuelle du directeur général délégué s'est élevée à 428 000 euros bruts, demeurant ainsi inchangée par rapport à l'exercice 2017.

Rémunération variable

La rémunération variable du Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018, était fondée sur un certain nombre d'objectifs précis dont le choix et la pondération ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 26 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable attribuée au directeur général délégué pouvait atteindre 75 % de la rémunération fixe, sous réserve de la réalisation des objectifs de performance décrits ci-après, et représenter jusqu'à 120 % du montant de la rémunération fixe en cas de dépassement des objectifs de performance, soit un montant de 513 600 euros bruts. Le Conseil d'administration avait déterminé que la rémunération variable de M. Cyril Roger pour l'exercice 2018 serait assise :

- à hauteur de **80 %** de la rémunération variable sur des **objectifs quantifiables** alignés sur la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à long terme à savoir :
 - l'EBIT Groupe pour 20 %,
 - l'EBIT de la zone Europe pour 40 %,
 - le DSO de la zone Europe pour 10 %,
 - la croissance du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change budget de la zone Europe pour 10 % de la rémunération variable ; et
- à hauteur de **20 %** sur des **objectifs qualitatifs individuels**, à savoir :
 - le développement des activités *offshore* du Groupe pour 10 %, et
 - l'évolution de l'organisation (SWAT/Industries) dans le cadre du plan de convergence avec Aricent pour 10 %.

Chaque objectif quantifiable, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 150 % de la part de la rémunération variable qu'il représentait, à l'exception de l'objectif de performance lié à l'EBIT Groupe, qui pouvait déclencher jusqu'à 200 % de la part que celui-ci représentait. La rémunération variable totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs est plafonnée à 120 % de la rémunération cible.

Structure de la rémunération variable de M. Cyril Roger au titre de l'exercice 2018

Afin de déterminer la part variable due au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 20 mars 2019, a apprécié le niveau d'atteinte des objectifs quantifiables et qualitatifs après avis du comité des nominations et des rémunérations.

Tableau 6 - Calcul de la rémunération variable de M. Cyril Roger

Objectifs de performance	Poids de chaque objectif	Pourcentage de réalisation de chaque objectif	Réalisation en montant (en euros)	Pourcentage de la rémunération fixe
EBIT Groupe	20 %	96,23 %	52 098	12,17 %
EBIT de la zone Europe	40 %	90,67 %	68 501	16,01 %
DSO de la zone Europe	10 %	94,04 %	48 150	11,25 %
Croissance du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change budget de la zone Europe	10 %	101,21 %	34 042	7,95 %
Objectifs quantifiables	80 %	93,80 %	202 791	47,38 %
Développement des activités <i>offshore</i> du Groupe	10 %	70,00 %	22 470	5,25 %
Évolution de l'organisation (SWAT/Industries) dans le cadre du plan de convergence avec Aricent	10 %	100,00 %	32 100	7,50 %
Objectifs qualitatifs	20 %	85,00 %	54 570	12,75 %
Total	100 %	92,04 %	257 361	60,13 %

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération variable annuelle du Directeur général délégué, arrêtée à 60,13 % de la part fixe, s'élève donc à 257 361 euros (contre 281 535 euros en 2017, soit 65,78 % de la part fixe).

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Cyril Roger au titre de l'exercice 2018.

Éléments de rémunération à long terme - Unités de valeur (Plan 2018-2020)

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 5 septembre 2018, a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, d'octroyer, comme lors des exercices précédents, une rémunération variable pluriannuelle en numéraire à M. Cyril Roger sous forme de l'attribution de 25 187 unités de valeur. L'acquisition définitive des unités de valeur est désormais subordonnée à des objectifs fondés sur (i) la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning per Share* ou

EPS) et (ii) le rendement total de l'action (*Total Shareholder Return* ou TSR), dont le Conseil d'administration appréciera la réalisation sur une période de trois ans (de 2018 à 2020), ainsi qu'à la présence ininterrompue du bénéficiaire pendant ladite période d'acquisition.

L'attribution de ces unités de valeur s'inscrit dans le cadre d'un plan d'incitation à long terme réservé au seul bénéfice des dirigeants mandataires sociaux. En accord avec la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration, l'attribution de ces unités de valeur vise à favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants sur l'intérêt des actionnaires et à associer étroitement les dirigeants aux résultats du Groupe.

La valorisation comptable des unités de valeur attribuées au Directeur général délégué, dans le cadre du plan 2018-2020, a été estimée à 321 000 euros à la date d'attribution. Elle est recalculée à chaque exercice comptable.

Dans le cadre du plan d'unités de valeur mis en place au titre de l'exercice 2018, M. Cyril Roger est soumis à l'obligation de réinvestir une quote-part représentant 25 % du montant de ladite rémunération à l'acquisition d'actions de la Société jusqu'à ce que la valeur des actions ainsi acquises représente l'équivalent de six mois de la rémunération fixe nette du directeur général délégué.

Une description des caractéristiques du plan d'incitation à long terme 2018-2020 figure au point 5 de la section 3.1.2.2 du présent chapitre « Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général et M. Cyril Roger, Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 mai 2019 ».

Le tableau ci-après présente, par assimilation au régime applicable aux actions de performance, les unités de valeur attribuées au cours de l'exercice 2018 au directeur général délégué.

Tableau 7 - Unités de valeur attribuées au Directeur général délégué durant l'exercice

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'unités de valeur attribuées au cours de l'exercice	Valorisation des unités de valeur à la date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Cyril Roger	5 septembre 2018	25 187	321 000 euros	05/09/2021	05/09/2021	Les conditions de performance sont liées à des objectifs fondés sur (i) la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earning per Share</i> ou EPS) et (ii) le rendement total de l'action (<i>Total Shareholder Return</i> ou TSR)

La Société n'a pas procédé à l'attribution d'actions de performance ou d'options sur actions au bénéfice de M. Cyril Roger au titre de l'exercice 2018.

Tableau 8 - Actions de performance attribuées à M. Cyril Roger durant l'exercice (Tableau n° 6 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Néant.

Tableau 9 - Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Cyril Roger durant l'exercice (Tableau n° 4 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Néant.

Convention de prestations de services

Aucune convention de prestations de services n'a été conclue entre la Société et le Directeur général délégué de sorte que la

Société n'a aucun engagement à ce titre envers son Directeur général délégué.

Jetons de présence

Le Directeur général délégué n'est pas administrateur.

Avantages en nature

M. Cyril Roger bénéficie d'un véhicule de fonction.

Régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé

Le Directeur général délégué bénéficie du régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé applicable aux dirigeants et salariés du Groupe.

Tableau 10 - Récapitulatif des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau n° 2 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

La rémunération annuelle brute avant charges sociales et impôts de chacun des dirigeants mandataires sociaux due ou versée par la Société, y compris les avantages en nature, s'élève au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 aux montants indiqués dans le tableau ci-après :

Montant en euros	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montants dus au titre de l'exercice ^(a)	Montants versés au cours de l'exercice ^(b)	Montants dus au titre de l'exercice ^(a)	Montant versé au cours de l'exercice ^(b)
M. Dominique Cerutti - Président Directeur Général				
Rémunération fixe	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle ^(c)	641 293	659 835 ^(d)	559 699	641 293 ^(e)
Rémunération variable pluriannuelle	570 587 ^(f)	Néant	1 115 006 ⁽ⁱ⁾	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature ^(g)	24 945	24 945	24 158	24 158
TOTAL	1 936 825	1 384 780	2 398 863	1 365 451
M. Cyril Roger - Directeur général délégué				
Rémunération fixe	428 000	428 000	428 000	428 000
Rémunération variable annuelle ^(c)	281 535	354 880 ^(d)	257 361	281 535 ^(e)
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	380 474 ⁽ⁱ⁾	985 600 ^(h)
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature ⁽ⁱ⁾	16 424	16 424	15 889	15 889
Total	725 959	799 304	1 081 725	1 711 024

(a) Les montants dus correspondent aux sommes attribuées.

(b) Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.

(c) Pour le détail des paramètres pris en compte pour le calcul de la part variable due au titre de l'exercice 2018, se reporter aux développements relatifs à la rémunération variable de MM. Dominique Cerutti et Cyril Roger au point 3 « Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 » de la section 3.1.2.2 « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du présent chapitre.

(d) Rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2016 versée en 2017.

(e) Rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2017 versée en 2018.

(f) Dans le cadre du plan d'incitation à long terme 2015-2016 (dont les caractéristiques sont décrites à la section 3.1.3.3 « Suivi des attributions d'options sur actions, d'actions de performance et d'unités de valeur aux dirigeants mandataires sociaux » du présent chapitre), 43 523 unités de valeur ont été acquises par M. Dominique Cerutti. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros a été versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de deux ans expirant le 2 janvier 2019.

(g) Les avantages en nature pour M. Dominique Cerutti correspondent à un véhicule de fonction ainsi qu'aux cotisations versées au titre de la garantie sociale des chefs d'entreprise.

(h) Dans le cadre du Plan d'incitation à long terme 2013-2015, un montant de 985 600 euros a été versé à M. Cyril Roger en février 2018 à l'issue de la période de conservation définie dans le cadre de ce plan.

(i) Les avantages en nature pour M. Cyril Roger correspondent à un véhicule de fonction.

(j) Dans le cadre du plan d'incitation à long terme 2016-2017 (dont les caractéristiques sont décrites à la section 3.1.3.3 « Suivi des attributions d'options sur actions, d'actions de performance et d'unités de valeur aux dirigeants mandataires sociaux » du présent chapitre), 78 799 unités de valeur ont été acquises par M. Dominique Cerutti et 26 888 unités de valeur ont été acquises par M. Cyril Roger au cours de l'exercice 2018. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2017, soit 14,15 euros, une somme de 1 115 006 euros sera versée à M. Dominique Cerutti et une somme de 380 474 euros sera versée à M. Cyril Roger à l'issue d'une période de conservation de deux ans expirant le 2 janvier 2020.

3.1.2.2.4 Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Président Directeur Général ou du directeur général délégué

Contrat de travail

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux préconisations de l'AMF, le Président Directeur Général n'est pas lié par un contrat de travail à la Société ou une société qu'elle contrôle. Le contrat de travail de M. Cyril Roger avec la Société est suspendu depuis sa nomination le 28 octobre 2011 en qualité de directeur général délégué. La cessation de son mandat social, pour quelque cause que ce soit, entraînerait la réactivation de son contrat de travail.

Indemnités de cessation de fonctions ou de non-concurrence

Au titre de leur mandat social, le Président Directeur Général ainsi que le directeur général délégué ne bénéficient d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

A l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Dominique Cerutti, qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 15 mai 2019, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 28 mars 2019, qu'il était dans l'intérêt de la Société de soumettre Monsieur Cerutti à un engagement de non concurrence d'une durée de 12 mois conforme aux dispositions légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. En contrepartie du respect de cet engagement, Dominique Cerutti pourrait être dédommagé (en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur général ou de Directeur général résultant d'un départ volontaire ou non, pour quelque raison que ce soit) d'une indemnité mensuelle, dont le montant sera égal au douzième de sa rémunération annuelle brute (calculée sur la base de la moyenne de sa rémunération fixe et variable annuelle versée au cours des 36 mois précédant la date de cessation des fonctions). Le Conseil d'administration pourra unilatéralement renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

M. Cyril Roger n'est pas soumis à un engagement de non concurrence au titre de son mandat social.

Au titre de son contrat de travail, il pourrait bénéficier, en cas de rupture de celui-ci à l'initiative d'Altran, et sauf en cas de faute grave ou de faute 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. En outre, M. Cyril Roger pourrait bénéficier, au titre de son contrat de travail, d'une indemnité forfaitaire en contrepartie de son engagement de non-concurrence pendant une période de 12 mois suivant la rupture de son 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.

Garantie sociale des dirigeants d'entreprise

Par une décision du Conseil d'administration en date du 29 juillet 2015, le Président Directeur Général bénéficie de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise. Cette assurance-chômage permet au Président Directeur Général de bénéficier d'indemnités en cas de cessation de ses fonctions, y compris en cas de révocation. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier M. Dominique Cerutti dans ce cadre est de 12 mois pour un montant net annuel plafonné à 202 620 euros sur la base du barème 2019 de la sécurité sociale. Les cotisations versées par la Société sont intégrées dans la rémunération de M. Dominique Cerutti à titre d'avantages en nature.

Régimes de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient pas d'un régime de retraite spécifique au-delà des régimes légaux obligatoires. La Société n'a donc provisionné aucune somme spécifique au titre de versements de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau 11 - Récapitulatif des avantages de chaque dirigeant mandataire social (Tableau n° 11 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
M. Dominique Cerutti				
Président Directeur Général depuis le 18 juin 2015	Non	Non	Non	Non
M. Cyril Roger				
Directeur général délégué depuis le 28 octobre 2011	Oui, suspendu ^(a)	Non	Oui ^(b)	Oui ^(b)

(a) Le contrat de travail de M. Cyril Roger est suspendu depuis le 28 octobre 2011.

(b) M. Cyril Roger bénéficierait d'une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative d'Altran ainsi que d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence. Pour des informations complémentaires concernant ces indemnités, se référer aux développements ci-avant.

3.1.2.2.5 Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général et M. Cyril Roger, Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 mai 2019

Les tableaux ci-après récapitulent les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président Directeur Général ainsi qu'au Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018, arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandation du

comité des nominations et des rémunérations, et soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires (vote ex post) de la Société du 15 mai 2019 conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce. Cette approbation est sollicitée dans le cadre d'une résolution spécifique à chaque dirigeant mandataire social. Il est précisé qu'en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce les éléments de rémunération variable décrits dans les tableaux ci-après ne seront versés aux dirigeants mandataires sociaux qu'après approbation par l'assemblée générale du 15 mai 2019 de ces résolutions.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 (vote ex post)

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation (vote ex post) de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 (Article L. 225-100 du Code de commerce)

Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	700 000 euros (montant versé en 2018)	La rémunération fixe de M. Dominique Cerutti due au titre de son mandat de Président Directeur Général s'établit en 2018 à 700 000 euros (un montant inchangé par rapport à l'exercice 2017).
Rémunération variable	559 699 euros (montant attribué au titre de l'exercice 2018)	<p>La rémunération variable annuelle de M. Dominique Cerutti due au titre de son mandat de Président Directeur Général, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, s'élève à 559 699 euros, correspondant à 79,96 % de sa rémunération fixe annuelle (sur un maximum de 160 % en cas de dépassement des objectifs de performance) . Cette rémunération variable annuelle a été fixée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 mars 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le montant de la part variable due au titre des objectifs quantifiables s'est élevé à 342 699 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables de 80,27 %. Les taux de réalisation des différents objectifs quantifiables s'établissent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - à 96,23 % pour le critère lié à l'EBIT Groupe qui avait été fixé à 356 millions d'euros (comptant pour 46 %), Le Conseil d'Administration a tenu compte du niveau particulièrement élevé de charges non récurrentes pour l'exercice 2018, déclenchant un paiement pour ce critère à 81,15%. - à 0,00 % pour le critère lié au Free Cash Flow qui avait été fixé à (-10) millions d'euros (comptant pour 12 %), et - à 99,38 % pour la croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change budget qui avait été fixé à 2 926 millions d'euros (comptant pour 12 %) ; <p>L'appréciation du taux d'atteinte par le Conseil d'administration a été calculé en excluant les éléments non récurrents tels que la cession d'actifs fiscaux.</p> - le montant de la part variable due au titre des objectifs qualitatifs s'est élevé à 217 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 103,33 %. Les taux de réalisation des différents objectifs qualitatifs s'établissent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - à 110,00 % pour le critère lié à la convergence Altran/Aricent (comptant pour 20 %), et - à 90,00 % pour le critère lié à la mise en œuvre du programme <i>Engaged People</i> (implication des salariés) (comptant pour 10 %).

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation (vote ex post) de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 (Article L. 225-100 du Code de commerce)

Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires (en euros)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	980 000 euros (valorisation comptable à la date d'attribution)	<p>Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, lors sa réunion du 5 septembre 2018, a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme sous forme d'attribution d'unités de valeur prévoyant le versement d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de M. Dominique Cerutti.</p> <p>76 893 unités de valeur ont été attribuées à M. Dominique Cerutti.</p> <p>L'acquisition définitive des unités de valeur est subordonnée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des objectifs de performance fondés (i) à hauteur de 60% sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earnings per Share</i> ou EPS) et (ii) à hauteur de 40% sur le rendement total de l'action (<i>Total Shareholder Return</i> ou TSR), dont le Conseil d'administration appréciera les réalisations sur une période de trois (3) ans (de 2018 à 2020) ; <p>Ces objectifs de performance ainsi que les critères d'attribution des unités de valeur ont été arrêtés de manière précise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, mais ne peuvent pas être communiqués plus précisément pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présence ininterrompue de M. Dominique Cerutti au sein de la Société en qualité de dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition des droits (sauf en cas de circonstances exceptionnelles dûment motivées par le Conseil d'administration). Il est précisé qu'outre les cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire, la condition de présence sera réputée satisfaite en cas de révocation (sauf faute lourde) du Président Directeur Général précédée ou non d'un changement de contrôle de la Société pendant la période d'acquisition. Le nombre d'unités de valeurs susceptibles d'être acquises sera déterminé prorata temporis en l'absence de changement de contrôle intervenant préalablement à la révocation. <p>La rémunération variable pluriannuelle sera versée, à l'issue de la période d'acquisition, pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2020, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti.</p> <p>La valorisation comptable de cette rémunération variable pluriannuelle à sa date d'attribution à M. Dominique Cerutti a été estimée à 980 000 euros. Elle est recalculée à chaque arrêté comptable.</p> <p>En cas de versement de la rémunération variable pluriannuelle, M. Dominique Cerutti sera soumis à l'obligation de réinvestir une quote-part représentant 25 % du montant de ladite rémunération à l'acquisition d'actions de la Société jusqu'à ce que la valeur des actions ainsi acquises représente l'équivalent d'un an de la rémunération fixe nette du Président Directeur Général.</p>
Avantages de toute nature	24 158 euros (Valorisation comptable)	<p>Les avantages en nature versés au Président Directeur Général correspondent à un véhicule de fonction ainsi qu'aux cotisations versées dans le cadre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise souscrite par la Société au bénéfice du Président Directeur Général.</p>

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation (vote ex post) de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 (Article L. 225-100 du Code de commerce)

Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires (en euros)	Présentation
Autres éléments de rémunération	Néant	<p>Le Président Directeur Général ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le Président Directeur Général n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle ou de jetons de présence au titre de l'exercice 2018 ; - le Conseil d'administration n'a pas attribué d'options sur actions ou d'actions de performance au Président-Directeur général en 2018 ; - le Président Directeur Général n'a pas bénéficié d'indemnité de cessation des fonctions ou d'indemnité de non-concurrence au titre de l'exercice 2018; et - le Président Directeur Général ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Cyril Roger, Directeur général délégué (vote ex post)

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation (vote ex post) de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 (Article L. 225-100 du Code de commerce)

Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	428 000 euros (montant versé en 2018)	La rémunération fixe de M. Cyril Roger due au titre de son mandat de Directeur général délégué s'établit en 2018 à 428 000 euros (un montant inchangé par rapport à l'exercice précédent).
Rémunération variable annuelle	257 361 euros (montant attribué au titre de l'exercice 2018)	<p>La rémunération variable annuelle de M. Cyril Roger due au titre de son mandat de Directeur général délégué pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 s'élève à 257 361 euros, correspondant à 60,13 % de sa rémunération fixe annuelle (sur un maximum de 120 % en cas de dépassement des objectifs de performance). Cette rémunération variable annuelle a été fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le montant de la part variable due au titre des objectifs quantifiables s'est élevé à 202 791 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables de 93,80 %. Les taux de réalisation des différents objectifs quantifiables s'établissent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - à 96,23 % pour le critère lié à l'EBIT Groupe qui avait été fixé à 356 millions d'euros (comptant pour 20 %), Le Conseil d'administration a tenu compte du niveau particulièrement élevé de charges non-récurrentes pour l'exercice 2018, déclenchant un paiement pour ce critère à 81,15%. - à 90,67 % pour le critère lié à l'EBIT de la zone Europe qui avait été fixé à 232 millions d'euros (comptant pour 40 %), Le Conseil d'administration a tenu compte du niveau particulièrement élevé de charges non-récurrentes pour l'exercice 2018, déclenchant un paiement pour ce critère à 53,35%. - à 94,04 % pour le critère lié au DSO de la zone Europe qui avait été fixé à 77 jours (comptant pour 10 %), et - à 101,21 % pour le critère lié à la croissance du chiffre d'affaires (à périmètre et taux de change budget) de la zone Europe qui avait été fixé à 2 122 millions d'euros (comptant pour 10 %), - L'appréciation du taux d'atteinte par le Conseil d'administration a été calculé en excluant les éléments non récurrents tels que la cession d'actifs fiscaux. - le montant de la part variable due au titre des objectifs qualitatifs s'est élevé à 54 570 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 85,00 %. Les taux de réalisation des différents objectifs qualitatifs s'établissent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - à 70,00 % pour le critère lié au développement des activités <i>offshore</i> du Groupe (comptant pour 10 %), et - à 100,00 % pour le critère lié à l'évolution de l'organisation (SWAT/Industries) dans le cadre du plan de convergence avec Aricent (comptant pour 10 %).

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 soumis à l'approbation (vote ex post) de l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2019 (Article L. 225-100 du Code de commerce)

Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires (en euros)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	321 000 euros (valorisation comptable à la date d'attribution)	<p>Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, lors sa réunion du 5 septembre 2018, a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme sous forme d'attribution d'unités de valeur prévoyant le versement d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de M. Cyril Roger.</p> <p>25 187 unités de valeurs ont été attribuées à M. Cyril Roger.</p> <p>L'acquisition définitive des unités de valeur est subordonnée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des objectifs de performance fondés (i) à hauteur de 60% sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earnings per Share</i> ou EPS) et (ii) à hauteur de 40% sur le rendement total de l'action (<i>Total Shareholder Return</i> ou TSR), dont le Conseil d'administration appréciera les réalisations sur une période de trois ans (de 2018 à 2020) ; <p>Ces objectifs de performance ainsi que les critères d'attribution des unités de valeur ont été arrêtés de manière précise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, mais ne peuvent pas être communiqués plus précisément pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présence ininterrompue de M. Cyril Roger au sein de la Société en qualité de dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition des droits (sauf en cas de circonstances exceptionnelles dûment motivées par le Conseil d'administration). Il est précisé qu'outre les cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire, la condition de présence sera réputée satisfaite en cas de révocation (sauf faute lourde) du Directeur général délégué précédée ou non d'un changement de contrôle de la Société pendant la période d'acquisition. Le nombre d'unités de valeurs susceptibles d'être acquises sera déterminé prorata temporis en l'absence de changement de contrôle intervenant préalablement à la révocation. <p>La rémunération variable pluriannuelle sera versée, à l'issue de la période d'acquisition, pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2020, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger.</p> <p>La valorisation comptable de cette rémunération variable pluriannuelle à sa date d'attribution à M. Cyril Roger a été estimée à 321 000 euros. Elle est recalculée à chaque arrêté comptable.</p> <p>En cas de versement de la rémunération variable pluriannuelle, M. Cyril Roger sera soumis à l'obligation de réinvestir une quote-part représentant 25 % du montant de ladite rémunération à l'acquisition d'actions de la Société jusqu'à ce que la valeur des actions ainsi acquises représente l'équivalent de six mois de la rémunération fixe nette du Directeur général délégué.</p>
Avantages de toute nature	15 889 euros (valeur comptable)	<p>Le Directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction.</p>
Autres éléments de rémunération	Néant	<p>Le Directeur général délégué ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le Directeur général délégué n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2018 ; - le Conseil d'administration n'a pas attribué d'options sur actions ou d'actions de performance au directeur général délégué en 2018 ; et - le Directeur général délégué ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Projet de résolutions : vote de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2019 sur les éléments de la rémunération versée ou attribuée au Président Directeur Général et au Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018 (article L. 225-100 du Code de commerce)

Les tableaux ci-dessus synthétisant les éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti en tant que Président Directeur Général et à M. Cyril Roger en tant que Directeur général délégué pour l'exercice 2018, feront chacun l'objet d'une résolution distincte soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 15 mai 2019 conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

3.1.2.2.6 Politique de rémunération du Président Directeur Général et du Directeur général délégué soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 15 mai 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Lors de sa séance du 20 mars 2019, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président Directeur Général ainsi qu'au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019, conformément aux principes énoncés précédemment, et sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères de détermination et d'attribution des éléments de rémunération du

Président Directeur Général ainsi que du Directeur général délégué, présentés dans les tableaux ci-après, sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale. Cette approbation est sollicitée dans le cadre d'une résolution spécifique à chaque dirigeant mandataire social.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels au Président Directeur Général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019 est conditionné, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, à l'approbation ultérieure, par une assemblée générale ordinaire de la Société, des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président Directeur Général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019.

Politique de rémunération applicable au Président Directeur Général soumise à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire annuelle du 15 mai 2019 (vote ex ante)

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant le rémunération attribuable au Président Directeur Général

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président Directeur Général est déterminée notamment en fonction de la pratique de marché pour une société de taille équivalente. La rémunération fixe du Président Directeur Général n'est réévaluée qu'à échéance relativement longue, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et lorsqu'une révision est justifiée, par exemple par l'évolution du périmètre des responsabilités de la fonction du Président Directeur Général ou par le positionnement de sa rémunération par rapport au marché.

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Dominique Cerutti ne sera pas augmentée en 2019.

Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration a décidé de fixer le montant maximum de la rémunération variable annuelle susceptible d'être versée au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2019 à 160 % de la rémunération fixe annuelle.

Comme lors de l'exercice 2018, la rémunération variable annuelle du Président Directeur Général, au titre de l'exercice 2019, est subordonnée à la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, qui évaluera leur atteinte en 2020.

Pour l'exercice 2019, cette rémunération porte :

- à hauteur de 70 % sur des objectifs quantifiables alignés sur la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à long terme, à savoir :
 - la marge opérationnelle pour 35 %,
 - la croissance du chiffre d'affaires (à périmètre et change tels que budgetés) pour 15 %,
 - le Free Cash Flow pour 10 %, et
 - le ratio d'endettement pour 10% ;
 - à hauteur de 30 % sur des objectifs qualitatifs individuels, à savoir :
 - l'intégration d'Aricent pour 10 %,
 - la mise en place d'un plan de succession pour les 20 premiers cadres du Groupe pour 10%, et
 - La diversité hommes-femmes au sein de la structure de management du Groupe pour 10%.

La rémunération variable annuelle totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs est plafonnée à 120 % de la rémunération cible.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant le rémunération attribuable au Président Directeur Général

Rémunération variable pluriannuelle

Le Conseil d'administration a décidé d'octroyer au Président Directeur Général une rémunération variable pluriannuelle en numéraire sous forme d'attribution d'unités de valeur dont l'acquisition définitive est soumise à la réalisation de conditions de présence et de performance.

Les objectifs de performance, dont le Conseil d'administration appréciera la réalisation sur une période de trois ans (de 2019 à 2021), sont :

- à hauteur de 60 %, la croissance annuelle du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS) ; et
- à hauteur de 40 %, le rendement total de l'action (Total Shareholder Return ou TSR) avec déclenchement de l'attribution si la performance est égal ou au-dessus de celle de la médiane des sociétés du SBF 120.

L'attribution définitive des unités de valeur est également conditionnée à la présence ininterrompue du Président Directeur Général au sein de la Société en qualité de dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition des droits.

Les unités de valeur attribuées non acquises deviennent caduques en cas de départ du Président Directeur général sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée par des circonstances exceptionnelles. Hormis les cas de décès ou d'invalidité, les cas de levée de la condition de présence sont limités aux cas suivants :

- en cas de révocation (sauf faute lourde) des bénéficiaires pendant la période d'acquisition des unités de valeur, la condition de présence sera réputée satisfaite et le nombre d'unités de valeur susceptibles d'être acquises par les bénéficiaires sera déterminé prorata temporis à la date de révocation sous réserve de l'atteinte des conditions de performance.
- en cas de révocation (sauf faute lourde) des bénéficiaires pendant la période d'acquisition des unités de valeur à la suite d'un changement de contrôle, la condition de présence sera réputée satisfaite et le nombre potentiel d'unités de valeur susceptibles d'être acquises par les bénéficiaires sera maintenu sous réserve de l'atteinte des conditions de performance.

En application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce ces deux cas spécifiques de levée de la condition de présence en cas de révocation seront soumis à l'approbation des actionnaires via une résolution distincte du vote *ex ante*.

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2019.

Actions de performance et tout autre élément de rémunération à long terme

Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer des actions de performance au bénéfice du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2019 ou tout autre élément de rémunération à long terme, à l'exception de la rémunération variable pluriannuelle qui pourrait être octroyée au Président Directeur Général sous forme d'attribution d'unités de valeur dans les conditions décrites ci-avant.

Jetons de présence

Le Président Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur et de président du Conseil d'administration.

Avantages en nature

Les avantages en nature versés au Président Directeur Général correspondent à un véhicule de fonction ainsi qu'aux cotisations versées dans le cadre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise souscrite par la Société au bénéfice du Président Directeur Général.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant le rémunération attribuable au Président Directeur Général**Indemnités en cas de cessation des fonctions**

Le Président Directeur Général ne bénéficie pas d'une indemnité due ou susceptible d'être due en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions à l'exception des cas décrits ci-avant dans la rubrique "rémunération variable pluriannuelle".

Indemnités de non-concurrence

Le Conseil d'administration a souhaité soumettre le Président Directeur Général à un engagement de non-concurrence. Monsieur Dominique Cerutti a accepté de se soumettre le 28 mars 2019 à un tel engagement d'une durée de 12 mois conforme aux dispositions légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration pourra unilatéralement renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

En application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, cet engagement de non-concurrence sera soumis à l'approbation des actionnaires via une résolution distincte du vote *ex ante*.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président Directeur Général ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé

Le Président Directeur Général bénéficie du régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé applicable aux dirigeants et salariés du groupe Altran.

Politique de rémunération applicable au directeur général délégué soumise à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire annuelle du 15 mai 2019 (vote ex ante)

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération attribuable au Directeur général délégué

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Directeur général délégué est déterminée en fonction de la pratique de marché pour une société de taille équivalente. La rémunération fixe du Directeur général délégué n'est réévaluée qu'à échéance relativement longue, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et lorsqu'une révision est justifiée, par exemple par l'évolution du périmètre des responsabilités de la fonction du Directeur général délégué ou par le positionnement de sa rémunération par rapport au marché.

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Cyril Roger ne sera pas augmentée en 2019.

Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration a décidé de fixer le montant maximum de la rémunération variable annuelle susceptible d'être versée au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019 à 120 % de la rémunération fixe annuelle.

Comme lors de l'exercice 2018, la rémunération variable annuelle du Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2019, est subordonnée à la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration, sur propositions du Comité des nominations et des rémunérations, qui évaluera leur atteinte en 2020.

Pour l'exercice 2019, cette rémunération porte :

- à hauteur de 80 % sur des objectifs quantifiables alignés sur la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à long terme, à savoir :
 - la marge opérationnelle Groupe pour 10 %,
 - la marge opérationnelle de la zone Europe pour 40 %,
 - la croissance du chiffre d'affaires de la zone Europe (à périmètre et change tels que budgetés) pour 20 %, et
 - le Free Cash Flow de la zone Europe pour 10 %.
- à hauteur de 20 % sur des objectifs qualitatifs, à savoir :
 - la signature de contrats significatifs pour le Groupe pour 10 %, et
 - le développement des activités *Offshore* du Groupe pour 10 %.

La rémunération variable annuelle totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs est plafonnée à 120 % de la rémunération cible.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération attribuable au Directeur général délégué

Rémunération variable pluriannuelle

Le Conseil d'administration a décidé d'octroyer au Directeur général délégué une rémunération variable pluriannuelle en numéraire sous forme d'attribution d'unités de valeur dont l'acquisition définitive est soumise à la réalisation de conditions de présence et de performance.

Les objectifs de performance, dont le Conseil d'administration appréciera la réalisation sur une période de trois ans (de 2019 à 2021), sont :

- à hauteur de 60 %, la croissance du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS) ; et
- à hauteur de 40 %, le rendement total de l'action (*Total Shareholder Return* ou TSR) avec déclenchement de l'attribution si la performance est égal ou au-dessus de celle de la médiane des sociétés du SBF 120.

L'attribution définitive des unités de valeur est également conditionnée à la présence ininterrompue du Directeur général délégué au sein de la Société en qualité de dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition des droits.

Les unités de valeur attribuées non acquises deviennent caduques en cas de départ du Directeur général délégué sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée par des circonstances exceptionnelles. Hormis les cas de décès ou d'invalidité, les cas de levée de la condition de présence sont limités aux cas suivants :

- en cas de révocation (sauf faute lourde) des bénéficiaires pendant la période d'acquisition des unités de valeur, la condition de présence sera réputée satisfaite et le nombre d'unités de valeur susceptibles d'être acquises par les bénéficiaires sera déterminé prorata temporis à la date de révocation sous réserve de l'atteinte des conditions de performance.
- en cas de révocation (sauf faute lourde) des bénéficiaires pendant la période d'acquisition des unités de valeur à la suite d'un changement de contrôle, la condition de présence sera réputée satisfaite et le nombre potentiel d'unités de valeur susceptibles d'être acquises par les bénéficiaires sera maintenu sous réserve de l'atteinte des conditions de performance.

En application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce ces deux cas spécifiques de levée de la condition de présence en cas de révocation seront soumis à l'approbation des actionnaires via une résolution distincte du vote *ex ante*.

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019.

Actions de performance et tout autre élément de rémunération à long terme

Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer des actions de performance au bénéfice du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2019 ou tout autre élément de rémunération à long terme, à l'exception de la rémunération variable pluriannuelle qui pourrait être octroyée au directeur général délégué sous forme d'attribution d'unités de valeur dans les conditions décrites ci-avant.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération attribuable au Directeur général délégué

Jetons de présence	Le Directeur général délégué ne perçoit pas de jetons de présence s'il est nommé administrateur par le Conseil d'administration.
Avantages en nature	Le Directeur général délégué bénéficie d'une voiture de fonction.
Indemnités en cas de cessation des fonctions	Le Directeur général délégué ne bénéficie pas d'une indemnité due ou susceptible d'être due en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions à l'exception des cas décrits ci-avant dans la rubrique "rémunération variable pluriannuelle".
Indemnités de non-concurrence	Monsieur Cyril Roger ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence au titre de son mandat social. Toutefois, dans l'hypothèse où un Directeur général délégué serait recruté à l'extérieur du Groupe, le Conseil d'administration pourra décider de l'indemniser en contrepartie d'une clause de non concurrence, en conformité avec l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et des dispositions du Code AFEP-MEDEF.
Régime de retraite supplémentaire	Le Directeur général délégué ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.
Régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé	Le Directeur général délégué bénéficie du régime de prévoyance et de remboursement des frais de santé applicable aux dirigeants et salariés du Groupe.

Projets de résolution établis par le Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce soumis à l'assemblée générale du 15 mai 2019

Les tableaux ci-dessus synthétisant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Dominique Cerutti en tant que Président Directeur Général et à M. Cyril Roger en tant

que Directeur général délégué pour l'exercice 2019, feront chacun l'objet d'une résolution distincte soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 15 mai 2019 conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

3.1.3 Autres éléments de rémunération

3.1.3.1 Rémunération des membres de la direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes et avantages de toute nature des membres de la *Global Executive Team*, comptabilisé en 2018 par la Société et les sociétés contrôlées par celle-ci, s'est élevé à 5 856 024 euros (contre 7 424 381 euros en 2017 pour l'ancien Comité Exécutif composé de 8 personnes). La part variable représente 41 % de ce montant global.

La liste des membres de la *Global Executive Team* concernés est la suivante :

- Dominique Cerutti - Président Directeur Général ;
- Cyril Roger - Directeur général délégué en charge de l'Europe et du développement des grands contrats ;
- Laila Worrell - Directrice Générale Adjointe, directrice d'Altran Amérique du Nord.
- William Roze - Directeur Général Adjoint, directeur des opérations Europe ;
- Pascal Brier - Directeur Général Adjoint en charge de la stratégie, de la technologie et de l'innovation ;
- Daniel Chaffraix - Directeur Général Adjoint en charge de Ingénierie et de la transformation ;
- Albin Jacquemont - Directeur Général Adjoint en charge de la finance ;

3.1.3.2 Plans d'incitation à long terme : Options sur actions, actions de performance et unités de valeur

Plan d'options sur actions

Il n'a été procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achats d'actions depuis le dernier plan d'options émis au cours de l'exercice 2007, et aucune option de souscription ou d'achat d'actions ne se trouve aujourd'hui en circulation.

Plan d'actions de performance

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2018, dans sa quatorzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre (dites actions de performance) au profit des salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, dans la limite d'un plafond d'attribution égal à 3 % du capital social sur une période de 38 mois, sous réserve de conditions de performance et de présence, dont la satisfaction est appréciée sur une période de 3 ans.

Les plans d'actions de performance sont décidés annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. L'objectif de ces plans est de motiver et retenir les dirigeants clefs du Groupe afin de préserver la continuité de l'activité. Ces plans concernent principalement les membres de la *Global Executive Team* et de l'*Executive Committee*. Les listes des bénéficiaires sont établies sur proposition de M. Dominique Cerutti, Président Directeur Général, présentées au comité des nominations et des rémunérations et validées ou amendées par celui-ci. Les attributions d'actions de performance sont ensuite décidées par le Conseil d'administration.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la quatorzième résolution de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 5 septembre 2018, a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de mettre en place un nouveau plan d'actions de performance.

Ce plan d'actions de performance concerne l'attribution d'un nombre total maximum de 933 740 actions de performance à 63 bénéficiaires en 2018. Pour chaque bénéficiaire, le nombre d'actions de performance attribuées est déterminé par l'application au montant de la rémunération fixe et variable dudit bénéficiaire d'un pourcentage correspondant à son niveau hiérarchique au sein du Groupe.

Dans le cadre de ce plan, 275 737 actions gratuites ont été attribuées aux dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration n'a pas procédé à l'attribution d'actions de performance au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2018.

L'acquisition des actions de performance est soumise (i) à une période d'acquisition de trois ans et (ii) aux objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration et reflétant les objectifs du plan stratégique *The High Road, Altran 2022*. Ces critères de performance sont liés pour moitié des actions initialement attribuées à l'atteinte d'objectifs en matière de marge opérationnelle Groupe et pour l'autre moitié des actions initialement attribuées à l'atteinte d'objectifs en matière de *Free Cash Flow* Groupe. La mesure de la performance au titre de chacun de ces critères sera calculée suivant la moyenne arithmétique sur les trois années.

L'acquisition définitive des actions de performance est en outre soumise à la présence continue du bénéficiaire au sein du Groupe durant la période d'acquisition. En cas de départ du Groupe avant la date d'acquisition des actions de performance, le bénéficiaire perd les droits à des actions de performance qui lui ont été attribués sauf en cas de décès, d'invalidité ou de départ à la retraite du bénéficiaire ou d'une décision spécifique du Président Directeur Général à cet effet (ou du Directeur général en cas de dissociation des fonctions).

Les bénéficiaires n'acquerront aucune action si le taux d'atteinte des objectifs fixés est inférieur à 90 %. Ils acquerront 50 % des actions si le taux d'atteinte des objectifs fixés est égal à 95 % et la totalité des actions si le taux d'atteinte des objectifs est de 100 %. Si le taux d'atteinte des objectifs fixés est égal à 110 %, le nombre d'actions acquises serait égal à 120 % du nombre d'actions attribuées, étant précisé que ce seuil de 120 % constitue un plafond qui ne pourra pas être dépassé.

Une progression linéaire sera appliquée entre les seuils minimums (90 %), cible (100 %) et maximum (110 %).

Plan d'unités de valeur

Seuls les dirigeants mandataires sociaux de la Société bénéficient de plans d'incitation à long terme sous la forme d'attribution d'unités de valeur (voir section 3.1.2.2 « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du présent chapitre).

3.1.3.3 Suivi des attributions d'options sur actions, d'actions de performance et d'unités de valeur aux dirigeants mandataires sociaux

3.1.3.3.1 Attribution d'options sur actions

La Société n'a pas procédé à l'émission d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis 2007. En conséquence, M. Dominique Cerutti n'a pas bénéficié d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis son arrivée au sein du groupe Altran en 2015, et M. Cyril Roger n'a jamais bénéficié d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis sa nomination en qualité de directeur général délégué en 2011.

Tableau 12 - Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (Tableau n° 5 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Néant.

3.1.3.3.2 Attribution d'actions de performance

Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Dominique Cerutti depuis son arrivée au sein du groupe Altran ou à M. Cyril Roger depuis sa nomination en qualité de Directeur général délégué en 2011.

Tableau 13 - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque mandataire social (Tableau n° 7 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Néant.

3.1.3.3.3 Attribution d'unités de valeur

Dans le cadre du Plan d'incitation à long terme 2013-2015, 80 000 unités de valeur attribuées à M. Cyril Roger sont devenues disponibles au cours de l'exercice 2018. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2015, soit 12,32 euros, une somme en espèces d'un montant de 985 600 euros a été versée à M. Cyril Roger à l'issue de la période de conservation de deux ans expirant le 2 janvier 2018.

En 2017, 43 523 unités de valeur avaient été acquises par M. Dominique Cerutti, soit la totalité des unités de valeur pouvant être acquises dans le cadre du plan d'incitation à long terme 2015-2016. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme en espèces d'un montant de 570 587 euros a été versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de deux ans expirant le 2 janvier 2019.

Par ailleurs, 78 799 unités de valeur ont été acquises en 2018 par M. Dominique Cerutti et 26 888 unités de valeur ont été acquises par M. Cyril Roger, dans le cadre du plan d'incitation à long terme 2016-2017. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2017, soit 14,15 euros, une somme en espèces d'un montant de 1 115 006 euros sera versée à M. Dominique Cerutti et une somme de 380 474 euros sera versée à M. Cyril Roger à l'issue d'une période de conservation de deux ans expirant le 2 janvier 2020.

Le tableau ci-après présente par assimilation, avec le régime applicable aux actions de performance les unités de valeur devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2018.

Tableau 14 - Unités de valeur devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social durant l'exercice (Tableau n° 7 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

Nom du bénéficiaire	Date du plan	Date de fin de la période de conservation	Nombre d'unités de valeur devenues disponibles durant l'exercice
Cyril Roger Directeur général délégué	Plan 2013-2015 du 11 mars 2015	2 janvier 2018	80 000

Le tableau ci-après présente par assimilation, avec le régime applicable aux actions de performance, l'historique des attributions des plans d'unités de valeur en cours au 31 décembre 2018.

Tableau 15 - Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social (Tableau n° 10 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

	Plan 2013-2015	Plan 2015-2016	Plan 2016-2017	Plan 2017-2019	Plan 2018-2020
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'attribution	11/03/2015	29/07/2015	09/03/2016	21/03/2017	05/09/2018
Nombre total d'unités de valeur attribuées	100 000	43 523	108 912	96 799 ^(d)	102 080
<i>Dominique Cerutti</i>	0	43 523	78 799	72 916 ^(d)	76 893
<i>Cyril Roger</i>	100 000	0	30 113	23 883 ^(d)	25 187
Date d'acquisition des unités de valeur	02/01/2016	02/01/2017	02/01/2018	20/03/2020	05/09/2021
Date de fin de période de la conservation	02/01/2018	02/01/2019	02/01/2020	20/03/2020	05/09/2021
Nombre total d'unités de valeur acquises au 31/12/2018	80 000 ^(a)	43 523 ^(b)	105 687 ^(c)	0	0
<i>Dominique Cerutti</i>	0	43 523	78 799	0	0
<i>Cyril Roger</i>	80 000	0	26 888	0	0
Nombre d'unités de valeur devenues caduques	20 000	0	3 225	0	0
Nombre d'unités de valeur restantes au 31/12/2018	0	43 523	105 687	96 799 ^(d)	102 080
					Objectifs de performance fondés sur (i) la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earnings per Share</i> ou EPS) et sur (ii) le rendement total de l'action (<i>Total Shareholder Return</i> ou TSR)
Conditions de performance	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earnings per Share</i> ou EPS)	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earnings per Share</i> ou EPS)	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earnings per Share</i> ou EPS)	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (<i>Earnings per Share</i> ou EPS)	

(a) Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran, au mois de décembre 2015, soit 12,32 euros, une somme de 985 600 euros a été versée à M. Cyril Roger, à l'issue d'une période de conservation de deux ans, soit le 2 janvier 2018.

(b) Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran, au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros a été versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de deux ans expirant le 2 janvier 2019.

(c) Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran, au mois de décembre 2017, soit 14,15 euros, une somme de 1 115 006 euros sera versée à M. Dominique Cerutti et une somme de 380 474 euros sera versée à M. Cyril Roger, à l'issue d'une période de conservation de deux ans, soit le 2 janvier 2020.

(d) Montant ajusté de l'impact de l'augmentation du capital social de la Société en date du 17 avril 2018.

3.1.3.4 Suivi des plans d'options sur actions et d'attributions d'actions gratuites au 31 décembre 2018

3.1.3.4.1 Plan d'options sur actions

Il n'a été procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis le dernier plan d'options émis au cours de l'exercice 2007, et aucune option de souscription ou d'achat d'actions ne se trouve aujourd'hui en circulation.

3.1.3.4.2 Plan d'actions gratuites

Les tableaux ci-après représentent respectivement (i) l'historique des plans d'attribution gratuites d'actions en cours au 31 décembre 2018 et (ii) les actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires au titre de l'exercice 2018.

Tableau 16 - Historique des attributions d'actions gratuites (Tableau n° 9 selon les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF)

	Plan 2015 ^(g)	Plan 2016 ^(g)	Plan 2017 ^(g)	Plan 2018 ^(g)
Date d'autorisation par l'assemblée générale	01/06/2012	29/04/2016	29/04/2016	27/04/2018
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	11/03/2015	01/06/2016	28/04/2017	05/09/2018
Nombre d'actions attribuées (à la date d'octroi) ^(a)	325 194	506 239	408 883	778 137
<i>Dont dix premiers salariés attributaires</i>	130 040	257 945	175 631	275 737
<i>Dont mandataires sociaux</i>	0	0	0	0
Nombre maximum d'actions pouvant être acquises ^(b)	N/A	576 241	487 153	933 740
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	Au plus tard le 01/10/2020	05/09/2021
Date de fin de période de conservation	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	Au plus tard le 01/10/2020	05/09/2021
Nombre d'actions acquises au 31/12/2018	0	20 019 ^(c)	0	0
Nombre d'actions annulées ou radiées	33 424	125 079	59 392	0
Nombre d'actions restantes au 31/12/2018 ^(d)	291 770	361 141 ^(e)	349 491	778 137
Nombre théorique maximum d'actions pouvant être attribuées au 31/12/2018 ^(f)	N/A	433 369	419 389	933 740
Condition(s) de performance	L'acquisition définitive des actions gratuites attribuées dans le cadre du plan 2015 n'était pas subordonnée à la réalisation de conditions de performance	Atteintes d'objectifs futurs fixés en matière d'EBIT Groupe et de Free Cash Flow	Atteintes d'objectifs futurs fixés en matière d'EBIT Groupe et de Free Cash Flow	Atteintes d'objectifs futurs fixés en matière d'Operating Margin Group et de Free Cash Flow

(a) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016, 2017 et 2018, le nombre d'actions attribuées correspond au nombre d'actions pouvant être acquises si le taux d'atteinte des objectifs de performance fixés est égal à 100 %.

(b) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016, 2017 et 2018, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises correspond à 120 % du nombre d'actions attribuées dans la mesure où le taux d'atteinte des objectifs de performance fixés est égal à 110 %.

(c) Attributions définitives anticipées à la suite du décès des bénéficiaires des actions pour le plan considéré.

(d) Pour la prise en compte de la variation de la performance, voir note 6.4 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

(e) Après prise en compte de la variation de la performance s'agissant des seules actions ayant fait l'objet d'une acquisition anticipée dans le cadre de ce plan.

(f) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016, 2017 et 2018, le nombre théorique maximum d'actions pouvant être acquises au 31 décembre 2018 correspond au nombre maximum d'actions pouvant être acquises par un bénéficiaire dans la mesure où le taux d'atteinte des objectifs de performance fixés serait égal ou supérieur à 110 %.

(g) Montant ajusté de l'impact de l'augmentation du capital social de la Société en date du 17 avril 2018.

Tableau 17 - Actions de performance attribuées gratuitement aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu les plus importantes attributions (conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce)

	Nombre d'actions de performance	Date d'attribution	Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	Date de fin de période de conservation
Actions de performance attribuées gratuitement par décision du Conseil d'administration du 5 septembre 2018 aux dix salariés non-mandataires sociaux à la date de cette décision dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé ^(a)	275 737	05/09/2018	05/09/2021	05/09/2021
Actions de performance attribuées définitivement durant l'exercice 2018 aux dix salariés non-mandataires sociaux à la date de cette décision dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé	N/A	N/A	N/A	N/A

(a) Ces actions de performance seront définitivement attribuées à leurs bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, soit le 5 septembre 2021, sous réserve que les conditions de performance soient remplies à 100 %.

3.2__ Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

3

À l'Assemblée générale de la société Altran Technologies,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

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

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

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

Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Cas de levée de la condition de présence pour l'acquisition des unités de valeur attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué dans le cadre de leurs rémunérations variables pluriannuelles 2018 et 2019

Personnes concernées : Messieurs Dominique Cerutti et Cyril Roger, respectivement Président-Directeur général et au Directeur général délégué de votre société.

Nature et objet : Clarification et restriction des cas de levée de la condition de présence pour l'acquisition des unités de valeur attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué dans le cadre de leurs rémunérations variables pluriannuelles 2018 et 2019, uniquement à des cas spécifiques de cessation de leurs fonctions.

Modalités : A l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Dominique Cerutti qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 15 mai 2019, votre Conseil d'administration réuni le 28 mars 2019 a décidé de clarifier et de restreindre les cas de levée de la condition de présence pour l'acquisition des unités de valeur attribuées au Président-Directeur général et Directeur général délégué dans le cadre des rémunérations variables pluriannuelles 2018 et 2019 uniquement à des cas spécifiques de cessation des fonctions :

- en cas de révocation (sauf faute lourde) des bénéficiaires pendant la période d'acquisition des unités de valeur, la condition de présence sera réputée satisfaite et le nombre d'unités de valeur susceptibles d'être acquises par les bénéficiaires sera déterminé *pro rata temporis* sous réserve de l'atteinte des conditions de performance ;
- en cas de révocation (sauf faute lourde) des bénéficiaires pendant la période d'acquisition des unités de valeur à la suite d'un changement de contrôle, la condition de présence sera réputée satisfaite et le nombre potentiel d'unités de valeur susceptibles d'être acquises par les bénéficiaires sera maintenu sous réserve de l'atteinte des conditions de performance.

Motifs retenus par le conseil justifiant de son intérêt pour la société : Votre Conseil d'administration a motivé sa décision car elle permet de clarifier et de restreindre les cas de levée de la condition de présence uniquement à des cas spécifiques de cessation des fonctions des mandataires sociaux dirigeants.

Engagement de non-concurrence du Président-Directeur général

Personne concernée : Monsieur Dominique Cerutti, Président-Directeur général de votre société.

Nature et objet : Engagement de non-concurrence du Président-Directeur général en cas de cessation de ses fonctions.

Modalités : A l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Dominique Cerutti qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 15 mai 2019, le Conseil d'administration réuni le 28 mars 2019 a décidé de soumettre Monsieur Cerutti à un engagement de non-concurrence d'une durée de 12 mois.

En contrepartie du respect de cet engagement, Monsieur Dominique Cerutti pourra recevoir en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur général ou de Directeur général résultant d'un départ volontaire ou non, pour quelle que raison que ce soit, une indemnité mensuelle dont le montant sera égal

au douzième de sa rémunération annuelle brute ; cette indemnité sera calculée sur la base de la moyenne de sa rémunération fixe et variable annuelle versée au cours des 36 mois précédant la cessation de ses fonctions. Le Conseil d'administration pourra unilatéralement renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Motifs retenus par le conseil justifiant de son intérêt pour la société : Votre Conseil d'administration a motivé sa décision par la nécessité de protéger les intérêts de la société et des actionnaires, en cas de départ du Président-Directeur Général.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

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

Fait à Paris-La Défense, le 12 avril 2019

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & Associés

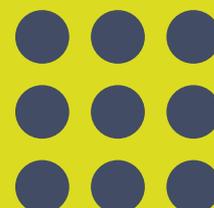
Ambroise DEPOUILLY

MAZARS

Jean-Luc BARLET

4__ PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DONNÉES RSE

4.1	MÉTHODOLOGIE DU REPORTING	114
4.2	PERFORMANCE SOCIALE	119
4.3	PERFORMANCE SOCIÉTALE	127
4.4	PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	130
4.5	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	133



Le Groupe est présent dans plus d'une trentaine de pays, principalement en Europe, Asie et Amérique avec 46 693 salariés au 31 décembre 2018. Sauf mention contraire, le périmètre 2018 des informations présentées comprend les vingt pays suivants : Allemagne, Belgique, Chine, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Luxembourg, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Tunisie et Ukraine. Ce périmètre représente 86% du chiffre d'affaires du Groupe en 2018 et 97% de l'effectif total du Groupe.

Le détail de ce périmètre est présenté dans la section 4.1 « Méthodologie du reporting » du présent chapitre.

Ce chapitre répond aux exigences de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, transposant la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'une déclaration de performance extra-financière. Certaines informations sont incluses dans d'autres chapitres du présent document de référence - pour plus d'informations, se référer à l'annexe IV - Table de concordance.

4.1 Méthodologie du reporting

4.1.1 Principaux risques extra-financiers et indicateurs

Une cartographie des principaux risques suscités par l'activité de la Société, créés par ses relations d'affaires et ses services a été réalisée sur les conséquences sociales et environnementales, le respect des droits de l'Homme et la lutte contre la corruption, conformément aux exigences issues de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n°2017-1265 du 9 août 2017.

Basée sur la méthodologie de cartographie des risques du Groupe, elle catégorise les risques selon 2 axes : probabilité d'occurrence et impact ; et identifie 4 niveaux de risque : faible, medium, important et maximum. Elle a été réalisée pour le périmètre de reporting avec les responsables des principales fonctions concernées, à savoir la direction des ressources humaines, la direction des achats, le Secrétariat Général, la direction de l'audit, le *Data Protection Officer* et la direction de la communication. La démarche s'est déroulée en 3 temps :

- identification et évaluation des risques grâce notamment à des entretiens individuels ;
- consolidation et finalisation de la cartographie ;
- identification des politiques, plans d'actions et indicateurs de performance associés.

À l'issue de la démarche, aucun risque lié à la responsabilité économique, sociale et sociétale du Groupe n'est apparu comme maximum.

Deux risques ont été identifiés comme importants :

- le risque d'attrition, à savoir la difficulté à attirer et fidéliser les collaborateurs dans un secteur d'activité où la rotation des salariés est très importante et inhérente au métier de consultant ;
- le risque lié à l'adéquation des compétences aux besoins, à savoir la capacité du Groupe à atteindre et maintenir le bon niveau de compétences au sein de ses équipes pour répondre aux enjeux de ses clients et conduire les projets business.

Les politiques adoptées pour limiter ces risques et les indicateurs de performance associés sont décrits dans la section 4.2 « Informations sociales », notamment 4.2.1.2 « Évolution de l'effectif », 4.2.6 « La qualité de vie au travail », et 4.2.7 « L'acquisition et le développement des talents ».

D'autres risques ont été évalués en niveau medium :

- le risque santé-sécurité, avec notamment le risque d'accidents du travail liés aux déplacements et à l'environnement de travail, ainsi que les risques psychosociaux portant atteinte à l'intégrité physique et mentale des collaborateurs. Les actions mises en place et les indicateurs associés sont décrits en section 4.2.5 « La santé et la sécurité au travail » ;
- le risque de détérioration des relations sociales, traité en section 4.2.4 « Le dialogue social » ;
- le risque de non-respect des principes éthiques dans la gestion des ressources humaines, comme l'égalité hommes-femmes, la non-discrimination, la diversité et l'inclusion. Les politiques et indicateurs correspondants sont décrits dans la section 4.2.8 « La diversité » ;
- le risque de corruption par un collaborateur du Groupe. Le dispositif pour limiter ce risque est abordé en section 4.3.2.1 « Lutte contre la corruption » ;
- le risque de non-respect de la protection des données personnelles. Les initiatives menées pour assurer la conformité avec le RGPD (règlement général sur la protection des données) sont détaillées en 4.3.2.2 « Protection des données » ;
- le risque lié aux nouvelles exigences des parties prenantes du Groupe en matière d'environnement, notamment les investisseurs, les clients et les candidats. La démarche environnementale du Groupe et ses résultats sont traités en section 4.4 « Informations environnementales ».

La synthèse des risques au niveau du Groupe est présentée ci-dessous pour plus de lisibilité, avec le renvoi vers les chapitres correspondants dans le présent document.

Enjeu/Type	Risque	Niveau de risque	Indicateurs clés 2018 (non exhaustif)	Sections du rapport
RH	Attrition : difficulté à attirer et fidéliser les collaborateurs dans un secteur d'activité où la rotation des salariés est importante et inhérente au métier de consultant	Important	Taux de départs volontaires Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un entretien annuel	4.2.1.2 « Évolution de l'effectif » 4.2.7 « Acquisition et développement des talents »
RH	Adéquation des compétences aux besoins : capacité du Groupe à atteindre et maintenir le bon niveau de compétences au sein de ses équipes pour répondre aux enjeux de ses clients et conduire les projets business	Important	Nombre d'heures de formation Nombre de salariés formés et pourcentage	4.2.7 « Acquisition et développement des talents »
Santé-sécurité	Accidents du travail liés aux déplacements et à l'environnement de travail, en raison notamment de la nature non-sédentaire du travail des consultants	Moyen	Nombre d'accidents du travail, fréquence, gravité	4.2.5 « Santé et sécurité au travail »
Santé-sécurité	Risques psychosociaux liés notamment aux changements de missions, clients et contextes de travail, à l'évolution rapide des compétences nécessaires et aux situations d'inter-contrats	Moyen	Taux d'absentéisme Nombre de pays ayant un programme dédié à la qualité de vie au travail	4.2.5 « Santé et sécurité au travail » 4.2.6 « Qualité de vie au travail »
Droits humains, libertés fondamentales	Non-respect des principes éthiques dans la gestion des ressources humaines, comme l'égalité hommes-femmes, la non-discrimination, la diversité et l'inclusion	Moyen	Taux de féminisation des instances dirigeantes Pourcentage de salariés handicapés	4.2.8 « Diversité »
Droits humains, libertés fondamentales	Détérioration des relations sociales	Moyen	Existence d'instances locales de représentation du personnel Nombre d'accords collectifs signés Pourcentage de salariés couverts par un accord collectif	4.2.4 « Dialogue social ».
Droits humains, libertés fondamentales	Non-respect de la protection des données personnelles, non-conformité avec le règlement général sur la protection des données	Moyen	Certifications ISO 27001	4.3.2.2 « Protection des données »
Pratiques responsables	Corruption par un collaborateur ou un sous-traitant du Groupe	Moyen	Nombre de signalements reçus via le dispositif d'alerte interne	4.3.2.1 « Lutte contre la corruption ».
Environnement	Nouvelles exigences en matière d'environnement des parties prenantes, notamment les investisseurs, les clients et les candidats	Moyen	Émissions CO ₂ (déplacements, consommation d'énergie et de papier) Nombre de sites et pourcentage de salariés couverts par une certification ISO 14001	4.4 « Performance environnementale »

Les indicateurs de performance utilisés par le Groupe s'inspirent des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*, dans son document *Sustainability Reporting Guidelines*, version G4 (GRI-G4). Ces lignes directrices sont accessibles via le site www.globalreporting.org. En fonction de la pertinence de l'indicateur GRI et de la disponibilité en 2018 des informations

correspondantes, la Société couvre intégralement l'indicateur GRI, adapte l'indicateur GRI ou utilise un indicateur Altran ad hoc. Pour plus de précisions sur l'équivalence des indicateurs du reporting avec les lignes directrices de la GRI, se reporter à la « Table de concordance des informations RSE » située en annexe du présent document de référence.

4.1.2 Périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux

Pour cette septième année de reporting, la démarche de progrès du Groupe a conduit à définir un périmètre intégrant vingt pays pour les indicateurs sociaux et sociétaux.

Le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux inclut toutes les filiales détenues à 100 % par la Société au 1^{er} janvier et au 31 décembre 2018 et intégrant au moins un salarié. Seules les filiales sur lesquelles la Société exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont intégrées dans le périmètre. Ces filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Les indicateurs sociaux et sociétaux sont consolidés au niveau national ou par zone géographique.

La liste des sociétés intégrées au périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux pour l'année est validée une fois par an avec la direction financière du Groupe, en veillant à ce que la Société n'ait pas le contrôle opérationnel sur la politique sociale, environnementale et sociétale des filiales exclues du périmètre de reporting.

Le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux pour l'année 2018 inclut les filiales suivantes :

- Allemagne : Altran Deutschland, Altran Service, Altran Aviation Consulting ;
- Belgique : Altran Belgium ;
- Chine : Altran Shanghai, Altran Automotive Technologies (Shanghai), Altran Beyondsoft (Beijing) Technologies, Altran Beyondsoft (Shanghai) Information & Technologies, SiCon Tech (Shanghai) ;
- Espagne : Altran Innovación, Agência de Certificación en Innovación Española ;
- États-Unis : Altran US, Cambridge Consultants, Synapse Product Development, Tessella, Altran Engineering Solutions US, GlobalEdge Software US ;
- France : Altran Technologies, Altran Education Services, Altran Connected Solutions, Altran Lab, Altran Prototypes Automobiles ;

- Inde : Altran Technologies, Global Edge Software, Aricent India ;
- Italie : Altran Italia ;
- Luxembourg : Altran Luxembourg ;
- Maroc : Altran Maroc, MG2 Engineering ;
- Norvège : Altran Norge ;
- Pays-Bas : Altran Netherlands, Altran Engineering ;
- Portugal : Altran Portugal ;
- République Tchèque : Altran CZ ;
- Roumanie : Altran Solutions, Altran Romania ;
- Royaume-Uni : Altran UK Holding, Altran UK, Cambridge Consultants, IRM, Tessella, Altran Engineering Solutions Europe ;
- Suède : Altran Sverige ;
- Suisse : Altran Switzerland ;
- Tunisie : Altran Telnet Corporation ;
- Ukraine : Lohika LTD.

Le périmètre 2018 n'intègre pas les filiales consolidées financièrement en cours d'année de reporting, sauf si l'effectif correspondant impacte significativement le périmètre de reporting. Ainsi Aricent India, filiale consolidée financièrement en cours d'année 2018 et comptant 8 874 salariés au 31 décembre 2018, a été intégrée au périmètre. Sont donc considérées comme hors périmètre de reporting RSE les filiales Aricent hors India et frog.

Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis à la section 5.1.4 « Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de la marge opérationnelle par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 ».

Ce périmètre représente 86% du chiffre d'affaires du Groupe en 2018 et 97% de l'effectif total du Groupe.

4.1.3 Périmètre des indicateurs environnementaux

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

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

Le périmètre intègre treize pays pour la septième année de reporting. Le périmètre des indicateurs pour l'année 2018 inclut les sites auxquels sont rattachés administrativement au moins 300 salariés et localisés dans les villes suivantes :

- Allemagne : Fellbach, Hamburg, Munich, Wolfsburg ;
- Belgique : Bruxelles ;
- Chine : Shanghai ;
- Espagne : Barcelone, Madrid ;
- France : Aix en Provence, Belfort, Biot, Blagnac, Illkirch, Lyon, Puteaux, Rennes, Saint-Herblain, Vélizy-Villacoublay ;
- Inde : Bangalore, Chennai, Coimbatore, Gurgaon, Hyderabad, Noida ;
- Italie : Milan, Rome, Turin ;
- Maroc : Casablanca ;
- Pays-Bas : Eindhoven ;
- Portugal : Fundao, Lisbonne, Porto ;
- Royaume-Uni : Cambridge ;
- Suède : Göteborg ;
- Ukraine : Odessa.

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

4.1.4 Période

Les indicateurs couvrent la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année 2018. Les données sont collectées au 31 décembre de l'année comme état des lieux à date ou comme fin de période considérée. Pour faciliter leur collecte et leur

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

4.1.5 Informations non pertinentes

Conformément au référentiel de reporting du Groupe, les informations suivantes ne paraissent pas pertinentes, eu égard aux activités de prestation de services intellectuels du Groupe et ont été exclues du reporting :

1. **la prise en compte des nuisances visuelles et sonores, et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité** : Le Groupe réalise des prestations de services intellectuels. L'entreprise ne crée aucune nuisance sonore significative. Les mesures mises en œuvre pour réduire l'impact environnemental de l'activité et notamment gérer les déchets et sources de pollution sont décrites dans la section 4.4.3.3 « Pollution, gestion des déchets et économie circulaire » ;
2. **l'utilisation des sols** : Le Groupe est locataire de plusieurs immeubles de bureau ou parties d'immeubles de bureau. Tous les sites sont implantés en zone urbaine et n'utilisent donc pas des terres arables. Vu les activités de l'entreprise, il n'existe aucun risque de pollution des sols ;
3. **les impacts sur les populations riveraines ou locales** : Les activités de prestation de services intellectuels du Groupe auprès d'entreprises ne présentent pas de risques ou d'impacts négatifs significatifs sur les communautés locales dans les pays inclus dans le périmètre de reporting. Les initiatives du Groupe en faveur de l'intérêt général sont présentées dans la section 4.3 « Informations sociétales » ;
4. **les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs** : Les activités de prestation de services intellectuels du Groupe auprès d'entreprises ne présentent pas d'impacts directs ou de risques significatifs en matière de santé et sécurité des consommateurs ;
5. **la lutte contre le gaspillage alimentaire** : Les activités de prestation de services intellectuels du Groupe auprès d'entreprises ne présentent pas d'impacts directs ou de risques significatifs en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire. Les salariés ont accès à des restaurants d'entreprise gérés par des prestataires externes ou bénéficient de titres restaurant.

4.1.6 Référentiel

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

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

1. **effectif total du périmètre** : L'effectif inclut les salariés en contrat à durée déterminée et indéterminée, en temps plein et temps partiel, les contrats d'alternance et les stages ;
2. **embauches et départs** : Les changements de contrats ne sont pas considérés comme des embauches et des départs. Les motifs de départ incluent les fins de contrats, licenciements, démissions, départs en retraite, fins de période d'essai, prises d'acte de rupture de contrat, ruptures anticipées de contrat à durée déterminée, ruptures conventionnelles, décès, transferts filiale à l'étranger ;
3. **taux d'absentéisme** : Les jours d'absence incluent les absences pour maladies ordinaires, pour accidents de travail et de trajet, pour maladies professionnelles et les absences injustifiées ou congés sans solde. Les jours d'absence sont les jours calendaires commencés à la date de l'accident ou de la maladie sauf en Italie et en Inde où sont pris en compte les jours ouvrés ;
4. **accidents du travail** : Ils incluent les accidents de travail (service) avec arrêt, les accidents du travail mortels et les accidents survenus lors des déplacements professionnels. Le taux de fréquence et le taux de gravité sont calculés à partir du nombre d'heures théoriquement travaillées sur la période. Il n'y a pas de nombre de jours maximum comptabilisé pour la même absence ;
5. **formation** : Les heures de formation peuvent inclure toute formation en présentiel, en *e-learning*, programmes d'intégration, *workshop* interne avec un objectif clair de formation, session pendant la réalisation de la mission, réalisée par le salarié quel que soit le prestataire (interne ou externe). Les heures de formation sont celles effectivement réalisées par le salarié sauf en France où sont comptabilisées les heures facturées sur la période. Les heures de formations facturées sur la période qui ont une date de fin de réalisation postérieure au 31 décembre 2018 représentent 10% des heures reportées pour la France. En Espagne, les formations réalisées à plus de 75% sont comptabilisées complètement ;
6. **pourcentage de salariés reconnus comme travailleurs en situation de handicap** : Le pourcentage est calculé sur la base du nombre de salariés reconnus travailleurs en situation de handicap au 31 décembre de l'année et de l'effectif total du périmètre. Le pourcentage publié pour la France diffère donc de celui communiqué selon la méthode de calcul légale française donnée par l'AGEFIPH ;
7. **papier** : Papier utilisé pour les imprimantes en format A3 ou A4 uniquement et acheté à destination des salariés travaillant effectivement sur les sites inclus dans le périmètre (excluant la consommation de papier par les salariés travaillant sur sites clients) ;
8. **déplacements** : En Inde, le nombre de kilomètres parcourus en avion et en train est estimé sur la base de trajets standards. Si certains pays autorisent les employés à utiliser leurs véhicules personnels, au Portugal, les voitures de service peuvent également être utilisées à des fins privées, le week-end et pendant les vacances ;
9. **énergie** : Énergie primaire consommée.

4.1.7 Responsabilités et contrôles

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

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

La direction de la communication du Groupe réalise la consolidation des données avec les directions du Groupe concernées et un consultant.

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

4.2__ Performance sociale

Le métier du Groupe repose essentiellement sur les hommes et les femmes dans chacune de ses filiales. Les priorités des Ressources Humaines du Groupe à 2022, définies en lien avec le plan stratégique *The High Road, Altran 2022* et sur la base du programme *Engaged People* initié en 2016 (implication des employés), s'articulent autour de quatre axes principaux :

- un employeur de premier choix (« *an employer of choice* »), incluant notamment le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, la qualité de vie au travail, la satisfaction des collaborateurs, et le dialogue social ;
- une présence mondiale et des opportunités de carrière uniques (« *unmatched global footprint and opportunities* »), avec entre autres un focus sur la mobilité internationale et la rotation de projets ;

- une culture valorisant la performance et le mérite (« *promote meritocracy* »), avec la politique de reconnaissance de la performance et l'identification des hauts potentiels, mais aussi la diversité comme levier de performance ;
- un facilitateur de développement des compétences (« *Altran a competence development enabler* »), incluant la formation et le développement des talents.

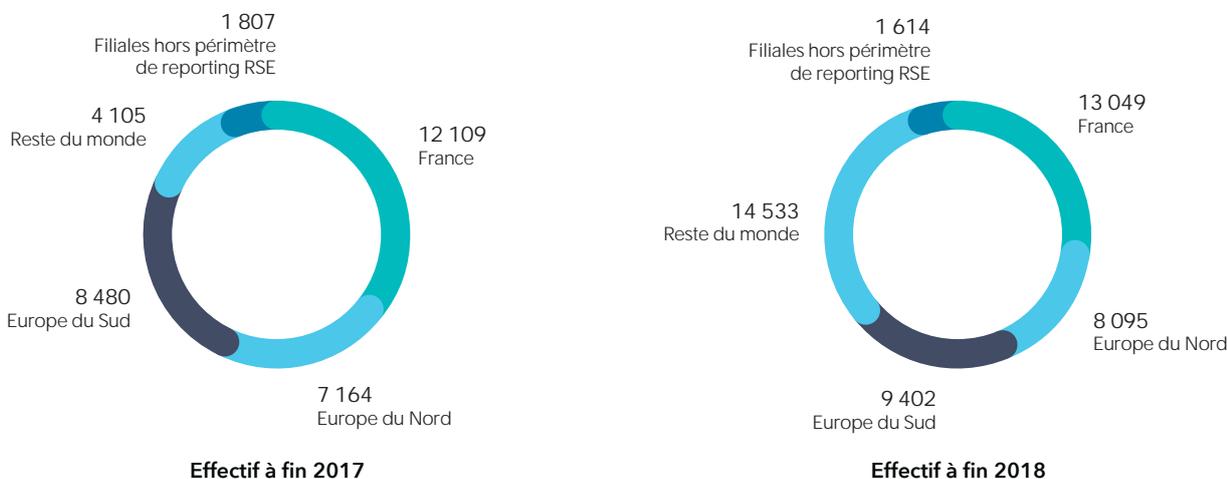
Les risques liés à la gestion des ressources humaines sont présentés aux sections 2.1.2.4 « Risque lié à la capacité d'attraction et de fidélisation des salariés qualifiés par le Groupe », 2.1.2.10 « Risque lié à une détérioration des relations sociales », et 4.1.1 « Principaux risques extra-financiers et indicateurs ».

4.2.1 Données sur les salariés

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

L'effectif des filiales du Groupe intégrées dans le périmètre des informations sociales, environnementales et sociétales⁽¹⁾ au 31 décembre 2018 (effectif total du périmètre) est de 45 079 salariés soit 97% de l'effectif total du Groupe (46 693 salariés).

L'effectif se répartit entre les zones géographiques comme suit :



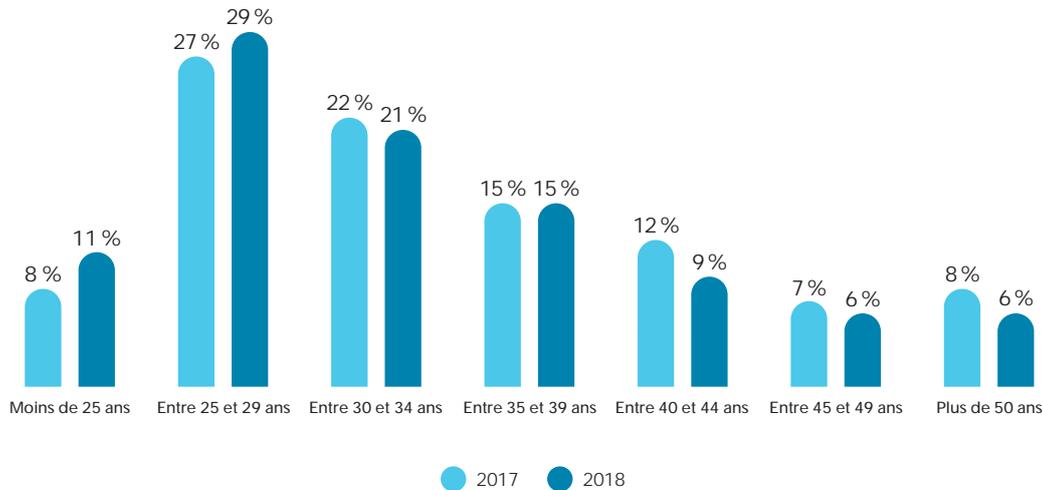
Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis à la section 5.1.4 « Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de la marge opérationnelle par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 » du présent document de référence. Le périmètre 2018 n'intègre pas les filiales consolidées financièrement en cours d'année de reporting sauf

Aricent India en raison de l'impact significatif sur le nombre de collaborateurs.

Le Groupe intègre 27,4% de femmes au sein de l'effectif du périmètre en 2018 contre 26 % en 2017, soit 12 347 salariées et 32 732 salariés.

(1)

La pyramide des âges



La part des effectifs pour laquelle l'âge est incomplet ou incohérent en 2018 représente 3% de l'effectif du périmètre.

4.2.1.2 Évolution de l'effectif

En 2018, 12 914 nouveaux salariés au sein des filiales incluses dans le périmètre de reporting ont été embauchés par le Groupe, tout type de contrats confondus (stagiaires, intérimaires, CDD/CDI... voir section 4.1.6 « Référentiel » du présent chapitre). Sur la même période, le nombre de départs, quel qu'en soit le motif, est de 12 343. Le taux de départs volontaires, indicateur

utilisé pour le suivi de l'attrition, s'établit à 24,2% pour 2018 pour la totalité du Groupe. Il mesure le taux de démissions par rapport au nombre moyen de salariés sur l'année, et permet de suivre la capacité du Groupe à fidéliser ses collaborateurs dans un secteur d'activité où la rotation des salariés est très importante et inhérente au métier de consultant.

4.2.2 Les rémunérations et leur évolution

Les principes

La politique de rémunération du Groupe a pour objectif de contribuer à la satisfaction des salariés et à l'atteinte des objectifs ambitieux du Groupe et s'inscrit dans le plan stratégique *The High Road, Altran 2022*. La volonté du Groupe est d'attirer, de développer et de fidéliser les talents tout en accompagnant la transformation du Groupe.

Le Groupe offre à chacun de ses salariés une politique de rémunération dans le souci permanent d'allier compétitivité externe et équité interne. Pour le Groupe, la rétribution des performances individuelles et collectives est un vecteur d'engagement et d'accroissement de la performance globale de l'entreprise. Aussi, des enquêtes internes sont régulièrement menées avec de l'outil E-Sat (*employee satisfaction*), au niveau des différentes implantations géographiques du Groupe afin de s'assurer chaque trimestre du positionnement du Groupe par rapport aux marchés locaux. Par ailleurs, les comités de carrières ont été étendus à l'ensemble des entités contribuant ainsi à un meilleur suivi de l'évolution de la masse salariale.

Les charges de personnel

Les charges de personnel sur l'ensemble du Groupe et la variation par rapport à l'année précédente sont indiquées à la section 5.1.3.2 « Charges opérationnelles nettes ».

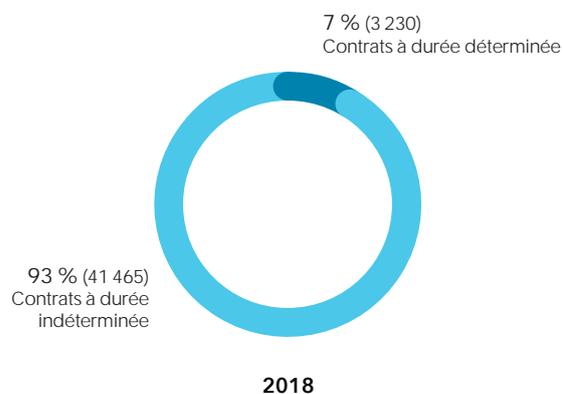
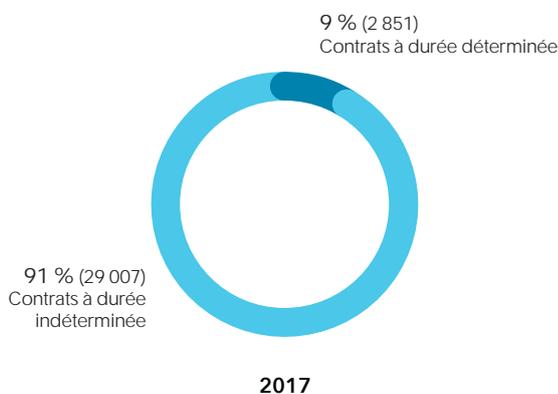
En fonction de la réglementation locale, la structure des régimes de retraite proposés par l'ensemble des pays à leurs salariés est principalement basée sur des régimes de retraite à cotisations définies.

La rémunération des dirigeants

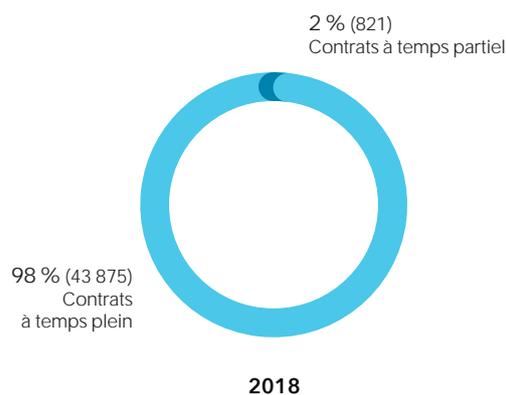
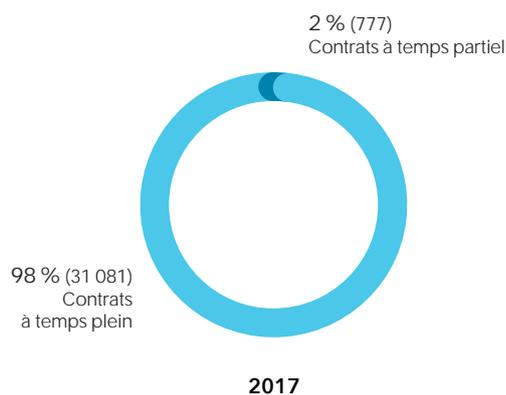
Environ 50 dirigeants ayant des responsabilités au plus haut niveau dans les filiales et au niveau Groupe bénéficient d'un suivi spécifique par la direction des ressources humaines en termes de développement et de rémunération. La politique de rémunération de la part variable des dirigeants est commune à l'ensemble des pays, pilotée par le Groupe et fait l'objet d'une révision annuelle des objectifs afin de s'assurer de l'alignement avec les orientations de l'entreprise et de soutenir la transformation du Groupe.

La rémunération des mandataires sociaux est présentée dans la section 3.1.2 « Rémunération des organes d'administration et de direction ».

4.2.3 L'organisation du travail



Les contrats à durée déterminée intègrent les intérimaires.



Les stagiaires sont tous considérés comme des temps pleins.

4.2.4 Le dialogue social

Au sein du Groupe

Le Groupe considère que le dialogue social constitue un élément essentiel d'une politique sociale de progrès et contribue à ce titre à la bonne marche du Groupe. Le dialogue social permanent permet d'entretenir des relations constructives. Ainsi le Groupe a travaillé avec un groupe spécial de négociation (GSN) pour la mise en place d'un comité d'entreprise européen (CEE). Un accord sur le mode de fonctionnement du CEE (composition du comité, champ d'application, organisation et fonctionnement, etc.) a été signé à l'unanimité en septembre 2018 et a été le résultat d'une négociation constructive entre la direction du groupe et les membres représentant 14 organisations syndicales et 7 comités d'entreprise nationaux.

Le 4 décembre 2018 s'est tenue la première réunion plénière du comité d'entreprise européen du groupe Altran, présidée par le directeur des ressources humaines du Groupe, en présence de

Dominique Cerutti, PDG d'Altran, du Directeur Général Adjoint et *Chief Operating Officer* Europe, de l'ensemble des représentants du personnel élus de 10 pays, et des représentants de la direction.

Au niveau local

Le Groupe a des représentants du personnel dans les pays où il opère, et conformément aux législations en vigueur, en Allemagne, en Belgique, en Espagne (Altran Innovación), en France, en Italie, au Luxembourg, au Maroc, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (Cambridge Consultants).

49% des salariés du périmètre de reporting sont couverts par une convention collective (vs 69% en 2017). 100% des salariés sont couverts en Belgique, Espagne (hors stagiaires et salariés d'ACIE), France, Italie (hors stagiaires), et Suède, 69% en Allemagne, 89% au Portugal, 50 % en Roumanie.

En Italie, six accords collectifs sont en vigueur. Ils couvrent le temps de travail, les tickets restaurant, les primes de productivité, le programme d'aide sociale, le harcèlement sexuel, les relations syndicales et les jours de congé pour enfant malade. Un nouvel accord collectif a été signé au cours de l'année en Espagne sur la formation, en France sur le comité d'entreprise européen, en Belgique sur les différents régimes de travail, tandis que l'Allemagne a signé 15 accords sur des sujets tels que l'égalité de

traitement, la satisfaction des employés ou encore la marque employeur.

Dans les autres pays, les salariés peuvent adresser leurs questions ou faire part de leur opinion et suggestions via l'enquête de satisfaction interne (e-sat) ou via les responsables des ressources humaines.

4.2.5 La santé et la sécurité au travail

Le Groupe s'engage à veiller à la santé et la sécurité de ses salariés et se conforme aux législations et directives nationales et communautaires sur ce sujet. Le Groupe définit des politiques en matière de santé et de sécurité au travail et d'évaluation des risques professionnels au niveau de chacun des pays. Elles couvrent les risques génériques qui concernent tous les salariés comme les déplacements professionnels, les risques liés aux projets et secteurs dans lesquels nos consultants interviennent (rayonnements ionisants, etc.), les risques qui concernent le poste de travail et les locaux, ainsi que les risques psychosociaux. Des actions de prévention et de sensibilisation sont régulièrement organisées dans les différents pays, en fonction des priorités : prévention sur les risques de chute dans les locaux, sensibilisation au risque routier, mesures pour développer le bien-être au travail (cf. 4.2.6 « La qualité de vie au travail »)...

Les comités santé et sécurité au travail sont obligatoires en Belgique, en France, en Italie, au Luxembourg et aux Pays-Bas. En

Allemagne, seul le thème de la sécurité est couvert par la loi mais la santé est tout de même intégrée. Le Groupe a également des comités santé et sécurité en Espagne, au Maroc, au Portugal, et au Royaume-Uni (Cambridge).

En Espagne et en Italie, les politiques définies en matière de santé et de sécurité au travail font l'objet d'un accord avec les représentants du personnel.

En France, la mise en place du contrat responsable a pris effet au 1^{er} janvier 2018 avec une adaptation des garanties de la complémentaire santé et prévoyance.

Dans le cadre de sa politique de déplacements professionnels, le Groupe a également un contrat d'assistance et de rapatriement avec International SOS pour tous ses collaborateurs en France et en Italie. Ce contrat sera étendu aux autres pays du Groupe en 2019.

	Total 2018	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du monde	Rappel du Total 2017
Nombre d'accidents du travail	118	44	20*	54	0*	48
Taux de fréquence des accidents du travail	1,89	2,12	1,44*	3,27	0*	0,84
Taux de gravité des accidents du travail	0,03	0,05	0,01*	0,03	0*	0,02
Taux d'absentéisme	3,36	2,97	5,86	2,16	1,01	2,99
Maladies professionnelles	7	0	7	0	0	9

* Données non disponibles pour Aricent India, Cambridge UK et le Luxembourg.

4.2.6 La qualité de vie au travail

Dans plusieurs pays, le Groupe met en place des politiques sur la qualité de vie au travail et propose des activités ou services favorisant le bien-être au travail et l'équilibre vie professionnelle/vie privée de ses collaborateurs. En 2018, 11 pays ont développé un programme dédié.

En Belgique, la politique liée au bien-être au travail s'appuie sur des formations pour lutter contre le stress ou améliorer la gestion du temps.

En Roumanie et en Suède, les salariés ont accès à des services médicaux privés, à une assurance maladie préventive et à de nombreuses activités de prévention santé.

D'autres pays, à l'instar des États-Unis, proposent des programmes liés au sport, avec du prêt de matériel (équipement, montres connectées), des aides financières pour des programmes de remise en forme ou des salles de sport.

En France, des actions de sensibilisation sont régulièrement menées. La Journée des Entreprises « J'aime ma boîte » qui a eu lieu en octobre 2018 a ainsi été placée sous le signe du sport et du bien-être, avec l'organisation d'un challenge sportif où les collaborateurs ont parcouru un total de 90 200 km. La Semaine de la Qualité de Vie au Travail en juin 2018 a également été l'occasion de partager des conseils sur l'ergonomie, la nutrition, la santé ou encore la méditation, lors d'ateliers organisés sur les différents sites en France.

4.2.7 L'acquisition et le développement des talents

L'acquisition de talents

Le Groupe a défini une politique de recrutement (*Altran Group Talent Acquisition Policy*) définissant le cadre et les lignes directrices du processus d'embauche, avec pour objectif d'assurer transparence et objectivité, et le respect des principes éthiques. Il a aussi déterminé ses besoins stratégiques en compétences pour répondre aux besoins de ses clients (*Altran Group Strategic Resources Needs*), formalisés dans un document mis à jour annuellement et partagés avec les dirigeants et les responsables des ressources humaines locaux. Cela permet d'orienter les recrutements mais aussi les formations des salariés.

Afin de favoriser la mobilité interne, le Groupe met à la disposition des collaborateurs en Allemagne, Belgique, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Portugal, Royaume-Uni, Scandinavie et Suisse, une plateforme en ligne appelée « ATS » (*Applicant Tracking System*) ainsi qu'une page carrière sur le site du Groupe. Cela permet de favoriser la visibilité des offres et de renforcer la transparence auprès des salariés. Une fonctionnalité de cooptation en ligne est également disponible via la plateforme ATS pour impliquer les collaborateurs dans l'attraction des talents sur le marché.

Le Groupe est particulièrement actif pour attirer des candidats externes, avec des campagnes de communication ciblées, des événements de recrutement, et des relations avec les écoles cibles. En France, le Groupe organise ainsi des soirées des talents (*Talent nights*) et des journées de l'innovation (*Innovation days*) pour faire connaître Altran et ses possibilités de carrière, et identifier les talents de demain. Des *talent nights* ont ainsi été organisées dans 17 villes en 2018.

Les principes du développement des talents

Le développement des talents est un enjeu clé dans la transformation et la performance du Groupe, et fait l'objet d'une politique dédiée (*Altran Group Learning & Development policy*). L'objectif est d'adapter les compétences aux besoins à court, moyen et long terme, mais aussi de fidéliser les collaborateurs en leur offrant des opportunités de formation et en renforçant leur employabilité.

Afin de répondre aux enjeux business, le Groupe a lancé en 2018 une Académie virtuelle (*Altran Academy*) composée de différents parcours de formation et supportée par un panel varié de solutions de formation et développement intégrant notamment : formations en présentiel et *e-learning*, formations en ligne, coaching et mentoring, webinar, accès à de la documentation technique spécialisée. Parmi les programmes structurant de l'Académie :

- le programme *Insights Discovery* a été mis en place auprès de plus de 1 000 collaborateurs depuis mi-2017 afin de permettre d'identifier ses préférences personnelles et de mieux interagir avec autrui dans un but de développement personnel et organisationnel ;

- un parcours d'intégration commun (processus d'*on-boarding*) a également été lancé en 2018 au sein de la majorité des pays de l'entreprise pour pouvoir s'assurer que tout nouvel entrant comprenne le Groupe, sa stratégie, ses métiers. Un autre objectif est que chaque nouveau collaborateur puisse bénéficier d'un accompagnement de proximité par son responsable hiérarchique et un « *buddy* » pour créer une relation solide avec son environnement de travail, ses collègues et le management et performer dans un laps de temps court auprès de nos clients ;
- le Groupe a renforcé en 2018 les formations sur la première ligne managériale des consultants (*Team Managers*) et sur les équipes commerciales pour approfondir la connaissance du Groupe et la direction donnée, renforcer les compétences commerciales et managériales. Ce programme est international et délivré tant en présentiel que par le biais de formations en téléprésence et en *e-learning*. La durée est de 5 mois.

Chaque collaborateur est invité à être acteur de son propre développement via le modèle interne « FOCUS » (*Formal Training, On-the-Job Learning, Coaching, Unstructured Learning, Special Assignments*) promouvant la diversité des méthodes d'apprentissage telles que, par exemple, la participation à des conférences, les échanges au sein d'associations professionnelles ou de communautés de pratique.

« Core » et « Non Core »

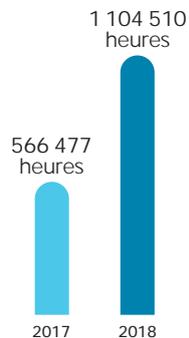
La direction des ressources humaines Groupe assure la cohérence des orientations stratégiques au niveau global en termes de formation et de développement des compétences, tout en pilotant les formations dites « *Corporate* » ou « *Core* » (socle) contribuant au développement d'un socle commun.

Les formations de l'*Altran Academy* présentées ci-avant font partie du socle commun (« *Core* ») et sont complémentaires des formations dispensées localement (« *Non Core* »).

Le Groupe est une entreprise de « savoir », aussi il incite ses différentes filiales à travers le monde à favoriser les initiatives de formation et de développement visant à renforcer et développer des programmes par famille de métiers.

De nouvelles méthodes de formation telles que les MOOC (*Massive Open Online Courses*) ou les COOC (*Corporate Online Open Courses*) ont fait leur apparition dans certains pays. La Belgique a lancé en 2017 sa première ouverture de COOC pour son parcours d'intégration, programme qui a été étendu à la France en septembre 2018. En Belgique toujours, mais aussi aux Pays-Bas et au Luxembourg, le Groupe propose un programme dédié aux consultants à haut potentiel appelé « *Ambassadors* programme ». Une cinquantaine de consultants, sélectionnés via les revues des talents, ont bénéficié d'un programme sur deux ans, intégrant de la formation et des sessions trimestrielles avec différents conférenciers. Récompensant la performance exceptionnelle des consultants, ce programme vise à faire de ces hauts potentiels des facilitateurs du changement. Le programme a été développé en partenariat avec deux écoles de commerce belges.

Les heures de formation



En 2018, 1 104 510 heures de formation ont été dispensées aux salariés des filiales incluses dans le périmètre de reporting contre 566 477 heures en 2017. Le nombre total de salariés formés est 32 509 ⁽¹⁾, soit 72% de l'effectif du périmètre.

Management de la performance et identification de hauts potentiels

Le Groupe souhaite développer ses talents afin de leur permettre de performer au plus haut niveau. Aussi, le Groupe a mis en place une plateforme commune d'entretiens annuels d'évaluation

reposant sur un processus harmonisé entre les différentes géographies. En 2018, 33 268 collaborateurs ont ainsi bénéficié d'un entretien d'évaluation de leur performance, soit 74% de l'effectif du périmètre. Afin de favoriser la culture du feedback, il est donné aux salariés l'occasion d'aborder avec leurs managers des thèmes majeurs tels que :

- la revue des objectifs annuels ;
- la fixation des nouveaux objectifs annuels ;
- l'évaluation des compétences ;
- la performance globale sur l'année ;
- l'identification des besoins de formation pour le poste occupé mais également pour accompagner des souhaits d'évolution identifiés à court, moyen et long terme ;
- les souhaits en termes de développement de carrière (mobilité fonctionnelle, géographiques, promotions...).

Le Groupe souhaite capitaliser dans les prochaines années sur l'outil de reporting et d'analyse intégré à la plateforme dans son processus de Revue des Talents (*Talent Review*), en alimentant ce dernier avec l'analyse des informations existantes et en y intégrant la notion de potentiel et de successeurs potentiels. En effet, le Groupe promeut l'évolution de carrière en son sein et souhaite être en mesure d'identifier ses hauts potentiels afin de les préparer à être de futurs leaders aussi bien localement qu'au siège. Le processus de revue des talents inclut la planification de la succession, mise en place afin d'assurer la continuité de l'activité et de veiller à ce que les collaborateurs accèdent à des plans de succession quelle que soit leur localité.

4.2.8 La diversité

4.2.8.1 Égalité entre les femmes et les hommes

Les principes

En lien avec sa Charte éthique, le Groupe promeut la diversité et l'inclusion, et leurs bienfaits pour les collaborateurs et l'entreprise avec notamment un focus sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Aussi, des actions au niveau du Groupe ainsi que des initiatives locales ont été mises en place. Outre le respect du principe fondamental d'égalité entre les collaborateurs, ces initiatives visent à :

- améliorer la performance de l'organisation et le bien-être au travail ;
- attirer et retenir des talents ;
- renforcer son image de marque, et renforcer l'engagement de ses collaborateurs ;
- diminuer le risque réglementaire.

Les initiatives Groupe

Lancé lors du Salon international de l'aéronautique et de l'espace de Paris en 2013, le réseau « *Women in Engineering* » est le fruit d'une initiative prise par trois directeurs du Groupe et plusieurs « femmes d'influence » des groupes Safran et PSA, afin de mettre en place une plateforme d'échange globale pour les femmes qui sont cadres dans le monde de l'ingénierie. Ces acteurs et actrices

de changement partagent l'ambition d'une évolution concrète, et sont animés par les mêmes aspirations de performance et de croissance.

Les initiatives locales

Des initiatives locales sont mises en place dans de nombreux pays afin de contribuer au développement de l'égalité entre les hommes et les femmes au sein du Groupe. Ainsi, des études sur l'égalité des salaires ont été réalisées en 2018 en Espagne, aux États-Unis, en Inde et au Royaume-Uni.

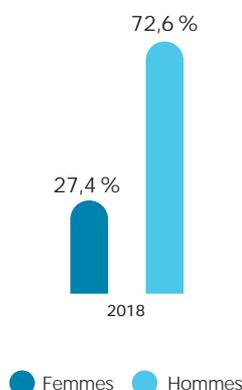
En France, un plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été mis en œuvre. Au regard des données issues des bilans sociaux et du rapport de situation comparée sur l'égalité hommes-femmes, les quatre domaines d'actions principaux, sur lesquels portent des mesures assorties d'engagement ou d'objectifs de progression sont la rémunération, la promotion, la formation et les conditions de travail.

Au Royaume-Uni, le Groupe participe à l'initiative WISE (*Women in Science & Engineering*). Un comité dédié analyse les données statistiques des femmes dans l'ingénierie (salaires, allocations de maternité...) pour définir les actions de progrès en faveur de l'égalité hommes-femmes.

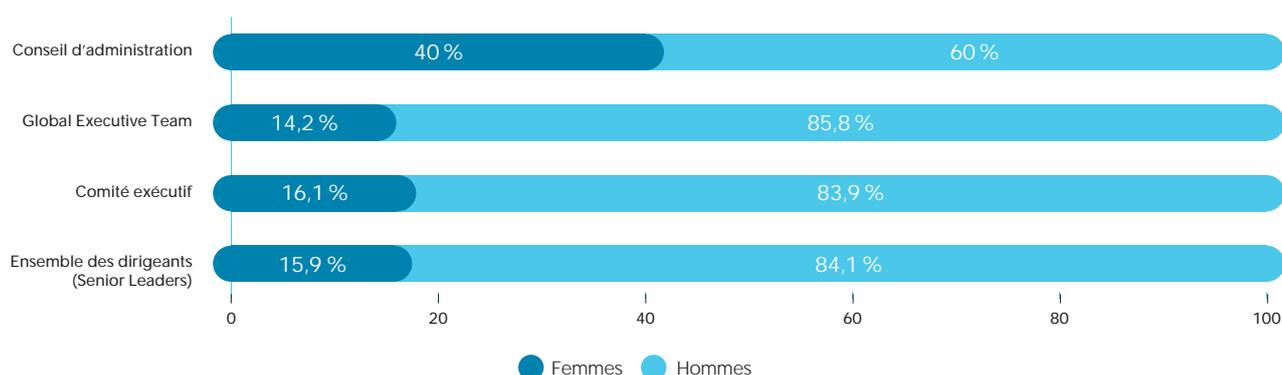
(1) Données non disponibles pour les Pays-Bas, Cambridge USA et le Luxembourg.

Répartition femmes - hommes au sein de l'effectif

En 2018, l'effectif du périmètre comprend 27,4% de femmes et 72,6% d'hommes.



Répartition femmes - hommes au sein des organes d'administration et de direction



4.2.8.2 Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

Le Groupe emploie des travailleurs en situation de handicap en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Inde, Italie, Maroc, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Roumanie et

Ukraine. La moyenne s'établit à 0,86%⁽¹⁾ de l'effectif total du périmètre en 2018.

	Allemagne	Belgique	Espagne	France	Italie	Maroc	Portugal	Royaume-Uni	Ukraine	USA
Pourcentage de salariés reconnus travailleurs handicapés	2,19 %	0,33 %	0,26 %	1,84 %	3,62 %	0,06 %	0,17 %	0,31 %	0,12%	0 %

Après des négociations initiées en 2018, le Groupe a signé début 2019 en France son deuxième accord d'entreprise en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap. À la date du présent document de référence, cet accord est en cours d'agrément par l'administration. Cet accord définit les orientations, les objectifs et les actions pour recruter et maintenir dans l'emploi des personnes en situation de handicap, collaborer avec les établissements du secteur protégé et adapté, former les salariés en situation de handicap et sensibiliser l'ensemble des salariés à ces problématiques.

Depuis la mise en place du premier accord en 2016, 81 nouveaux collaborateurs en situation de handicap ont été recrutés à fin

(1) Donnée non disponible pour les Pays-Bas et Cambridge UK.

2018, il y a eu 75 nouvelles déclarations de handicaps et 117 stagiaires ont été accueillis dans le cadre de leur reconversion liée à un handicap. Plus de 200 collaborateurs ont également été accompagnés par l'équipe de la mission handicap.

Zoom sur la mission handicap en France Faire de la diversité un moteur durable de performance

Depuis mai 2009, avec l'aide de la Mission handicap en France, le Groupe promeut la diversité sous toutes ses formes et fait de la différence une force et une richesse. La création de la Mission handicap marque la volonté du Groupe de mettre en place une

politique d'emploi en faveur des personnes en situation de handicap.

Signataire de la Charte de la diversité, la Société s'engage à mettre en place une politique active d'emploi en faveur des personnes en situation de handicap. En France notamment, le Groupe recrute et maintient dans leur poste de nombreux collaborateurs déclarés comme travailleurs en situation de handicap. Chacun d'entre eux bénéficie d'un suivi individualisé avec une sensibilisation des équipes managériales.

Les objectifs du Groupe sont triples :

- reconnaître, intégrer et valoriser toutes les différences ;
- développer les partenariats avec le secteur protégé ;
- faire évoluer les mentalités et les comportements dans l'entreprise vis-à-vis du handicap.

Différentes actions sont par ailleurs mises en place afin d'accompagner les collaborateurs Altran en situation de handicap et faire accepter la différence dans l'entreprise :

Les actions de sensibilisation

Le Groupe mène régulièrement des actions de sensibilisation auprès de ses salariés. À l'occasion de la Semaine Européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), le Groupe a ainsi proposé sur ses différents sites des animations pour sensibiliser et informer nos collaborateurs aux enjeux du handicap avec notamment le lancement d'un Handi Escape Game digital autour des maladies invalidantes.

4.2.8.3 Politique de lutte contre les discriminations

Les politiques de lutte contre les discriminations sont développées localement en accord avec les législations et réglementations en vigueur. Le Groupe est signataire de la Charte de la diversité en Belgique, en Espagne, en France et en Italie.

En France, le Groupe s'est engagé en faveur de l'insertion, du maintien dans l'emploi et de l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés touchés directement ou indirectement par le

Le secteur protégé

Le Groupe fait appel à des entreprises du secteur protégé pour sa sous-traitance et a mis en place des services de conciergerie sur ses sites franciliens. Le Groupe contribue ainsi au maintien et à la création d'emplois en offrant aux salariés des ESATs (établissement et service d'aide par le travail) l'opportunité d'évoluer en « milieu ordinaire ».

Les partenariats

Le Groupe a tissé des partenariats avec plusieurs associations et organisations afin de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap par le stage, ou par la formation comme HandiPlume, Many Rivers, et de nombreux centres réadaptation professionnelle sur toute la France pour accueillir des stagiaires.

En 2018, la Mission handicap a également participé à plus de 70 forums et salons dédiés, comme par exemple : Handicafés, Handijob, forum de l'Adapt, ou des jobdatings dédiés comme Cancer@work. Elle a également noué de nombreux partenariats avec des Écoles et des Universités : GEM (Grenoble), UPS (Toulouse), CRM de Mulhouse, CRP de Millau, ICN Business School, ICAM, ESTACA.

Depuis 2017, le Groupe est également « Partenaire officiel » du 4L Trophy par le biais de sa Mission handicap, et soutient un équipage handi-valide de l'ESTACA.

cancer. Il est partenaire « pionnier » de l'association Cancer@Work depuis 2013 et a été la 1^{re} entreprise signataire de la charte.

Ensemble ils organisent également des conférences sur les maladies chroniques invalidantes dans le monde de l'entreprise avec pour objectifs de faire évoluer les mentalités, libérer la parole et mettre en place des solutions pragmatiques.

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

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

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

4.3__ Performance sociétale

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

À travers le mécénat, le Groupe souhaite avoir un engagement citoyen en mobilisant l'expertise de ses consultants au service de l'intérêt général.

4

4.3.1 Parties prenantes et développement local

4.3.1.1 Conditions de dialogue avec les parties prenantes

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

- les clients ;
- les salariés et leurs représentants, les candidats, les alumni ;
- les actionnaires, les institutions financières et analystes financiers ;
- les partenaires, les fournisseurs et sous-traitants ;
- les établissements d'enseignement et accélérateurs ;
- les laboratoires et centres de recherche publics ou privés ;
- les médias ;
- les pouvoirs publics et collectivités locales ;
- les porteurs de projets innovants ;
- les entreprises du secteur ;
- les associations ou clubs d'entreprises et syndicats professionnels.

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

4.3.1.2 Relations entretenues avec les établissements d'enseignement

Le Groupe entretient des relations privilégiées avec certaines Grandes Écoles et Universités, et peut accompagner le corps professoral et les associations étudiantes tout au long du cursus scolaire. Cours, simulations d'entretiens de recrutement, formations et conférences : le Groupe fait partager aux étudiants le savoir-faire et l'expertise de ses consultants. En France, le

Groupe a par exemple un partenariat avec le Pôle universitaire Léonard de Vinci. Celui-ci est à la fois académique via le parrainage de 700 étudiants et lié à la recherche via la création d'une chaire « *Big Data for Customer Experience* ».

Le Groupe soutient des initiatives étudiantes, comme le 4L Trophy, le plus grand rallye étudiant d'Europe, ou encore la course croisière Edhec, événement sportif rassemblant des étudiants de nombreuses écoles. Il participe également à de nombreux salons et forums de recrutement pour échanger avec les étudiants et les jeunes diplômés et illustrer les parcours d'intégration possibles.

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

La politique du Groupe, dans le développement de ses filiales à l'étranger, privilégie le recrutement de dirigeants locaux, tant au niveau des postes de direction générale que des directeurs opérationnels ou des directeurs fonctionnels, tout en maintenant sa politique de mobilité internationale. 14 nationalités sont représentées au sein du *Management Committee*, qui regroupe une cinquantaine de dirigeants du Groupe.

Avec 12 914 embauches en 2018 et des activités réparties sur environ 150 sites dans les filiales des vingt pays inclus dans le périmètre de reporting, le Groupe est un acteur important du développement de l'emploi dans plusieurs régions de ces pays. Le Groupe est notamment présent dans plus de 20 villes en Allemagne comme près de 30 en France avec notamment plus de 2000 salariés liés au site de Blagnac. Le Groupe est implanté dans une quinzaine de villes en Italie avec plus de 500 salariés à Rome et plus de 700 à Milan et Turin. Le Groupe investit dans le développement local au Maroc, où plus de 1 500 ingénieurs ont été recrutés sur le site de Casablanca et bénéficient de nombreuses heures de formation. Le Groupe est également activement engagé aux côtés des autorités locales au Portugal, pour faire de la ville de Fundão un centre technologique majeur.

4.3.2 Loyauté des pratiques et actions en faveur des droits de l'homme et des libertés fondamentales

4.3.2.1 Lutte contre la corruption

La Société est signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2009 et respecte les dispositions légales et conventionnelles en matière de lutte contre la corruption. Conformément aux exigences de la loi Sapin II, la Société a défini une politique anti-corruption commune pour l'ensemble du Groupe, décrites aux sections 2.1.5.3 « Risques de corruption » et 2.2.2.1 « Environnement de contrôle » du présent document de référence. En 2018, aucun signalement n'a été reçu via le dispositif d'alerte interne (*whistleblowing*).

La politique anti-corruption et la Charte éthique du Groupe sont accessibles aux salariés sur le site intranet de la Société. Pour en faciliter l'accès aux parties prenantes externes, ces documents seront mis en ligne sur le site internet en 2019.

Le Groupe a également initié une formation en ligne sur la lutte contre la corruption, avec des premiers pilotes déployés fin 2018. Une cible prioritaire d'environ 1 000 collaborateurs exposés au risque de part leur fonction ou leur statut a été définie. Ils devront suivre la formation en ligne de façon obligatoire en 2019.

4.3.2.2 Protection des données

Le Groupe respecte les législations et réglementations qui régissent la collecte, le traitement, la conservation, la protection et l'utilisation des données à caractère personnel. Les déclarations auprès des autorités compétentes sont effectuées le cas échéant par chaque société du Groupe. La sécurité des systèmes d'information du Groupe est certifiée conformément aux normes ISO 27001 en Espagne, en France, en Inde, au Portugal et au Royaume-Uni.

Pour assurer la conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) applicable en Europe à compter du 25 mai 2018, le Groupe a mené différentes initiatives structurantes.

Un diagnostic détaillé a été réalisé avec le soutien d'une société de conseil externe pour identifier les écarts avec le règlement, les risques et le plan d'action associé. Altran a nommé en 2018 pour le Groupe et déclaré à la CNIL un délégué à la protection des données (DPD ou DPO pour *Data Protection Officer*), relayé dans les pays par des *Data Privacy Leaders* locaux (DPL) qui ont pour mission de veiller au respect des législations applicables localement et de s'assurer que chaque collaborateur est pleinement informé de ses droits et obligations.

L'équipe des DPO/DPL travaille avec l'ensemble des responsables de traitement pour mettre à niveau les processus déployés au niveau du Groupe, dans les différents pays et entités. Ils ont également recensé l'ensemble des traitements de données

personnelles dans des registres, tant en qualité de responsable de traitement ou de sous-traitant, et réalisé pour chacun d'eux une évaluation sur la nécessité de conduire une analyse d'impact (PIA). Le déploiement de l'outil interne SYNERGi a également été lancé pour suivre l'évolution des registres, des risques et du contrôle interne de la façon la plus standardisée possible.

L'équipe des DPO/DPL apporte le soutien nécessaire aux équipes juridiques du Groupe et des pays pour mettre à jour l'ensemble des contrats Clients/Fournisseurs et pour y introduire des clauses relatives à la gestion et la protection des données personnelles. Des chartes de confidentialité et des modèles de *Data Processing Agreement* (DPA) utilisables dans la mise à jour des contrats clients et fournisseurs ont ainsi été mis en place.

Comme il est essentiel que tous les collaborateurs du Groupe soient conscients de l'impact de cette réglementation sur leurs activités et ce, même s'ils sont basés en dehors de l'Union européenne, une formation en ligne obligatoire a été lancée. Elle se poursuivra jusqu'en 2019. Le Groupe a également mis en ligne sur le site intranet une section d'information dédiée afin de sensibiliser l'ensemble de ses salariés.

Le Groupe tient régulièrement informés ses clients, ses partenaires ainsi que les instances représentatives du personnel conformément aux lois en vigueur dans chaque pays afin de maintenir cette mise en conformité dans le temps.

4.3.2.3 Lutte contre l'évasion fiscale

Les risques fiscaux et l'organisation mise en place pour les contenir sont décrits à la section 2.1.4.7 « Risques fiscaux ».

Le Groupe veille à respecter les principes édictés par l'OCDE sur l'érosion des bases fiscales et le transfert de bénéfices (BEPS : *Basis Erosion and Profit Shifting*). À ce titre, Altran paie des impôts

et des taxes dans les pays où ses activités génèrent de la valeur et des bénéfices. Dans le cadre de sa politique d'intégration post-acquisition, le Groupe veille à étendre ses bonnes pratiques à ses nouveaux périmètres opérationnels.

4.3.3 La démarche d'achat responsable

L'activité du Groupe consiste en la fourniture de prestations de services intellectuels. Les achats relatifs à cette activité sont constitués par de la sous-traitance et des achats de fonctionnement et de promotion.

Pour inscrire ses relations fournisseurs dans une démarche d'achats responsables et adopter des pratiques uniformes partout dans le monde, la Société a structuré et défini en 2018 une politique d'achats Groupe. Celle-ci cadre les principes de collaboration avec les prestataires comme la contractualisation, les processus d'appel d'offres, ou encore le suivi de la performance, et intègre des critères éthiques. Elle vient en complément de la Charte éthique et la Politique Anti-corruption du Groupe. Cette politique achats sera déployée en 2019, et les partenaires du Groupe devront également signer le nouveau Code de conduite des fournisseurs Altran. Cette démarche sera facilitée par la mise en place d'une base de données fournisseurs commune à tout le Groupe qui sera progressivement déployée à partir de 2019.

En 2018, le Groupe disposait déjà d'une politique spécifique décrivant les engagements réciproques avec ses fournisseurs en matière d'achat durable en Espagne, en Inde et au Portugal. Le Groupe est également signataire de la Charte des relations fournisseurs responsables en France et participe via sa direction des achats aux travaux du ministère de l'Économie et des Finances sur ce sujet.

Le Groupe intègre des critères liés à l'évaluation de l'impact environnemental dans la sélection de plusieurs catégories d'achat. En fonction des pays, ces critères peuvent être intégrés à la sélection du papier, des équipements électroniques, des voitures de fonction, des fournitures de bureau, des petits cadeaux. En Espagne, en Italie et en France, le Groupe favorise l'emploi de personnes reconnues comme travailleurs en situation de handicap en ayant recours à des entreprises du secteur protégé.

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

Les actions mises en œuvre conformément aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance sont décrites à la section 2.1.5.4 « *Plan de vigilance* » du présent document de référence.

4.3.4 Mécénat

Le Groupe propose à ses collaborateurs de s'impliquer sur des initiatives au service de l'intérêt général, notamment à travers le mécénat de compétences, que ce soit au niveau du Groupe ou en local. En voici quelques exemples :

En France, le Groupe a accompagné Toulouse Métropole pour « L'envol des Pionniers », musée retraçant l'épopée de l'aéropostale et inauguré en décembre 2018. Nos ingénieurs ont conçu le simulateur de vol du mythique Breguet XIV.

Le Groupe a également soutenu l'expédition scientifique de la goélette Tara, qui a collecté pendant 2 ans et demi plus de 36 000 échantillons sur les récifs coralliens du Pacifique et parcouru plus de 100 000 km. C'est la plus vaste campagne scientifique consacrée à cet écosystème, et la goélette a regagné son port d'attache à Lorient en 2018.

Les équipes des *World Class Centers Analytics* et IoT ont parcouru 480 km à vélo de Nantes à Paris et récolté des fonds pour l'association Médecins sans frontières.

En Inde, le Groupe a soutenu le Pritech Walkathon, une initiative menée à l'occasion du *Women's day* pour récolter des fonds pour le Kidawai Institute of Oncology luttant contre le cancer, ainsi que pour la Nishwartha Foundation favorisant l'éducation des filles.

Pour sensibiliser aux problématiques des maladies masculines, des collaborateurs de Tessella se sont mobilisés pour Movember en se laissant pousser la moustache et en récoltant des fonds en faveur de la fondation Movember Foundation Charity.

4.4__ Performance environnementale

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

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

À travers son offre de prestation de services intellectuels, le Groupe accompagne ses clients dans la diminution de leur impact environnemental. Le Groupe participe à la recherche de solutions innovantes plus respectueuses de l'environnement.

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

Dix-neuf sites en Allemagne, Espagne, Inde, Italie, Roumanie, Suède et au Royaume-Uni sont certifiés en matière d'environnement (certification ISO 14001 ou label Entreprise éco-dynamique⁽¹⁾), et ont donc mis en place le système de management environnemental associé. À ces dix-neuf sites certifiés sont rattachés administrativement plus de 40% de l'effectif total du périmètre de reporting.

Par ailleurs, le Groupe développe des politiques et initiatives pour mesurer et réduire l'impact environnemental lié à son activité, avec notamment quatre axes prioritaires :

- **déplacements professionnels** : limiter l'impact environnemental des déplacements en privilégiant les transports en commun, en favorisant le train plutôt que l'avion, et en améliorant la performance énergétique de la flotte de véhicules de

l'entreprise ; limiter les déplacements grâce à l'utilisation croissante d'outils de travail à distance ;

- **efficacité énergétique des bâtiments** : réduction de la consommation via des bâtiments HQE (haute qualité environnementale) et amélioration du mix énergétique ;
- **consommation des ressources** : réduction des volumes de papier consommés et politique d'achats respectant les normes environnementales ;
- **recyclage et gestion des déchets** : gestion organisée des déchets et généralisation du recyclage.

En cohérence avec la planification de son plan stratégique *The High Road, Altran 2022*, le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de ses émissions de 10 % en 2022 vs 2017.

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

En Allemagne, Belgique, Espagne, France, Inde, Italie, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Ukraine, le Groupe sensibilise ses salariés à la réduction des impacts environnementaux à travers différentes actions comme : les séminaires d'intégration, la participation à des événements et conférences dédiés, la publication de bonnes pratiques sur les éco-gestes, la diffusion d'affiches ou actualités sur l'Intranet, ou encore via e-mailing.

Les catalogues de formation en Belgique, France, Inde, République Tchèque, Scandinavie et à Cambridge incluent des formations en matière d'environnement. En Allemagne, les nouveaux arrivants reçoivent des informations sur les problématiques environnementales.

4.4.3 Les sites

Pour l'exercice de ses activités, le Groupe est implanté dans environ 150 sites dans les filiales des vingt pays inclus dans le périmètre de reporting. Parmi ces sites, 30 sont considérés comme significatifs et intégrés au périmètre des informations environnementales. Le détail des sites intégrés au périmètre des informations environnementales est présenté à la section 4.1.2 « Périmètre des indicateurs environnementaux » du présent chapitre.

4.4.3.1 Le papier et l'eau

La consommation de papier, au cours de l'année 2018, sur les sites du Groupe inclus dans le périmètre de reporting s'élève à 63,4 tonnes (cf. référentiel 4.1.6), soit une consommation moyenne de papier par salarié de 1,8 kg en 2018, contre 2,3 kg en 2017.

(1) Le label *Entreprise éco-dynamique* est une certification développée par l'Institut bruxellois pour l'environnement. Le label est équivalent à une certification EMAS.

La réduction de consommation de papier est favorisée par la mise en place d'outils de suivi des impressions, une configuration par défaut en noir et blanc et recto verso des imprimantes, et l'utilisation d'imprimantes collectives. C'est le cas du Portugal, où un concept d'impression sécurisée avec un code PIN a été mis en œuvre, ou encore en France où les imprimantes fonctionnent avec un badge d'accès permettant de réduire le nombre d'impressions. D'autres initiatives ont été mises en œuvre dans certains pays, comme l'utilisation de papier recyclé ou encore la dématérialisation de certains documents (gestion administrative, factures, fiches de paye, etc.), à l'instar de l'Italie, qui avec son outil DocuWare propose un service de facturation électronique depuis le 1^{er} janvier 2018. En France, les fiches de paye ont été dématérialisées et les collaborateurs bénéficient d'un coffre-fort individuel en ligne depuis

2018. En Inde, le process de gestion des notes de frais a été revu de sorte que les impressions ne soient plus systématiques.

En Espagne, un des objectifs de 2018 a été la conception d'un bureau réduisant au minimum l'utilisation du papier, convertissant tous les types de documents au format numérique. La première étape a été d'analyser le nombre d'impressions effectuées par zone et département. Des actions concrètes seront ensuite établies pour optimiser les processus et limiter les impressions.

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

4

4.4.3.2 L'énergie

Consommation d'énergie des sites ⁽¹⁾

(en mégawattheures)	Total	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du monde
Consommation d'énergie (cf. 4.1.6)	65 848	11 791	10 067	3 247	33 313
dont consommation d'électricité	63 575	11 791	8 445	2 596	33 313
Moyenne des consommations d'énergie (en kWh/m ²)	317	222	257	112	386

À titre de comparaison, la moyenne des consommations d'énergie (en kWh/m²) s'établissait à 206 en 2017.

Les sources d'énergies utilisées pour fournir l'électricité consommée par le Groupe (mix énergétique) se composent de 22% de sources d'énergies renouvelables et 78% de sources d'énergies non renouvelables.

Le Groupe tente de réduire sa consommation d'énergie en choisissant des bâtiments HQE (haute qualité environnementale) ou en réduisant les surfaces occupées. Les équipes belges ont par exemple déménagé en 2017 dans un espace plus moderne et intelligent conduisant à une baisse significative de leur consommation d'énergie, notamment grâce au double vitrage ou l'impossibilité pour les salariés de configurer manuellement la température. Selon les sites, les systèmes d'éclairage et d'air conditionné s'éteignent automatiquement en dehors des heures ouvrées ou mesurent par capteurs les mouvements et niveaux d'éclairage de la lumière naturelle. À défaut de système automatique, un agent de sécurité vérifie l'extinction des éclairages. IRM a également choisi de remplacer systématiquement les climatiseurs défectueux ou obsolètes par des modèles plus écologiques.

4.4.3.3 Pollution, gestion des déchets et économie circulaire

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

100% des sites significatifs inclus dans le périmètre des informations environnementales trient pour recycler le papier, et 97% les cartouches d'encre et autres déchets d'équipements électriques et électroniques. L'Italie organise à cet effet des campagnes de sensibilisation sur le recyclage et la consommation d'énergie. La majorité des sites trie pour recycler le plastique, les ampoules et tubes lumineux, les emballages métalliques et canettes, le verre, les batteries et piles, ou encore les liquides de refroidissement des systèmes de climatisation. Les systèmes de climatisation installés sur les sites n'utilisent pas de fluides frigorigènes émettant des substances appauvrissant la couche d'ozone, sauf à Eindhoven et Cambridge qui en utilisent encore en petite quantité. Cambridge au Royaume-Uni a également inauguré fin 2017 l'installation de nouvelles zones de tri pour les déchets mélangés secs.

4.4.4 Les déplacements

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

6,5%⁽²⁾ des salariés bénéficient d'une voiture de fonction en 2018, contre 10 % en 2017. En 2018, 3 352 672 litres de carburant ont été consommés par les salariés ayant une voiture de fonction, contre 3 272 411 litres en 2017.

Concernant les déplacements en train et en avion, les salariés ont parcouru un total de 116 643 800 km (hors Maroc et hors trajets

en train pour la Suède et le Portugal, pour qui les données ne sont pas disponibles). 51% des trajets ont été réalisés en train et 49% en avion, contre 65 % en train et 35 % en avion en 2017. La réduction de l'impact des déplacements est favorisée selon les sites par le choix de voitures en fonction de leurs émissions CO₂, l'utilisation de systèmes de vidéo et audio conférence, l'accession à une plateforme de covoiturage, le remboursement de l'intégralité des titres de transport en commun ou encore la diminution des déplacements en avion au profit du train. Le nombre de voitures hybrides augmente également.

(1) Les données « électricité » ne sont pas disponibles pour Eindhoven, Lisbonne, Fundao et Porto et les données « gaz » ne sont pas disponibles pour les sites scandinaves et belges.

(2) Hors Ukraine.

Cambridge Consultants réalise le « sondage annuel sur les déplacements professionnels » de Travel Plan Plus, dans le but de collecter des données sur les déplacements quotidiens des collaborateurs afin de définir des objectifs en matière de partage modal.

Le Groupe s'est également doté d'une solution technologique innovante de téléprésence immersive. Elle permet d'organiser des réunions en simulant la présence de tous les participants dans la même pièce, grâce à un affichage en taille réelle et à une excellente qualité visuelle et sonore. 20 salles dans 14 pays ont été déployées.

4.4.5 Changement climatique

Le Groupe accompagne ses clients pour répondre à des réglementations environnementales de plus en plus strictes. Le changement climatique est un enjeu prioritaire et un défi technologique dans trois secteurs où le Groupe intervient : l'énergie, l'automobile et l'aéronautique. Le Groupe accompagne les entreprises du secteur de l'énergie dans la transition énergétique pour développer un mix énergétique bas carbone et optimiser l'efficacité énergétique. Dans le secteur automobile, les experts Altran ouvrent de nouvelles voies en termes de motorisations hybrides et électriques tout en optimisant les véhicules traditionnels. Le Groupe participe ainsi à réduire l'impact climatique de la production et de l'usage des véhicules. Le Groupe aide ses clients du secteur aéronautique à réduire les consommations de carburant des avions en réduisant la masse, en optimisant les moteurs et les plans de vols, et en développant l'usage de l'énergie solaire. Ainsi, le Groupe a gagné avec Airbus en avril 2018 le prix *Crystal Cabin Award* (prix international dédié à l'innovation dans l'intérieur des cabines d'avions) pour la

technologie des « *printed electronics* ». Cette nouvelle technologie digitale utilise des encres conductrices pour imprimer des circuits transmettant les données et l'énergie, avec pour objectif de remplacer le câblage actuel et ainsi réduire le poids de l'avion.

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

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

Les rejets de gaz à effet de serre

Sources d'émissions	Émissions associées en tonnes CO ₂ eq. en 2018	Rappel des données 2017
Utilisation des sites	42 725	9 142
Déplacements	32 424	22 876
Scope 1	11 123	10 922
Scope 2	42 113	8 481
Scope 3	21 912	12 615

4.4.6 Biodiversité

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

4.5__ Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

4

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société ALTRAN TECHNOLOGIES, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de

commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information. Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;

- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;

- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;

- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;

- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽²⁾ et couvrent entre 25% et 69% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générales, communication interne, audit interne, ressources humaines et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

Le périmètre de reporting n'est pas homogène sur l'ensemble des indicateurs clés de performance, du fait de l'exclusion des données sites ou pays, impactant notamment la comparabilité des données :

- le périmètre de publication des indicateurs sociaux couvre entre 78% et 97% des effectifs totaux Groupe au 31 décembre 2018. A noter que de l'indicateur clé de performance « taux de départs volontaires » est calculé à partir de données qui ne sont pas issues du processus de reporting extra-financier, mais du reporting financier couvrant 100% des effectifs du Groupe au 31 décembre 2018.

- le périmètre de publication des indicateurs environnementaux couvre entre 69% et 73% des effectifs totaux Groupe au 31 décembre 2018.

Les écarts de périmètre sont précisés indicateur par indicateur dans la Déclaration.

Fait à Paris-La Défense, le 12 avril 2019

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Jean-Luc BARLET, Associé

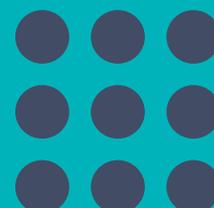
Edwige REY, Associée RSE & Développement Durable

(1) Informations sociales : Effectifs et attrition : Effectifs, répartition par sexe dans l'exécutif, Taux de rotation ; Absentéisme : Taux d'absentéisme ; Diversité : Nombre de salariés en situation de handicap ; Relations sociales : Nombre d'accords collectifs signés avec des représentants du personnel ; Gestion des compétences : Nombre d'heures de formation, Nombre d'employés ayant bénéficié d'une formation ; Santé-Sécurité : Taux de fréquence des accidents du travail, Taux de gravité des accidents du travail / Informations environnementales : Emissions de CO2 (déplacements, consommation d'énergie et de papier) ; Certification ISO 14001 : Nombre d'employés couverts par la certification ISO 14001

(2) Altran France : informations sociales et environnementales Aricent Inde : informations environnementales

5__ EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

5.1	RÉSULTATS DU GROUPE	136
5.1.1	Panorama de l'exercice	136
5.1.2	Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	136
5.1.3	Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017	139
5.1.4	Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de la marge opérationnelle par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017	147
5.2	TRÉSORERIE ET CAPITAUX PROPRES DU GROUPE	149
5.2.1	Présentation générale	149
5.2.2	Free Cash Flow	149
5.2.3	Endettement net du Groupe	150
5.2.4	Flux de trésorerie consolidés	152
5.2.5	Capitaux propres	153
5.2.6	Engagements hors bilan	154
5.3	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	154
5.4	TENDANCES ET PERSPECTIVES	154
5.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ ALTRAN TECHNOLOGIES	154
5.6	AUTRES INFORMATIONS	156
5.6.1	Informations sur les délais de paiement	156
5.6.2	Informations sur les charges non déductibles fiscalement	156
5.6.3	Autres informations	156
5.7	INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA	157
5.7.1	Information financière consolidée résumée pro forma (non auditée)	157
	___ Note 1 Données consolidées Altran	158
	___ Note 2 Données intermédiaires Aricent	158
	___ Note 3 Regroupement d'entreprises	159
5.7.2	Rapport des commissaires aux comptes sur l'Information Financière pro forma	160



Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et aux résultats du Groupe conjointement avec les comptes consolidés du Groupe (ainsi que les notes annexées à ces comptes consolidés) pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » et incluant pour comparaison les agrégats financiers consolidés du Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes. Le rapport des commissaires aux comptes relatif à ces comptes consolidés figure dans la section 6.1 « Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

Dans le présent chapitre, le Groupe présente également certaines informations financières et autres données pour les périodes

indiquées ci-dessus sous la forme d'indicateurs alternatifs de performance (IAP) afin de faciliter la compréhension de l'activité du Groupe. Le Groupe présente notamment des indicateurs comme la croissance organique, la croissance économique, la marge opérationnelle ou le *Free Cash Flow* qui ne constituent pas des indicateurs de mesure reconnus en vertu des normes IFRS, et ne répondent pas à une définition unique généralement acceptée. Le Groupe fait référence à ces indicateurs alternatifs de performance, dont le calcul est précisé au présent chapitre, car la direction les emploie pour mesurer la performance opérationnelle, pour les présentations aux membres du Conseil d'administration et pour servir de base aux plans stratégiques. Néanmoins, dans la mesure où des intervenants et concurrents des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités ne calculent pas la croissance organique, la croissance économique, la marge opérationnelle ou le *Free Cash Flow* de la même manière, la présentation de ces indicateurs faite par le Groupe pourrait ne pas être comparable avec des données rendues publiques par d'autres sociétés et présentant le même intitulé.

5.1 __ Résultats du Groupe

5.1.1 Panorama de l'exercice

Premier acteur mondial des services d'ingénierie et de R&D (ER&D)⁽¹⁾, Altran propose à ses clients d'innover autrement en les aidant à développer ou en développant pour eux les produits et les services de demain. Le Groupe les accompagne sur l'intégralité de la chaîne de valeur du cycle de vie d'un projet, de l'idée à l'industrialisation. Altran intervient ainsi depuis plus de 30 ans auprès des grands acteurs de nombreux secteurs : Automobile, Aéronautique, Spatial, Défense et Naval, Ferroviaire, Énergie, Industrie et Biens de Consommation, Semiconducteurs et Électronique, Sciences de la Vie, Communications, Logiciels et Internet, Finance et Secteur Public.

L'acquisition d'Aricent, finalisée le 20 mars 2018, a permis au Groupe de renforcer sa position de leader mondial. Le Groupe a réalisé 2,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur l'exercice 2018 et s'appuie sur les compétences de près de 47 000 collaborateurs⁽²⁾.

Altran a présenté le 28 juin 2018 un nouveau plan stratégique : *The High Road, Altran 2022*. Détaillant les objectifs stratégiques et financiers du Groupe pour 2022, ce plan s'appuie sur la vision d'un marché en mutation et au potentiel significatif. Il vise à conforter la position du Groupe comme leader mondial du marché des services d'ingénierie et R&D, en élevant son modèle de services et en étendant sa présence dans les secteurs et

régions clés du marché. Le détail du plan stratégique du Groupe figure dans la section 1.3 « Stratégie du Groupe ».

Enfin, 2018 a été une nouvelle année de transformation pour le Groupe, marquée par de nombreuses réalisations sur chacun de ses piliers :

- renforcement des trois modèles de services différenciés et synergétiques du Groupe : les services à forte valeur ajoutée (*frog design*, *Cambridge Consultants*, *World Class Centers*) les services d'ingénierie et de R&D classiques (*Altran*) et les services industrialisés (*Global Engineering Centers*) ;
- développement du Groupe dans les industries pivotales à forte croissance, en particulier des industries de la haute technologie, avec l'ambition que plus de 50 % des revenus du Groupe soient réalisés dans ces secteurs à fort potentiel d'ici 2022 ;
- déploiement du modèle de services dans l'ensemble des unités européennes et en confirmant le positionnement de leader d'Altran en Amérique du Nord pour atteindre 1,2 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2022.

Les objectifs de synergie liés à l'acquisition d'Aricent sont intégrés dans ce plan stratégique.

5.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

5.1.2.1 Un contexte économique de croissance

La reprise économique dans le monde et notamment en Europe, marché à ce jour le plus important dans le chiffre d'affaires

d'Altran, continue d'avoir des répercussions positives pour l'ensemble des clients du Groupe. L'évolution du marché des services d'ingénierie et de R&D est en effet étroitement liée à celle de la R&D mondiale.

(1) Source : *HFS Engineering services Top 50 – Août 2018*.

(2) Effectifs du Groupe au 31 décembre 2018. Voir la section sur les charges de personnel en 5.1.3.2 « Charges opérationnelles nettes ».

L'intensité R&D (définie comme le ratio entre les dépenses de R&D et le PIB) est en constante augmentation, permettant aux dépenses en R&D de croître durablement et plus rapidement que le PIB. Dans la continuité de 2017, une croissance solide du PIB mondial d'environ 6 % a été constatée en 2018, notamment en Europe. Dans ce contexte économique, les dépenses de R&D dans le monde devraient continuer à croître de 5 à 6 % en 2019 ⁽¹⁾. Les États-Unis, l'Union européenne et l'Asie sont toujours les principaux marchés de R&D, concentrant environ 90 % des dépenses mondiales ⁽²⁾ (voir la section 1.2.1.2 « Perspectives sur les dépenses R&D, sous-jacent du marché des services d'ingénierie et de R&D »).

Les secteurs auxquels s'adresse Altran bénéficient de ce dynamisme, notamment les secteurs de l'Automobile (développement de véhicules autonomes et connectés, optimisation de l'efficacité énergétique des systèmes de motorisation, amélioration de l'efficacité des processus de développement de nouveaux modèles), des Sciences de la Vie (santé connectée, développement de nouveaux médicaments), des Semiconducteurs et Électronique (intelligence artificielle, Internet des objets (*IoT*)), des Logiciels et Internet et du Ferroviaire (modernisation et automatisation des trains et infrastructures ferroviaires, industrie 4.0).

5.1.2.2 Des incertitudes politiques

Certains événements politiques ont eu des répercussions sur le marché de la R&D au cours de l'exercice 2018 :

- au Royaume-Uni, à la suite du référendum du 23 juin 2016 sur le *Brexit* et en raison des incertitudes pesant sur le vote par les députés du Parlement britannique d'un accord avec l'Union européenne quant aux modalités de sortie, la livre sterling a connu en 2018 des accès de volatilité inhabituels pour la monnaie du Royaume-Uni. Le recrutement d'ingénieurs est par ailleurs devenu plus complexe, le marché de l'emploi au Royaume-Uni étant très dépendant des travailleurs européens. Enfin, certains grands donneurs d'ordres ont freiné leurs programmes d'investissements en raison de ces incertitudes ;
- en Italie, l'instabilité politique a notamment conduit à un ralentissement des activités de Défense, marché important pour Altran dans ce pays ;
- en France, le mouvement des « Gilets jaunes » né d'une colère contre la hausse du prix du carburant qui s'est cristallisée autour du pouvoir d'achat, a forcé le gouvernement français à prendre une série de mesures et à encourager les entreprises à contribuer au pouvoir d'achat des salariés. Après le vote de l'Assemblée nationale et du Sénat, Altran a souhaité s'associer aux mesures gouvernementales de fin d'année avec le provisionnement d'une prime exceptionnelle pour les salariés aux rémunérations les moins élevées ;
- en Chine, les relations commerciales tendues avec les États-Unis suite à l'entrée en vigueur de nouvelles taxes douanières ont réduit la visibilité sur le marché automobile. Certains équipementiers de ce secteur en ont particulièrement souffert en 2018, les poussant à émettre des avertissements sur leurs résultats.

5.1.2.3 Une gestion opérationnelle des Ressources Humaines

La reprise économique observée dans un grand nombre de pays a un impact positif sur le marché de l'emploi et peut se traduire d'une part par une concurrence accrue pour le recrutement de talents et d'autre part par un taux de rotation plus élevé.

Les résultats du Groupe sont donc influencés par un certain nombre de facteurs parmi lesquels sa capacité à :

- recruter les meilleurs talents et les retenir en se positionnant comme un employeur attractif ;
- contribuer au développement des compétences de ses ingénieurs et au développement de leur carrière tout en portant une attention particulière à la maîtrise de la masse salariale ;
- déployer au mieux les ingénieurs en fonction de leur séniorité et savoir-faire sur les projets tout en maintenant un taux d'utilisation élevé ; et
- permettre l'accès pour ses clients aux bassins de talents dans des zones *near-* et *offshore*.

5.1.2.4 Des politiques publiques favorables pour les investissements en R&D

Un certain nombre de pays (France, Espagne, Belgique, Royaume-Uni, Portugal et Maroc notamment) conduisent des politiques publiques volontaristes afin de favoriser les investissements en R&D. Ces politiques peuvent prendre différentes formes telles que l'incitation à la création d'emplois qualifiés, des allègements de charges sociales ou des crédits d'impôts. Au titre de ses différentes filiales, Altran bénéficie de ces divers dispositifs qui, s'ils peuvent changer dans leurs formes et leurs modalités (transformation d'une partie des mécanismes fiscaux en réduction de charges sociales anticipée en France dès 2019), se sont révélés pérennes car ils s'inscrivent dans les politiques industrielles de long terme des pays concernés.

5.1.2.5 Un marché allemand des services en ingénierie en transition

Depuis 2015, l'industrie automobile européenne et en particulier allemande, dans une volonté d'améliorer son empreinte écologique, a redirigé ses investissements en R&D des moteurs à combustion, notamment diesel, vers de nouvelles technologies. Cette mutation a créé des surcapacités dans le domaine de l'ingénierie mécanique, en particulier sur ce type de compétences. Par conséquent, le prix des prestations d'ingénierie a subi une pression baissière. De plus, un changement majeur de réglementation du marché du travail (réforme *AÜG - Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*), visant à pérenniser les emplois intérimaires, crée de fortes contraintes sur la fourniture de prestations d'ingénierie facturées au temps passé sur le site du client.

Le marché allemand est ainsi entré dans une phase de transition vers des prestations de services facturées sous forme d'unités d'œuvre et réalisées depuis les centres du prestataire de services d'ingénierie. Cette transformation devrait par ailleurs favoriser l'émergence de modèles *near-* et *offshore* sur un marché allemand historiquement *onshore*.

5.1.2.6 Croissance économique du chiffre d'affaires

Après le retraitement des variations de périmètre (acquisitions et cessions) et les variations de taux de change, le chiffre d'affaires est influencé par la croissance des différentes activités du Groupe, qui varie en fonction de la nature de l'activité considérée, du marché géographique considéré et du secteur auquel appartiennent les clients du Groupe.

(1) Source : management d'Altran sur la base des prévisions de croissance du PIB mondial du FMI.

(2) Source : OCDE (*Business Expenditures on R&D*).

Par ailleurs, le chiffre d'affaires du Groupe est influencé par la variation du nombre de jours ouvrés d'une période à l'autre dans la mesure où une partie significative de son activité est facturée au temps passé. À titre illustratif, le nombre de jours ouvrés pondéré à périmètre constant (périmètre 2017) pour le Groupe s'est établi à 251,1 pour l'exercice 2018 contre 249,9 pour l'exercice 2017, conduisant à une réduction de la croissance organique de - 0,5 pt. La croissance économique s'est établie ainsi à 7,5 % pour l'exercice 2018 alors que la croissance organique s'est établie à 8 %.

5.1.2.7 Autres opérations et investissements réalisés au cours de l'exercice

Finalisation de l'acquisition d'Aricent

Au cours de l'année 2018, le dynamisme d'Altran en matière d'opérations de croissance externe s'est traduit par la réalisation de l'acquisition d'Aricent, leader global des services de design et d'ingénierie dans le domaine du digital.

L'Acquisition a permis au Groupe de se renforcer dans trois principales industries :

- Communications, secteur historique d'Aricent ;
- Semiconducteurs et Électronique, dans laquelle Aricent est très présent grâce à l'acquisition de SmartPlay Technologies réalisée en 2015 ;
- Logiciels et Internet, où Aricent a développé une présence significative.

Cette acquisition majeure est venue compléter celles réalisées au cours de l'année précédente (Benteler Engineering Services en Allemagne, Pricol Technologies et Global Edge Software en Inde) et renforce la présence du Groupe aux États-Unis où Aricent est particulièrement présent. Cette acquisition rééquilibre la répartition géographique du Groupe entre les différentes zones où il opère.

Le 13 juillet 2018, le Groupe a annoncé la découverte chez Aricent, dans le cadre de la première clôture des comptes depuis la prise de contrôle intervenue par Altran (clôture semestrielle au 30 juin 2018), d'une anomalie liée à des bons de commande qui se sont avérés être fictifs. Cet agissement est le fait d'un individu et concerne un client, pour un montant de l'ordre de 10 millions de dollars et porte sur la période courant du troisième trimestre 2017 au premier trimestre 2018.

L'incident étant donc circonscrit à la période antérieure à l'Acquisition (20 mars 2018), le Groupe n'a pas constaté d'impact significatif sur l'exercice 2018.

La direction d'Altran considère que le rationnel stratégique de l'acquisition d'Aricent demeure robuste et n'est pas significativement affecté par cet incident. Altran a lancé une enquête externe approfondie qui a confirmé que cet incident est un cas isolé. En parallèle, la direction a lancé un plan de restauration de la marge d'Aricent. Sur la période consolidée, Aricent affiche ainsi une marge opérationnelle de 17,8 %, en ligne avec les performances historiques d'Aricent.

Autres opérations et investissements

Afin de soutenir son positionnement, le Groupe procède également à des investissements dans les nouvelles technologies soit au travers de prises de participations minoritaires dans des *start-ups* ; soit au travers de co-investissements avec des partenaires industriels. Ces investissements permettent au

Groupe d'en être le fournisseur privilégié de services d'ingénierie et d'acquies un savoir-faire d'intégration de ces technologies qu'il peut ensuite proposer à ses clients.

Depuis le mois de janvier 2018, le Groupe a développé un partenariat avec UBiqube, éditeur mondial de logiciels d'orchestration réseau et de sécurité, afin d'accompagner la *start-up* pour la réglementation et le marquage CE de ses solutions qui cherchent à soutenir les efforts de numérisation des fournisseurs de services et des entreprises.

Le 8 mars 2018, Altran a pris part au consortium de leaders de l'industrie et des hautes technologies en lançant le projet Internet Industriel des Objets et des Opérateurs (2IDO) dont l'objectif est le développement d'un nouveau système global de communication efficace sans fil.

En mai 2018, le Groupe s'est lancé dans l'accompagnement de Ad Scientiam, une *start-up* qui développe des solutions d'autoévaluation des maladies chroniques sur smartphone. Le partenariat consiste à prendre part au développement de *MSCopilot*[®], un dispositif médical permettant le suivi quotidien en vie réelle des patients atteints de sclérose en plaques.

En septembre, Altran s'est associé avec Magna International, entreprise canadienne spécialisée dans les équipements automobiles, à travers la création d'une *joint-venture*. Cette dernière rassemble le savoir-faire de Magna International en matière de véhicules et les capacités de développement d'Altran, de la conception à la fabrication en passant par le développement de systèmes. Cette *joint-venture* permet ainsi de couvrir toute la chaîne de valeur.

Altran a également signé, en décembre, un accord de partenariat avec Wirepas afin de développer de nouvelles solutions de géolocalisation.

Enfin, Cambridge Consultants sert d'incubateur à certaines *start-ups* créées par ses salariés et dans lesquelles elle détient des participations minoritaires.

Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles

Le Groupe continue d'investir dans le cadre du projet CoherenSE, plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligentes.

À l'exception des investissements réalisés par le Groupe dans des projets de développement d'outils et méthodes liés aux cycles de développement produits dans la R&D multi-secteurs en Espagne et de développement de plateformes, produits et solutions liés à l'Internet des objets (*IoT*) en France, des investissements en immobilisations corporelles et incorporelles ont été réalisés sur l'exercice 2018. Les investissements les plus marquants réalisés portent sur l'extension des locaux de Cambridge Consultants pour 15,6 millions d'euros.

Le Groupe a également poursuivi ses investissements dans les développements et déploiements de logiciels de type ERP, ERM et de nouveaux investissements dans le secteur Automobile ont été lancés en 2018 pour compléter les offres *Body In White* (BIW) ainsi que pour développer des outils et des méthodes de simulation sur les véhicules électriques.

Le reste des investissements est constitué d'investissements de capacité en lien avec l'augmentation des effectifs du Groupe tant en termes d'investissements informatiques que d'agencements et installations de ses locaux.

5.1.3 Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017

Le tableau suivant présente la performance financière du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017.

(en millions d'euros)	2018	2017 *	%
Chiffre d'affaires	2 916,4	2 295,3	+ 27,1 %
Charges opérationnelles nettes	(2 564,1)	(2 045,2)	+ 25,4 %
Marge opérationnelle	352,3	250,1	+ 40,9 %
% du chiffre d'affaires	12,1 %	10,9 %	+ 1,2 pt
Autres produits et charges opérationnels	(135,3)	(47,1)	n.a.
Résultat opérationnel	217,0	203,0	+ 6,9 %
Charges financières nettes	(94,8)	(20,1)	+ 372,4 %
Charge d'impôt	(41,1)	(42,8)	- 3,8 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	0,0	(0,4)	n.a.
Résultat net des activités abandonnées	(0,1)	(8,9)	- 98,9 %
Participations ne donnant pas le contrôle	(0,4)	0,0	n.a.
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	80,6	130,8	- 38,4 %
Résultat par action (en euros)	0,35	0,68	
Résultat dilué par action (en euros)	0,36	0,69	

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

5.1.3.1 Chiffre d'affaires

Croissance du chiffre d'affaires

Au cours de l'année 2018, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 621,1 millions d'euros (soit + 27,1 %), passant de 2 295,3 millions d'euros à 2 916,4 millions d'euros. Cette augmentation du chiffre d'affaires résulte en partie d'un effet périmètre de + 20,0 % lié aux acquisitions réalisées par le Groupe, dont Pricol Technologies au cours du premier semestre de l'exercice 2017, Global Edge Software et Information Risk Management au cours du second semestre de l'exercice 2017 et Aricent le 20 mars 2018.

La croissance du Groupe a été impactée par les variations des taux de change qui ont un effet négatif de - 0,9 % lié principalement à l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain (+ 4,6 %) et par rapport à la roupie indienne (+ 9,1 %) sur la base du taux de change moyen de 2018 comparé aux taux de change moyen de 2017. La croissance organique générée par le Groupe s'établit ainsi à + 8,0 % sur l'exercice, la croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe étant calculée comme suit : croissance du Groupe diminuée (i) des effets des variations de périmètre de consolidation (acquisitions, cessions et abandons d'activités) ainsi que (ii) des effets de variation de taux de change.

Croissance du Groupe	27,1 %
Effet des variations de périmètre	- 20,0 %
Effet des variations des taux de change	+ 0,9 %
Croissance organique	8,0 %

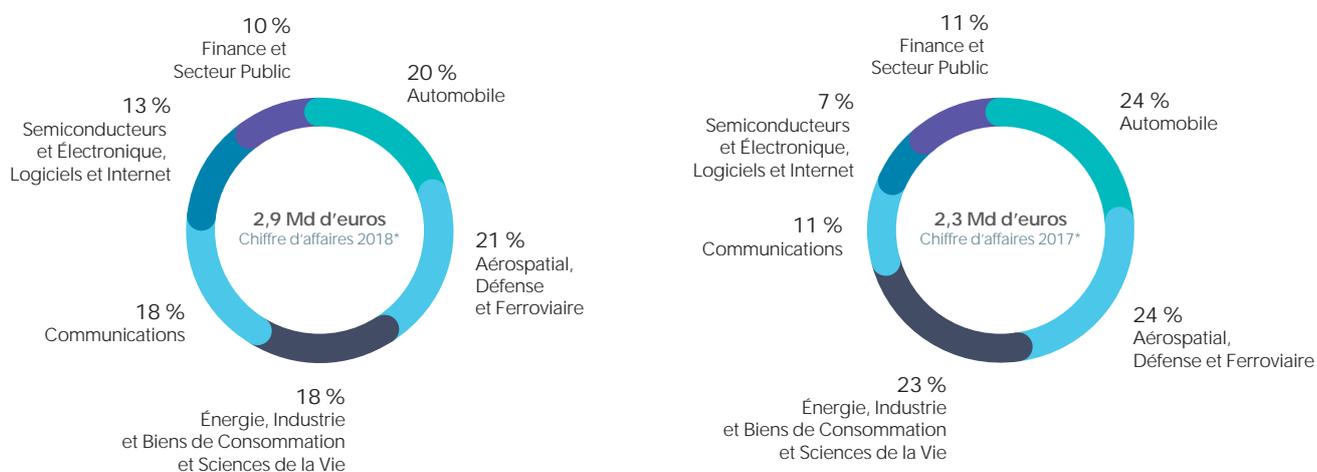
La croissance du Groupe a également été impactée par l'augmentation du nombre de jours ouvrés pondéré à périmètre constant (périmètre 2017) qui s'établit à 251,1 jours en 2018 contre 249,9 jours en 2017, soit - 0,5 %.

La croissance économique, qui correspond à la croissance organique retraitée de l'impact des jours travaillés, s'établit ainsi à + 7,5 % pour 2018.

Croissance organique	8,0 %
Effet des variations de jours ouvrés	- 0,5 %
Croissance économique	7,5 %

Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité

Le schéma ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017, selon la nouvelle segmentation par industrie utilisée par le groupe Altran à la suite de l'acquisition d'Aricent.



* Données indicatives non auditées

L'acquisition d'Aricent a permis au Groupe de se renforcer dans trois secteurs d'activité :

- Communications, secteur historique d'Aricent ;
- Semiconducteurs et Électronique ;
- Logiciels et internet, où Aricent a développé une présence significative.

Communications

Altran accompagne principalement deux types de clients :

- les opérateurs qui proposent des services de communication aux entreprises et aux particuliers ;
- les équipementiers qui développent et fournissent aux opérateurs technologie et plateforme.

Il y a quelques années, le marché des communications était dominé par des acteurs de télécommunications « traditionnels » dont le modèle économique ressemblait à celui des entreprises de services publics.

Il a aujourd'hui évolué et est devenu un marché dynamique porté par :

- la révolution digitale et les nouveaux marchés qui en découlent ;
- la croissance de solution intégrée IoT et le besoin d'une connectivité sécurisée dans tous les secteurs ;
- l'arrivée d'acteurs *Over The Top* proposant directement aux consommateurs du contenu multimédia (flux vidéo, audio ou données sur Internet) sans l'intervention d'un opérateur ;

- l'arrivée sur le marché des technologies « virtuelles » pour les réseaux et qui permettent aux opérateurs de réduire leurs coûts de structure.

L'acquisition d'Aricent par le Groupe en 2018 a considérablement augmenté sa capacité à répondre aux besoins de ce marché sur trois points : une extension de la présence du Groupe en Amérique, une augmentation de l'envergure opérationnelle grâce à une répartition géographique équilibrée entre des centres d'expertise de pointe et des centres de production *near-* et *offshore* pour ses marchés clés, et enfin une combinaison d'offres complètes couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur afin de répondre aux nouveaux besoins des clients.

Altran a désormais un positionnement clé sur l'ensemble du cycle de vie, de la conception initiale au support opérationnel, pour accompagner ses clients du secteur des Communications lors du développement et du lancement de la prochaine génération de services digitaux (par exemple : 5G, *Edge Computing*, sécurité du *Cloud* Hybride).

Les acteurs du marché réagissent positivement vis-à-vis de l'offre et de la couverture géographique d'Altran, le nombre de collaborations sur les solutions intégrées offertes par Altran dans le déploiement du *cloud*, la convergence des réseaux et le développement de la 5G est d'ailleurs en augmentation.

En Italie, pour le déploiement de la 5G, Vodafone s'est ainsi associé à Altran pour son savoir-faire en matière d'intégration de systèmes et de développement de logiciels. L'objectif de ce partenariat est de montrer comment la rapidité de la connectivité de la 5G peut permettre d'améliorer les services de santé, de trafic, de tourisme et d'urgence de la ville de Milan.

Semiconducteurs et Électronique, Logiciels et Internet

- **Semiconducteurs et Électronique** : dans un contexte de ralentissement et de consolidation du secteur, le marché sous-jacent des fabricants de semiconducteurs a augmenté de 13,4 %, selon les résultats préliminaires du bureau d'études Gartner. La demande en services est alimentée par trois tendances principales : le besoin de puces adaptées à de nouveaux cas d'usage (exemple : *AI, IoT*), l'amélioration de l'efficacité énergétique des circuits intégrés, ainsi que les besoins de puces d'acteurs d'industries adjacentes (par exemple pour des applications dans l'automobile).

La croissance continue du Groupe dans cette industrie est favorisée par la proposition d'une offre intégrée couvrant toutes les compétences clés nécessaires à ce marché en mutation. Altran intervient dans l'ensemble de la chaîne de valeur des semiconducteurs, de la conception et validation de circuits intégrés jusqu'à la conception et validation de plateformes et produits électroniques.

L'acquisition d'Arcent place le Groupe au premier rang des fournisseurs de services d'ingénierie et de R&D aux entreprises du secteur. Altran accompagne 8 des 10 plus gros fabricants de semiconducteurs au monde. Ayant doublé sa taille dans ce secteur, Altran bénéficie désormais d'une expertise sectorielle associée à une compréhension profonde des cas d'usages verticaux et des plateformes des clients, permettant de fournir une qualité et une profondeur de services et solutions qu'aucun autre fournisseur de services d'ingénierie ne peut égaler.

Ce positionnement renforcé a permis au Groupe de gagner plusieurs gros contrats pluriannuels en 2018 et de se positionner pour croître rapidement.

- **Logiciels et Internet** : la pénurie d'ingénieurs qualifiés dans les dernières technologies logicielles continue d'augmenter, alors que les clients du secteur Logiciels et Internet continuent de dépenser toujours plus en R&D, et notamment dans les domaines de transition vers le *cloud*, de virtualisation et dans les plateformes numériques.

Altran est très bien positionné pour répondre à ces enjeux grâce à l'acquisition de Lohika en 2016, qui a permis au Groupe de réaliser une forte croissance et de gagner de nombreux contrats avec des entreprises financées par le capital-risque dans la Silicon Valley.

L'acquisition récente d'Arcent permet d'étendre l'offre d'Altran dans le secteur Logiciels et Internet. En associant les offres de Lohika et d'Arcent, Altran est maintenant en mesure d'accompagner tous les acteurs du marché, des *start-ups* aux plus grandes entreprises de logiciels et aux GAFAM.

Altran a continué de croître dans ses industries historiques au cours de l'exercice :

Automobile

Dans le secteur automobile, les dépenses de R&D ne cessent d'augmenter afin de développer les domaines stratégiques comme la connectivité, la voiture autonome, la transition du moteur thermique vers les moteurs électriques et la conception et le développement de véhicules dérivés. La dynamique du marché bénéficie également de l'évolution des processus industriels (Internet des objets (*IoT*), standardisation des architectures véhicules, développement de plateformes).

Comme en 2017, l'activité Automobile d'Altran a été portée par ces tendances, avec un focus stratégique autour des domaines suivants :

- la voiture autonome et la connectivité, compétence renforcée après l'acquisition d'Arcent (connectivité Véhicule to X, expérience utilisateur, interface homme-machine) ;

- la mobilité électrique pour répondre aux contraintes toujours plus fortes de réduction des émissions de CO₂ (les véhicules neufs ne pourront en effet pas émettre plus de 95 grammes/km de CO₂ à partir de 2021) ;

- et le développement de véhicules complets pour lequel Magna International, entreprise canadienne spécialisée dans l'équipement automobile s'est associée à Altran dans la création d'une *joint-venture*. Cette dernière rassemble le savoir-faire de Magna en matière de véhicules et Altran offre ses capacités de développement, de la conception à la fabrication en passant par le développement de systèmes, couvrant ainsi toute la chaîne de valeur.

La confirmation du succès du modèle Industrialized GlobalShore® d'Altran, assurant une très grande compétitivité, combinée avec son savoir-faire d'intégration de projet automobile, renforce le positionnement du Groupe auprès des grands donneurs d'ordre dans ce segment à forte croissance, lui ayant ainsi permis de gagner en 2018 plusieurs projets d'envergure.

Depuis 2014, Altran délivre également depuis son centre au Maroc des travaux d'ingénierie véhicule pour PSA dans les domaines suivants : structure de caisse, châssis, motorisation, architecture fonctionnelle, systèmes et modélisation. Ces travaux ont pour objectif de développer des versions de véhicules dérivés en optimisant le coût total d'utilisation et par voie de conséquence de libérer des ressources critiques en France.

Par ailleurs, Altran développe une solution logicielle CoherenSE® qui permet et accélère le développement de fonctionnalités avancées pour l'automobile, telles que la conduite autonome. Elle utilise une approche modulaire pour assurer un contrôle total du véhicule et gérer la complexité croissante des systèmes pendant toute la durée de vie du produit. Grâce à CoherenSE®, les véhicules du futur pourront être personnalisés et mis à jour comme les smartphones, tout en incluant la qualité, la sécurité et la cybersécurité.

Aéronautique, Spatial, Défense et Ferroviaire

- **Aéronautique** : en 2018, la croissance de l'aviation civile est tirée par l'augmentation du trafic. Les carnets de commande des équipementiers restent élevés et tous les avionneurs ont dû faire face à des difficultés de production. Malgré le manque de nouveaux programmes, l'optimisation des conditions opérationnelles ainsi que les montées en cadence les obligent à investir en R&D, en particulier dans la digitalisation.

Le positionnement unique d'Altran sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception à la production, en passant par la digitalisation nous donne des opportunités chez les principaux clients du secteur.

Les ruptures technologiques favorisent également Altran qui, grâce à des investissements en R&D dans les technologies clés comme l'Internet des objets (*IoT*), 5G, drones, intelligence artificielle, etc., est bien positionné chez les constructeurs aéronautiques et les équipementiers. Les activités du Groupe en digitalisation ont connu une croissance significative en 2018.

Le modèle Industrialized GlobalShore® participe également à la croissance en 2018. Les réussites de ces dernières années dans l'Automobile ont eu un impact sur les clients dans l'Aéronautique et de nombreux projets ont été réalisés depuis les centres du Portugal, de l'Inde ou du Maroc.

- **Spatial et Défense** : le secteur du Spatial est de plus en plus attractif, soutenu par la demande croissante de nouveaux systèmes de satellites, de nano-satellites et de lanceurs. Les principaux pays tels que les États-Unis, la Chine, la Russie, l'Inde et l'Union européenne investissent massivement dans ces nouvelles technologies.

Le marché mondial de la Défense et de la Sécurité connaît également depuis quelques années une forte croissance qui

pousse les grands constructeurs militaires à investir dans des solutions de digitalisation et de cyber sécurité.

Altran a maintenu une activité soutenue au sein de ces industries en axant son positionnement sur la modernisation des produits et services dans un contexte d'accélération de la demande et de digitalisation.

- **Ferroviaire** : l'industrie du ferroviaire connaît une croissance forte, où tous les acteurs concernés font face à des défis de taille pour réduire leurs coûts et, simultanément, améliorer la fiabilité, la disponibilité et la durabilité des réseaux ferroviaires. Les composantes du transport collectif sont prédominantes, notamment la gestion des actifs, le transport actif, les technologies des véhicules connectés/autonomes, pour ne nommer que celles-ci.

Dans la continuité de l'exercice 2017, Altran a renforcé sa position chez les principaux leaders du secteur, en poursuivant son engagement dans des projets de transformation, l'externalisation des activités de développement (par exemple le train autonome) et la digitalisation des services industriels.

Énergie, Industrie et Biens de Consommation et Sciences de la Vie

- **Énergie** : en dépit d'une croissance modérée, certains segments du marché de l'Énergie ont été dynamiques en 2018, notamment le pétrole et le gaz, ainsi que les énergies à faible émission de CO₂ (nucléaire et renouvelables). Les principaux domaines d'investissement des clients du Groupe concernent la digitalisation des actifs industriels pour en améliorer l'efficacité opérationnelle ainsi que la sécurité informatique.

Malgré un marché sous-jacent peu dynamique, le Groupe a remporté des projets d'envergure en 2018, et notamment :

- Altran a été sélectionné pour les activités de gestion de projet pour ITER (*International Thermonuclear Experimental Reactor*), aux côtés de Mott MacDonald jusqu'en 2022 ;
 - le Groupe a signé un contrat cadre de cinq ans avec un leader de l'énergie pour des activités de gestion de projet pour l'ensemble des sous-secteurs du client (nucléaire, thermique, hydro, renouvelables) ;
 - le Groupe a été choisi pour un projet « *Build, Operate, Transfer* » en Inde par un acteur de l'énergie éolienne.
- **Industrie et Biens de Consommation** : dans un marché où la croissance de la dépense en R&D reste très limitée, le Groupe anticipe une croissance de certaines niches de marché telles que la digitalisation des produits, des services et opérations des clients, ainsi que dans la transformation des activités de service d'un modèle *onshore* vers un modèle *offshore*.

Altran est présent dans l'ingénierie des équipements de fabrication où il accompagne les grands fabricants de machines et d'équipements industriels dans le développement de leurs produits, dans des métiers aussi variés que l'ingénierie mécanique, logicielle, mécatronique ou la gestion du cycle de vie des produits.

Le Groupe propose des solutions dans l'automatisation industrielle en assistant ses clients industriels dans la modernisation et l'automatisation de leurs outils de production, en s'appuyant sur ses *World Class Centers* « *Advanced Manufacturing* » et « *IoT Solutions* », afin d'en améliorer l'efficacité opérationnelle en utilisant au mieux les opportunités offertes par les nouvelles technologies de production.

Enfin, Altran assiste ses clients dans l'ingénierie des biens de consommation dans le développement de leurs produits et services, depuis la création du concept - en s'appuyant sur le *World Class Center* « *Innovation & Design* » et sur *frog design* jusqu'à la réalisation de prototypes.

Altran collabore par exemple avec Comau, fabricant mondial de robots industriels et de solutions d'automatisation industrielle, afin de créer e.DO, un robot éducatif inédit sur le marché, compact, modulaire et compatible avec l'Internet des objets. Son usage est assez simple et ses fonctionnalités assez puissantes pour satisfaire aux exigences d'un ingénieur expérimenté.

- **Sciences de la Vie** : en 2018, la croissance des dépenses de R&D dans le secteur des Sciences de la Vie a été soutenue par la transformation digitale des sites de production, le développement de logiciels (dans le secteur des dispositifs médicaux) et le fort besoin en analyse de données. De plus, le marché est porté par l'externalisation d'activités non « cœur » (par exemple, pour les processus d'assurance qualité ou d'affaires réglementaires).

En revanche, de nombreux clients du secteur sont en phase de réorganisation de leurs activités (notamment suite à des mouvements de consolidation ou d'optimisation de portefeuille produits), ce qui affecte temporairement leur demande en services d'ingénierie et de R&D à la baisse.

Dans ce contexte, Altran est bien positionné avec ses *World-Class Centers* : « *IoT Solutions* », « *Analytics* », « *Advanced Manufacturing* », et le renforcement d'« *Innovation & Design* ».

Altran est partenaire stratégique d'un acteur majeur du secteur au sein d'un consortium visant à mettre en œuvre la digitalisation de son outil de production et est également partenaire du géant du médicament dans la création de ses laboratoires dédiés à la e-santé. Le Groupe a également gagné de nombreux projets grâce à son modèle *Industrialized GlobalShore*® avec des entreprises pharmaceutiques leaders qui ont externalisé la qualité et des activités réglementaires et ont conduit à la création d'une plateforme dédiée au Maroc.

Finance et Secteur Public

Les institutions financières cherchent à améliorer leur compétitivité et leur rentabilité. Elles mettent en place de nouveaux modèles opérationnels, investissent dans les technologies émergentes et se transforment progressivement en entreprises technologiques, en particulier en réinventant l'expérience utilisateur. Par ailleurs, de nombreuses entreprises des secteurs de la Banque et de l'Assurance investissent dans les nouvelles technologies d'analyse de données, dans l'intelligence artificielle et dans l'automatisation de leurs processus internes afin d'améliorer leur performance.

Afin de répondre au mieux à ces nouveaux enjeux, Altran a développé trois offres de services pour les clients Finance et Secteur Public :

- les solutions cœur de métier et conformité réglementaire : le Groupe aide ses clients à se conformer à la réglementation d'une manière plus efficace et avec une meilleure gestion des risques, en intégrant des nouvelles solutions métier dans les systèmes informatiques, en développant des solutions spécifiques à l'administration publique, en mettant en place des procédures de protection contre la criminalité financière et le blanchiment d'argent, en auditant les processus de gestion des risques ou encore en réalisant des tests de robustesse sur les systèmes informatiques critiques ;
- la transformation numérique : Altran collabore avec ses clients pour réinventer le parcours et l'expérience client et les aide à exploiter les données clients grâce au *design thinking*, aux techniques avancées d'analyse des données, aux solutions *IoT*, à l'automatisation des processus et à la mise en application de la technologie *Blockchain* ;
- l'excellence opérationnelle : Altran accompagne ses clients dans l'optimisation de leurs opérations grâce à des modèles d'engagement souples permettant de gagner en efficacité tout en réduisant les coûts d'exploitation, en proposant des services

de *Lean management* et d'optimisation des processus, de gestion du cycle de vie des produits (PLM) et d'externalisation

des opérations s'appuyant sur le modèle *Industrialized GlobalShore*[®].

5.1.3.2 Charges opérationnelles nettes

Les charges opérationnelles nettes de la période sont composées comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 *
Coûts des services rendus	(2 068,8)	(1 633,8)
Dont charges d'amortissement des grands contrats de logiciels	(22,3)	0,0
Coûts indirects	(495,3)	(411,4)
Charges opérationnelles nettes	(2 564,1)	(2 045,2)

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

Le tableau ci-dessous présente le détail par nature des charges opérationnelles nettes de l'exercice 2018 et de l'exercice 2017.

(en millions d'euros)	2018			2017 *		
	Coût des services rendus	Coûts indirects	Total	Coût des services rendus	Coûts indirects	Total
Autres produits de l'activité	97,8	1,3	99,1	69,4		69,4
Achats consommés	(38,1)	(7,7)	(45,8)	(31,6)	(4,8)	(36,4)
Variation des travaux en-cours	0,4	0,0	0,4	0,9	0,0	0,9
Charges externes	(446,0)	(135,0)	(581,0)	(338,8)	(116,3)	(455,1)
Charges de personnel **	(1 629,9)	(324,8)	(1 954,7)	(1 337,5)	(267,6)	(1 605,1)
Impôts et taxes	(1,0)	(2,9)	(3,9)	0,0	(2,9)	(2,9)
Dotations aux amortissements et provisions nettes **	(41,6)	(19,4)	(61,0)	7,6	(13,4)	(5,8)
Autres charges opérationnelles	(10,4)	(6,8)	(17,2)	(3,8)	(6,4)	(10,2)
COÛTS DES SERVICES RENDUS	(2 068,8)			(1 633,8)		
COÛTS INDIRECTS		(495,3)			(411,4)	
Charges opérationnelles nettes			(2 564,1)			(2 045,2)

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

** Hors impact des charges relatives à des paiements en actions et assimilés exclus de la définition des charges opérationnelles nettes.

Autres produits de l'activité

Les autres produits de l'activité regroupent essentiellement les subventions d'exploitation (dont notamment le Crédit Impôt Recherche) et la production immobilisée. Au cours de l'exercice 2018, ils ont augmenté de 29,7 millions d'euros (soit + 42,8 %), passant de 69,4 millions d'euros à 99,1 millions d'euros.

Achats consommés

Les achats consommés se composent principalement des achats non stockés dont le matériel, les fournitures et les équipements sur projet. Ils ont augmenté de 9,4 millions d'euros (soit + 25,8 %), passant de 36,4 millions d'euros pour l'exercice 2017 à 45,8 millions d'euros pour l'exercice 2018.

Charges externes

(en millions d'euros)	2018	2017 *	Variation
Chiffre d'affaires	2 916,4	2 295,3	+ 27,1 %
Total charges externes	(581,0)	(455,1)	+ 27,7 %
% du chiffre d'affaires	19,9 %	19,8 %	+ 0,1 pt
Dont sous-traitance	(225,9)	(185,1)	+ 22,0 %
% du chiffre d'affaires	7,7 %	8,1 %	- 0,4 pt

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

Les charges externes ont augmenté de 125,9 millions d'euros (soit + 27,7 %) sur l'exercice, passant de 455,1 millions d'euros sur l'exercice 2017 à 581,0 millions d'euros pour l'exercice 2018. Cette hausse résulte essentiellement de l'acquisition d'Aricent à hauteur de 87,9 millions d'euros.

Charges de personnel

(en millions d'euros)	2018	2017 *	Variation
Chiffre d'affaires	2 916,4	2 295,3	+ 27,1 %
Charges de personnel **	(1 954,7)	(1 605,1)	+ 21,8 %
% du chiffre d'affaires	67,0 %	69,9 %	- 2,9 pts

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

** Hors impact des charges fondées sur les actions et assimilés exclus de la définition des charges opérationnelles nettes.

Les charges de personnel ont augmenté de 349,6 millions d'euros (soit + 21,8 %) sur l'exercice, passant de 1 605,1 millions d'euros pour l'exercice 2017 à 1 954,7 millions d'euros pour l'exercice 2018. Cette hausse est en ligne avec l'évolution des effectifs du

La variation par nature s'explique comme suit :

- des charges de sous-traitance pour 40,8 millions d'euros ;
- des transports, voyages et déplacements pour 27,2 millions d'euros ;
- de locations simples et charges annexes (principalement des baux immobiliers) pour 23,4 millions d'euros.

Groupe, y compris l'acquisition d'Aricent. Le tableau ci-dessous présente les effectifs totaux en fin de période et les effectifs moyens pour les exercices 2018 et 2017.

	31/12/2018	31/12/2017
Effectifs totaux fin de période	46 693	33 665

	2018	2017
Effectifs moyens	43 785	31 109

Au 31 décembre 2018, l'effectif total du Groupe est de 46 693 personnes, en augmentation de 38,7 % (+ 13 028 personnes) par rapport au 31 décembre 2017.

L'acquisition d'Aricent a contribué à elle seule à une augmentation des effectifs à hauteur de 29,8 % (+ 10 045 personnes) sur l'exercice 2018.

À périmètre constant, l'effectif total du Groupe a augmenté de 8,8 % (+ 2 950 personnes) par rapport au 31 décembre 2017.

Cette dynamique s'observe en particulier dans les plateformes *near-* et *offshore* du Groupe, avec une croissance de 39,8 % des effectifs en Afrique du Nord, 24,5 % au Portugal et 11,0 % en Inde.

Dotations aux amortissements et provisions nettes

Les dotations aux amortissements et provisions nettes sont présentées hors impact des charges fondées sur les actions et assimilés exclus de la définition des charges opérationnelles nettes qui composent la marge opérationnelle (voir la section 5.1.3.3 « Marge opérationnelle »).

Les dotations aux amortissements et provisions nettes ont augmenté de 55,2 millions d'euros, passant de 5,8 millions d'euros sur l'exercice 2017 à 61,0 millions d'euros sur l'exercice 2018.

Elles se composent de :

- 35,6 millions d'euros de charges d'amortissements liées aux immobilisations incorporelles, dont 22,3 millions d'euros pour les grands contrats de logiciels ;
- 25,3 millions d'euros de charges d'amortissements liées aux immobilisations corporelles regroupant le matériel de bureau et informatique ainsi que les installations générales, agencements et aménagements ;
- 0,1 million d'euros de dotation aux provisions nettes.

5.1.3.3 Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est un indicateur alternatif de performance (IAP), utilisé, entre autres indicateurs, pour mesurer la performance opérationnelle du Groupe.

La marge opérationnelle est définie comme la différence entre, d'une part, le chiffre d'affaires et, d'autre part, les charges opérationnelles nettes telles que détaillées ci-dessus dans la section 5.1.3.2. « Charges opérationnelles nettes ».

La marge opérationnelle du Groupe ressort en hausse de 102,2 millions d'euros (soit + 40,9 %), passant de 250,1 millions d'euros pour l'exercice 2017 à 352,3 millions d'euros pour l'exercice 2018. Le taux de marge opérationnelle a augmenté de 120 points de base, passant de 10,9 % à 12,1 % sur la période. Cette augmentation s'explique par un effet des variations de périmètre de + 83,4 millions d'euros dont une contribution d'Aricent à hauteur de 78,7 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous présente la réconciliation entre le résultat opérationnel courant du Groupe et la marge opérationnelle pour l'exercice 2018 et l'exercice 2017.

(en millions d'euros)	2018	2017
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	302,4	242,1
Charges fondées sur les actions et assimilés	(1,2)	(3,8)
<i>Dont charges de personnel</i>	(2,3)	(2,3)
<i>Dont dotations aux amortissements et provisions nettes</i>	1,1	(1,5)
Amortissements des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises	(48,7)	(4,3)
Marge opérationnelle	352,3	250,1

5.1.3.4 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les charges fondées sur les actions et assimilés, l'amortissement des

droits incorporels issus de regroupements d'entreprises, ainsi que les éléments non récurrents, de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe.

Les autres produits et charges opérationnels des exercices 2018 et 2017 sont composés comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Charges fondées sur les actions et assimilés	(1,2)	(3,8)
Amortissement des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises	(48,7)	(4,3)
Charges de restructuration	(44,1)	(17,2)
Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques	(33,6)	(13,2)
Litiges et autres	(7,7)	(8,6)
Autres produits et charges opérationnels	(135,3)	(47,1)

Charges fondées sur les actions et assimilés

Le coût total de la rémunération en actions et des plans de rémunération pluriannuels long terme s'élève à 1,2 million d'euros sur l'exercice 2018 contre 3,8 millions d'euros sur l'exercice 2017 et concerne principalement les plans d'actions gratuites mis en place le 11 mars 2015, le 1^{er} juin 2016 et le 28 avril 2017.

Lors de sa réunion du 5 septembre 2018, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 933 740 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue (voir la note 6.4 « Charges de personnel » des comptes consolidés).

Amortissement des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises

Au titre de l'exercice 2018, la charge d'amortissement des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises concerne principalement les actifs incorporels à durée de vie définie reconnus lors de l'allocation du prix d'acquisition d'Aricent, pour 44,5 millions d'euros.

Retraités de cette charge, les amortissements sont essentiellement liés aux relations clients reconnues au titre des acquisitions des exercices antérieurs. Ils s'élèvent à 4,2 millions d'euros pour l'exercice 2018, contre 4,3 millions d'euros pour l'exercice 2017.

Autres produits et charges opérationnels non récurrents

Sur l'exercice 2018, les autres produits et charges opérationnels non récurrents comprennent (voir également la note 6.6 « Autres produits et charges opérationnels non récurrents » des comptes consolidés) :

- les coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques pour 33,6 millions d'euros (contre 13,2 millions d'euros pour l'exercice 2017), dont une charge de 34,1 millions d'euros liée à l'acquisition d'Aricent et un produit de 5,1 millions d'euros relatif à la confirmation du dénouement favorable sur l'exercice 2018 d'un litige lié à une acquisition antérieure ;
- un impact net de 44,1 millions d'euros au titre des plans de restructuration (contre - 17,2 millions d'euros pour l'exercice 2017) dont 24,5 millions sur la zone Europe et 10,5 millions sur Aricent ; et
- les litiges et autres coûts non récurrents pour - 7,7 millions d'euros (contre - 8,6 millions d'euros pour l'exercice 2017) incluant - 2,1 millions d'euros relatifs à une prime exceptionnelle pour les salariés aux rémunérations les moins élevées en France. Le groupe Altran s'est ainsi associé aux mesures prises par le gouvernement français suite au mouvement des « Gilets jaunes ».

5.1.3.5 Résultat net

Charges financières nettes

Sur l'exercice, les charges financières nettes sont composées de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
Charges d'intérêts relatifs aux emprunts	(57,3)	(8,7)
Autres produits et charges d'intérêts	(2,7)	(3,1)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(60,0)	(11,8)
Autres produits et charges financiers	(34,8)	(8,3)
Charges financières nettes	(94,8)	(20,1)

Le coût de l'endettement financier net a augmenté de 48,2 millions d'euros, passant de 11,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 60,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le coût de l'endettement financier net correspond, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 :

- aux produits d'intérêts pour 1,8 million d'euros (contre 2,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017) provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie ; et
- aux charges d'intérêts relatives aux emprunts et autres opérations de financement pour 61,8 millions d'euros (contre 14,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017), constituées principalement :
 - des intérêts et frais relatifs au *Bridge Facility* remboursé sur le premier semestre pour 3,1 millions d'euros,
 - des intérêts et frais relatifs à l'emprunt obligataire remboursé sur le premier semestre pour 2,4 millions d'euros,
 - des intérêts et frais étalés relatifs au *Term Loan B* souscrit au cours du premier semestre pour 47,6 millions d'euros,
 - des intérêts et frais étalés relatifs au *Revolving Credit Facility* souscrit au cours du premier semestre pour 2,9 millions d'euros, et
 - des intérêts sur affacturage pour 2,4 millions d'euros.

Les autres produits et charges financiers ont évolué de la manière suivante :

- les autres produits financiers sont restés stables sur l'exercice (+ 0,4 million d'euros), passant de 9,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 9,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ils sont principalement constitués de gains de change réalisés ou latents ;
- les autres charges financières ont quant à elles augmenté de 26,7 millions d'euros, passant d'une charge de 17,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à une charge de 44,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Cette augmentation s'explique notamment par :

- des pénalités liées au remboursement anticipé de la dette obligataire pour 17,2 millions d'euros ;

- des frais d'émission d'emprunts non étalés pour 6,6 millions d'euros ;
- des pertes de change de 10,8 millions d'euros (contre 6,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017) ; et
- des charges financières d'actualisation de 6,9 millions d'euros (contre 0,5 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017).

Nous rappelons par ailleurs qu'en 2017, la cession de titres non consolidés au Royaume-Uni avait entraîné une charge de 7,8 millions d'euros correspondant à la valeur nette comptable des titres cédés.

Charge d'impôt

La charge d'impôt a diminué de 1,7 million d'euros, passant d'une charge de 42,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à une charge de 41,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ce poste est constitué :

- d'une charge d'impôt courant à hauteur de 65,0 millions d'euros (dont 17,4 millions d'euros relatifs aux impôts dits « secondaires », composés principalement de la CVAE en France pour 12,8 millions d'euros et de l'impôt régional sur l'activité productive (IRAP) en Italie pour 1,4 million d'euros) ;
- d'un produit d'impôts différés à hauteur de 23,9 millions d'euros.

Le taux effectif d'impôt s'établit ainsi à 33,7 % pour le groupe Altran.

Résultat net (part du Groupe) et résultat par action

Le résultat net part du Groupe (incluant le résultat résiduel de la cession en 2017 de l'activité *Utilities* aux États-Unis) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, a diminué de 50,2 millions d'euros, passant de 130,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 80,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Le résultat par action pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 s'élève lui à 0,35 euro.

5.1.4 Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de la marge opérationnelle par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017

En application de la norme IFRS 8, le Groupe présente la segmentation de son activité en adéquation avec le reporting interne examiné par le principal décideur opérationnel du Groupe. Depuis le 1^{er} janvier 2018, le critère utilisé par le Groupe pour évaluer la performance par secteur opérationnel est la marge opérationnelle, telle que définie dans la section 5.1.3.3 « Marge opérationnelle » du rapport annuel d'activité.

Les secteurs opérationnels du Groupe pour l'exercice sont les suivants :

- France : France, Luxembourg, Maroc et Tunisie ;
- Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie, Slovaquie, Suisse et Turquie ;
- Amériques : Amériques du Nord (dont Aricent) et du Sud, Inde et Ukraine ; et
- Asie : Chine, Malaisie, Japon et Émirats Arabes Unis.

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

5

Les tableaux ci-dessous présentent une répartition du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle par secteur opérationnel pour les exercices 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)	2018		2017*		Variation	Croissance organique	Croissance économique
	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires			
France	979,8	33,6 %	928,3	40,4 %	+ 5,5 %	+ 6,1 %	+ 5,7 %
Europe	1 267,1	43,5 %	1 179,4	51,4 %	+ 7,5 %	+ 8,8 %	+ 8,2 %
Allemagne et Autriche	308,3	10,6 %	278,4	12,1 %	+ 10,8 %	+ 13,4 %	+ 13,2 %
Péninsule ibérique	265,4	9,1 %	234,7	10,2 %	+ 13,1 %	+ 13,1 %	+ 12,4 %
Italie	234,5	8,0 %	217,0	9,5 %	+ 8,1 %	+ 8,1 %	+ 6,9 %
Belgique et Pays-Bas	157,7	5,4 %	163,8	7,1 %	- 3,8 %	- 3,4 %	- 3,6 %
Royaume-Uni	205,6	7,0 %	184,3	8,0 %	+ 11,6 %	+ 10,3 %	+ 9,8 %
Scandinavie	60,1	2,1 %	68,1	3,0 %	- 11,6 %	+ 0,8 %	+ 1,2 %
Suisse	35,4	1,2 %	33,1	1,4 %	+ 7,0 %	+ 11,5 %	+ 11,5 %
Amériques	636,1	21,8 %	156,5	6,8 %	+ 306,2 %	+ 15,0 %	+ 14,5 %
Asie	33,4	1,1 %	31,1	1,4 %	+ 7,4 %	+ 2,1 %	+ 1,7 %
Total	2 916,4	100 %	2 295,3	100 %	+ 27,1 %	+ 8,0 %	+ 7,5 %

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

(en millions d'euros)	2018					2017*				
	France	Europe	Amériques	Asie	Groupe	France	Europe	Amériques	Asie	Groupe
Chiffres d'affaires	979,8	1 267,1	636,1	33,4	2 916,4	928,3	1 179,4	156,5	31,1	2 295,3
% du chiffre d'affaires	33,6 %	43,5 %	21,8 %	1,1 %	100,0 %	40,4 %	51,4 %	6,8 %	1,4 %	100,0 %
Marge opérationnelle	128,7	116,2	107,0	0,4	352,3	129,1	104,3	15,0	1,7	250,1
Marge opérationnelle (en %)	13,1 %	9,2 %	16,8 %	1,2 %	12,1 %	13,9 %	8,8 %	9,6 %	5,5 %	10,9 %

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

France

Au cours de l'exercice 2018, le chiffre d'affaires consolidé généré en France a augmenté de 51,5 millions d'euros (soit + 5,5 %), passant de 928,3 millions d'euros en 2017 à 979,8 millions d'euros en 2018, soit une croissance économique annuelle de 5,7 %. La croissance économique au dernier trimestre de l'exercice a été particulièrement soutenue à 7,4 %. Les principales activités en croissance sont les secteurs Aéronautique, Spatial et Défense, Sciences de la Vie et Communications grâce à la bonne dynamique des clients et partenaires de ces industries.

Altran a poursuivi au Maroc son fort développement *nearshore* grâce à sa plate-forme existante dans l'Automobile et a confirmé sa capacité de diversification en particulier au travers de grands programmes de transformation dans l'Aéronautique et dans les Sciences de la Vie aux côtés des plus gros clients du secteur.

La politique d'acquisition du Groupe à l'international, et en particulier l'acquisition d'Aricent réalisée au cours du premier semestre 2018, a réduit le poids de la contribution de la France dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe de 40,4 % en 2017 à 33,6 % en 2018.

La marge opérationnelle de la France est en légère décroissance sur 2018, à 128,7 millions d'euros. L'activité opérationnelle hors *holding* présente une bonne tenue de sa marge dans un contexte de croissance soutenue. Des investissements ont été effectués au cours de l'exercice 2018 pour accélérer le recrutement et promouvoir durablement la croissance du chiffre d'affaires de la zone. L'augmentation des effectifs au cours du premier semestre 2018 n'a pas été suffisante pour saisir toutes les opportunités, les recrutements sur le deuxième semestre se sont donc accélérés avec 1 955 embauches contre 1 757 au cours du premier semestre. Au niveau de la *holding* du Groupe, la baisse de marge en 2018 est consécutive à des reprises significatives de provisions devenues sans objet au cours de l'exercice 2017.

Europe

Au cours de l'exercice 2018, le chiffre d'affaires consolidé de l'Europe a augmenté de 87,7 millions d'euros (soit + 7,5 %), passant de 1 179,4 millions d'euros en 2017 à 1 267,1 millions d'euros en 2018, soit une croissance économique de 8,2 % (dont 11,2 % sur le dernier trimestre de l'exercice 2018).

La contribution de l'Europe au chiffre d'affaires consolidé du Groupe a diminué sur l'exercice, passant de 51,4 % sur 2017 à 43,5 % sur 2018.

L'Europe reste néanmoins particulièrement dynamique, notamment portée par :

- la zone Allemagne et Autriche tirée par une croissance économique de 13,2 % avec une accélération dans le secteur Automobile. Cette croissance, associée au plan de transformation mis en œuvre à partir de 2017, devrait permettre d'améliorer sensiblement la marge ;
- la Péninsule ibérique avec une croissance économique de 12,4 % tirée par une forte croissance du Portugal, notamment dans les Communications et par l'Aéronautique en Espagne ;
- le Royaume-Uni affichant une croissance économique de 9,8 % grâce notamment à un positionnement haute-valeur ajoutée qui servira demain de plateforme de croissance pour les autres pays d'Europe ; et
- l'Italie grâce à un positionnement solide dans les secteurs des Communications et de la Finance et Secteur Public, se traduisant par une croissance économique de 6,9 %.

La Scandinavie, ainsi que la Belgique et les Pays-Bas ont fait face à un environnement très concurrentiel sur le marché du recrutement. A cela s'ajoutent des difficultés opérationnelles dans un contexte de transformation, ce qui conduit la zone Europe à se structurer en groupe de pays (*Cluster*) pour apporter une taille critique suffisante à ces pays.

La marge opérationnelle a augmenté de + 11,4 % par rapport à 2017 sur la zone Europe, passant de 104,3 millions d'euros à 116,2 millions d'euros. Cette performance traduit à la fois les premiers résultats concrets du plan de transformation en Allemagne ainsi que l'efficacité générale du modèle économique mis en œuvre au sein du Groupe.

Amériques

La zone Amériques regroupe principalement les États-Unis et l'Inde car leurs performances doivent être lues conjointement, une large part des projets américains étant réalisée en Inde.

Le chiffre d'affaires de la zone Amériques a augmenté de 479,6 millions d'euros sur 2018, passant de 156,5 millions d'euros en 2017 à 636,1 millions d'euros en 2018, soit une croissance économique de 14,5 %. La croissance de la zone inclut un effet périmètre de 466,4 millions d'euros correspondant à la contribution d'Aricent depuis sa date d'acquisition le 20 mars 2018, et dans une moindre mesure à la contribution sur l'ensemble de l'année des sociétés Pricol Technologies et Global Edge Software, consolidées respectivement depuis le 1^{er} février 2017 et le 1^{er} octobre 2017.

Ces acquisitions ont augmenté la contribution de la zone Amériques au chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur l'exercice, passant de 6,8 % en 2017 à 21,8 % en 2018, rééquilibrant ainsi la présence géographique du Groupe.

À périmètre constant, la zone a bénéficié de la poursuite de la forte croissance de l'activité Semiconducteurs avec les grands clients internationaux du Groupe. L'Inde, en particulier, est un vecteur de croissance important pour ce secteur car la volonté des grands donneurs d'ordres est d'externaliser des pans entiers de leurs processus de développement et de tests de vérification et de validation. L'activité Logiciels et Internet aux États-Unis affiche une croissance de son chiffre d'affaires et de sa marge opérationnelle tirée notamment par une forte compétitivité du Groupe issue de sa base *nearshore* en Ukraine.

La marge opérationnelle de la zone Amériques a augmenté de 92,0 millions d'euros, passant de 15,0 millions d'euros en 2017 à 107,0 millions d'euros en 2018. L'acquisition d'Aricent contribue à cette augmentation à hauteur de 78,7 millions d'euros.

Asie

Au cours de l'exercice 2018, le chiffre d'affaires de la zone Asie a augmenté de 2,3 millions d'euros (soit + 7,4 %), passant de 31,1 millions d'euros en 2017 à 33,4 millions en 2018, et affiche une croissance économique 1,7 %. L'activité en Chine a souffert dans le secteur Automobile mais a enregistré de bonnes performances dans le secteur des Communications.

Entre 2017 et 2018, la marge opérationnelle a diminué de 1,3 million d'euros, passant de 1,7 million d'euros en 2017 à 0,4 million d'euros en 2018. La rentabilité de la zone a été impactée par les dépenses engagées pour soutenir durablement la croissance de l'activité.

5.2__ Trésorerie et capitaux propres du Groupe

5.2.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe sont ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement (notamment les acquisitions), le paiement des intérêts d'emprunts et le remboursement de ceux-ci.

La principale source de liquidités régulière du Groupe est constituée de ses flux de trésorerie liés à ses activités opérationnelles. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la

trésorerie par ses activités opérationnelles dépendra des performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe. Le Groupe utilise sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants.

5

5.2.2 Free Cash Flow

Le *Free Cash Flow* est un indicateur alternatif de performance (IAP) utilisé par le Groupe. Depuis 2018, sa définition a évolué, il correspond désormais aux flux de trésorerie générés par l'activité du Groupe après paiement de l'impôt, des investissements nécessaires à son activité et après décaissement des intérêts nets. Il s'agit ainsi des flux de trésorerie restant à la disposition du Groupe et lui permettant de rembourser sa dette, verser ses dividendes, envisager des opérations spécifiques, notamment de croissance.

Le *Free Cash Flow* se calcule comme suit : marge opérationnelle + dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes courantes + charges et produits courants n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie + charges et produits non récurrents ayant un impact sur la trésorerie +/- variation du besoin en fonds de roulement - investissements en immobilisations nécessaires à l'exploitation, net des cessions +/- variation des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations - intérêts et frais financiers nets décaissés - impôt payé.

Le *Free Cash Flow* s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2018	2017 *	Variation
MARGE OPÉRATIONNELLE	352,3	250,1	102,2
Dotations aux amortissements et variation des provisions nettes	61,6	7,8	53,8
Annulation des charges et produits n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	2,3	(3,4)	5,7
Charges et produits non récurrents	(69,0)	(29,4)	(39,6)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	347,2	225,1	122,1
Variation du besoin en fonds de roulement net	(37,2)	(4,6)	(32,6)
Monétisation des créances CIR	101,2	0,0	101,2
Intérêts et frais financiers nets décaissés	(142,8)	(11,7)	(131,1)
Impôt payé	(43,3)	(44,9)	1,6
Décaissements nets liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(143,1)	(57,5)	(85,6)
<i>dont décaissements liés aux grands contrats de logiciels</i>	(69,6)	0,0	(69,6)
FREE CASH FLOW	82,0	106,4	(24,4)
% du chiffre d'affaires	2,8 %	4,6 %	

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (voir la note 4 « Comparabilité des exercices » des comptes consolidés).

Le *Free Cash Flow* a diminué de 24,4 millions d'euros entre l'exercice clos le 31 décembre 2017 et l'exercice clos le 31 décembre 2018 pour s'établir à 82,0 millions d'euros (contre 106,4 millions d'euros en 2017).

Le Groupe a mis en place au cours du second semestre de l'exercice 2018 un plan durable de conversion de trésorerie

intégrant une optimisation des processus de facturation et recouvrement, ainsi que de monétisation de créances (Crédit Impôt Recherche en France). Ce plan a participé à la génération d'un *Free Cash Flow* positif à hauteur de 2,8 % du chiffre d'affaires sur l'exercice 2018, en dépit de l'impact relatif au financement de l'acquisition d'Arcent. Ce ratio est en ligne avec les objectifs à

moyen terme de *Free Cash Flow* et de ratio d'endettement présentés dans le plan stratégique *The High Road, Altran 2022*.

La variation du *Free Cash Flow* sur l'exercice s'explique notamment par :

- une capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement net financier et impôt (définie comme la marge opérationnelle augmentée des dotations aux amortissements et variation des provisions nettes, des charges et produits non récurrents ayant une incidence sur la trésorerie et diminuée des charges et produits n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie) s'élevant à 347,2 millions d'euros en hausse de 122,1 millions d'euros par rapport à l'exercice 2017 ;
- une diminution de 32,6 millions d'euros sur l'exercice de la variation du besoin en fonds de roulement net expliquée principalement par :
 - une croissance organique du chiffre d'affaires notamment sur le dernier trimestre de l'exercice 2018 de + 11,5 % (contre + 5,1 % sur le dernier trimestre de l'exercice 2017) qui pèse négativement sur la variation du besoin en fonds de roulement de fin d'année ;
 - l'incidence de la transaction Aricent ;
 - partiellement compensés par les résultats du plan de conversion de trésorerie.

Par ailleurs 2017 avait bénéficié du report d'encaissements induit par la mise en place en 2016 d'un nouvel ERP en France.
- la monétisation des créances de Crédit Impôt Recherche en France relatives aux exercices 2015, 2016 et 2017 pour 101,2 millions d'euros ;
- les intérêts et frais financiers nets décaissés pour - 142,8 millions d'euros, soit une hausse de 131,1 millions d'euros par rapport à l'exercice 2017), composés :

- des intérêts nets décaissés pour - 114,7 millions d'euros (contre - 9,9 millions d'euros en 2017) en lien avec le financement externe de l'acquisition d'Aricent ;
- de l'impact cash des autres produits et charges financières pour - 28,1 millions d'euros (contre - 1,8 million d'euros en 2017) incluant notamment les décaissements ponctuels de pénalités liées au remboursement anticipé de la dette obligataire pour - 17,2 millions d'euros, les frais d'émission d'emprunts non étalés pour - 6,6 millions d'euros ;
- des décaissements nets liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors grands contrats de logiciels) pour 73,5 millions d'euros (en hausse de 16,0 millions d'euros) correspondant principalement aux investissements réalisés dans :
 - les immobilisations corporelles : les investissements les plus marquants réalisés au cours de l'exercice 2018 portent sur l'extension des locaux de Cambridge Consultants pour 15,6 millions d'euros et dans une moindre mesure sur l'acquisition de matériel informatique et mobilier dans les différents pays du Groupe,
 - les immobilisations incorporelles : le Groupe a poursuivi en 2018 ses investissements dans la plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents, le développement d'outils et de méthodes liés aux cycles de développement produits dans la R&D multi-secteurs en Espagne, dans le développement de plateformes produits et solutions liés à l'Internet des objets (*IoT*) en France (notamment avec la commercialisation en partenariat avec un opérateur téléphonique d'une offre d'*Assets tracking* dédiée aux entreprises). De nouveaux investissements dans le secteur Automobile ont été lancés au cours de l'exercice 2018 pour compléter les offres *Body In White* (BIW) ainsi que pour développer des outils et des méthodes de simulation sur les véhicules électriques.

5.2.3 Endettement net du Groupe

5.2.3.1 Endettement financier

Le tableau ci-dessous présente la composition de la dette financière ainsi que le passage à l'endettement net du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 :

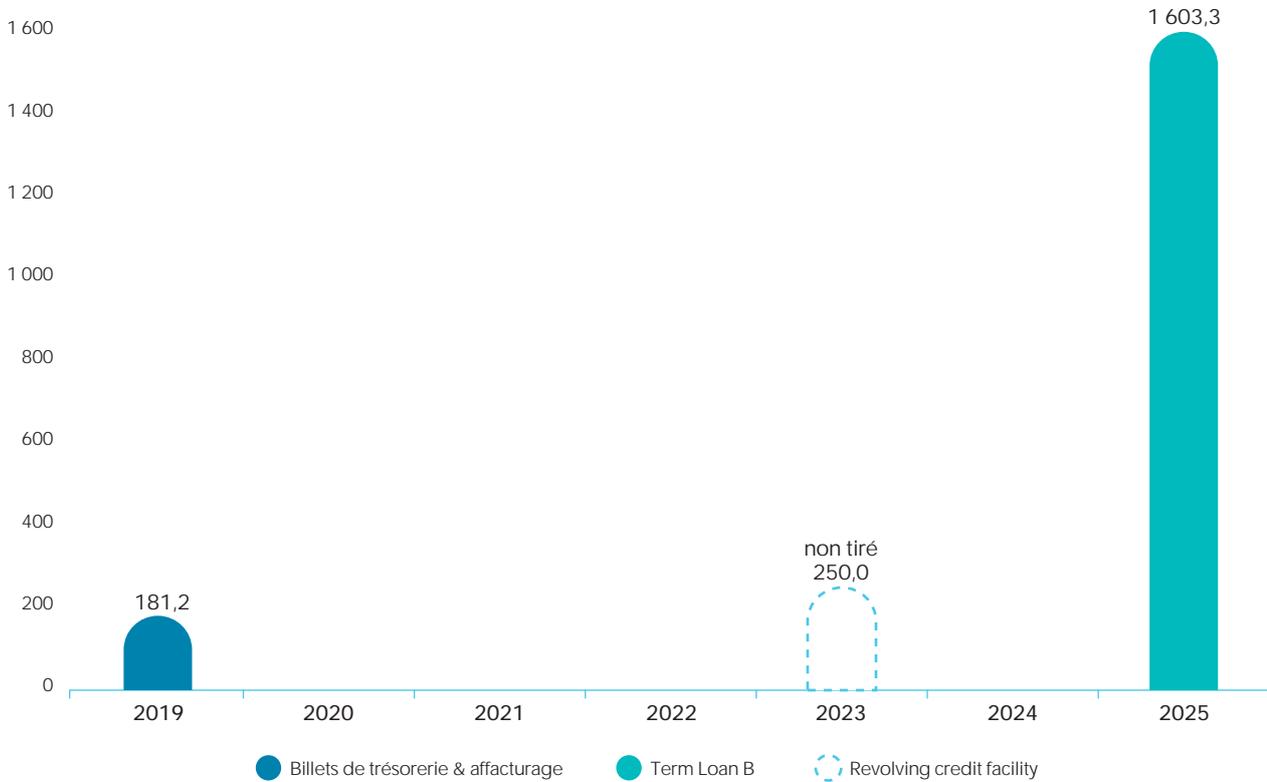
(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Dette obligataire	0,0	253,3	(253,3)
Lignes de crédit long terme	1 603,3	1,2	1 602,1
Lignes de crédit court terme	181,2	469,5	(288,3)
<i>Dont dettes d'affacturage</i>	47,7	63,0	(15,3)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	1 784,5	724,0	1 060,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	472,7	372,9	99,8
Endettement financier net	1 311,8	351,1	960,7

L'ensemble des passifs financiers et l'analyse de l'endettement net par catégories et par échéance annuelle contractuelle sont présentés dans la note 5.11 « Endettement financier net » des comptes consolidés.

La charge financière relative à ces passifs financiers s'élève à 57,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, voir la section 5.1.3.5 « Résultat net ».

Le graphique ci-dessous présente l'échéancier de la dette du Groupe (décaissements nets) au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)



5

5.2.3.2 Ratio de levier financier

Le ratio de levier financier publié par le Groupe est défini de la manière suivante : dette financière nette incluant toutes les opérations de cession de créances et d'affacturage/EBITDA.

L'EBITDA est défini comme la marge opérationnelle diminuée des charges fondées sur les actions et assimilés et augmentée des dotations aux amortissements et variation des provisions nettes et charges de personnel (IAS 19).

Le ratio de levier financier du Groupe à la fin de l'exercice 2018 est le suivant :

	31/12/2018
Dette financière nette */EBITDA **	3,03

* Dette financière nette hors complément de prix ou clauses d'indexation sur les bénéfices futurs (*earn-out*).

** Incluant l'EBITDA pro forma 12 mois des acquisitions de l'exercice.

5.2.3.3 Variation de l'endettement net

Le tableau ci-dessous présente la variation de l'endettement net du Groupe pour l'exercice 2018 et l'exercice 2017.

(en millions d'euros)	2018	2017
FREE CASH FLOW	82,0	106,4
Investissements financiers nets des produits de cession	(1,4)	(2,0)
Flux nets d'endettement liés aux opérations d'investissement	(1 788,0)	(111,4)
Augmentation de capital	718,5	
Versement aux actionnaires	(60,9)	(41,5)
Rachat et revente d'actions propres	0,4	(1,6)
Activités abandonnées	(0,1)	(2,9)
Variation des créances cédées au <i>factor</i>	55,6	(78,1)
Autres	33,2	(10,5)
Variation de l'endettement net	(960,7)	(141,6)

En 2018, l'endettement financier net du Groupe a augmenté de 960,7 millions d'euros passant de 351,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 1 311,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

En dehors du *Free Cash Flow* détaillé en section 5.2.2, cette évolution est principalement expliquée par :

- les opérations de financement externe. Dans le cadre de l'acquisition d'Aricent, Altran a signé le 15 février 2018 un contrat de syndication d'un prêt à terme senior (*Senior Facilities Agreement*) assorti de sûretés d'un maximum de 2 125 millions d'euros, ainsi qu'un crédit renouvelable d'un montant de 250 millions d'euros. Les principaux termes et conditions des nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'acquisition d'Aricent sont décrits dans la note 5.11 « Endettement financier » des comptes consolidés.

Au jour de la réalisation de l'acquisition d'Aricent, le *Term Loan B* ainsi que le *Bridge Facility* ont été tirés en totalité et utilisés afin notamment de (i) payer le prix d'acquisition d'Aricent, (ii) payer les frais et coûts liés à l'acquisition d'Aricent, et (iii) rembourser une partie de la dette existante du Groupe.

Les flux nets d'endettement liés aux opérations d'investissement (y compris les frais afférents et la trésorerie nette acquise) s'élèvent ainsi à - 1 788,0 millions d'euros sur l'exercice 2018 (contre - 111,4 millions d'euros sur l'exercice 2017) ;

- l'augmentation de capital pour un montant net de 718,5 millions d'euros. À la suite du financement externe, la Société a réalisé le 22 mars 2018 une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Cette augmentation de capital a été finalisée le 17 avril 2018 et s'est traduite par la création de 81 220 840 actions nouvelles. Le produit net de cette augmentation de capital a permis à Altran de rembourser intégralement le *Bridge Facility* et une partie du *Term Loan B* ;
- la mise en paiement du dividende sur l'exercice 2018 pour 60,9 millions d'euros (contre 41,5 millions d'euros sur l'exercice 2017) ;
- et la variation des créances cédées au *factor* en 2018 pour 55,6 millions d'euros (contre - 78,1 millions d'euros sur l'exercice 2017).

5.2.4 Flux de trésorerie consolidés

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2017.

(en millions d'euros)	2018	2017
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	347,2	225,1
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	64,0	(4,6)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	411,2	220,5
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	225,0	161,0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(1 927,9)	(169,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	1 807,8	(88,2)
Variation de la trésorerie nette	99,8	(105,4)

Flux nets de trésorerie générés par l'activité

Le tableau ci-dessous présente la réconciliation entre les flux nets de trésorerie générés par l'activité et le *Free Cash Flow* (voir la section 5.2.2 « *Free Cash Flow* ») pour les exercices 2018 et 2017.

(en millions d'euros)	2018	2017
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	225,0	161,0
Décassements nets liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(143,1)	(57,5)
Impact des flux de trésorerie liés aux activités abandonnées	0,1	3,0
Autres	0,0	(0,1)
Free Cash Flow	82,0	106,4

Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Le tableau ci-dessous présente la réconciliation entre les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement et les flux nets d'endettement liés aux opérations d'investissement pour les exercices 2017 et 2018 (voir la section 5.2.3 « Endettement net du Groupe »).

(en millions d'euros)	2018	2017
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(1 927,9)	(169,5)
Décassements nets liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	143,1	57,5
Emprunts apportés par les sociétés acquises	(2,9)	0,0
Autres	(0,3)	0,6
Flux nets d'endettement liés aux opérations d'investissement	(1 788,0)	(111,4)

Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Le montant de trésorerie relatif aux activités de financement correspond principalement au financement de l'acquisition d'Aricent tel que rappelé dans la note 3 « Faits marquants » des comptes consolidés.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement s'élèvent ainsi à 1 807,8 millions d'euros (contre - 88,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017) et comprennent :

- les encaissements liés aux nouveaux emprunts pour 2 390,8 millions d'euros, incluant le tirage du *Term Loan B* (net des frais d'émission d'emprunts) pour 2 137,5 millions d'euros ;
- l'augmentation de capital finalisée le 17 avril 2018 pour un montant net de 718,5 millions d'euros ;

- les remboursements d'emprunts pour - 1 006,3 millions d'euros incluant le remboursement du solde de l'emprunt obligataire existant pour - 249,4 millions d'euros et d'une partie du *Term Loan B* pour - 500,0 millions d'euros suite à l'augmentation de capital ;
- la mise en paiement du dividende sur le premier semestre 2018 pour - 60,9 millions d'euros (contre - 41,5 millions d'euros en 2017) ;
- les autres flux liés aux opérations de financement pour - 233,4 millions d'euros, incluant une variation nette des concours bancaires pour + 40,4 millions d'euros et la souscription de billets de trésorerie pour - 273,8 millions d'euros.

5.2.5 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe se sont élevés respectivement à 1 692,5 millions d'euros et 890,5 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017. L'évolution des capitaux propres du Groupe au cours de cette période s'explique principalement par :

- l'augmentation de capital pour un montant net de 718,5 millions d'euros, finalisée le 17 avril 2018 qui s'est

traduite par la création de 81 220 840 actions nouvelles dans le cadre de l'acquisition d'Aricent (voir la note 3 « Faits marquants » des comptes consolidés) ; et

- l'augmentation des réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère (nette du versement aux actionnaires).

5.2.6 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan du Groupe, d'un montant de 2 848 millions d'euros à la clôture 2018 sont présentés en note 7 « Engagements hors bilan » des comptes consolidés.

5.3__ Événements postérieurs à la clôture

Les événements importants survenus entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes sont décrits dans la note 10 « Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2018 » des comptes consolidés.

À l'exception des événements récents mentionnés dans cette note, aucun événement significatif concernant la situation

financière ou commerciale du groupe Altran n'est intervenu depuis le 31 décembre 2018, date de clôture du dernier exercice pour lequel les états financiers vérifiés ont été publiés par la Société.

5.4__ Tendances et perspectives

Les résultats financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 démontrent que, suite à la présentation de son plan stratégique *The High Road, Altran 2022* le 28 juin 2018, le Groupe s'est focalisé au cours du second semestre 2018 sur le lancement d'initiatives visant à assurer la bonne implémentation de ce plan. Des premiers succès ont déjà été obtenus dans cette optique et Altran est en ligne avec ses objectifs financiers de moyen terme.

Depuis son acquisition, Altran se concentre principalement sur l'intégration opérationnelle d'Aricent et de ses filiales.

Une demande stable et la progression des dépenses sous-jacentes de R&D alimentent la confiance d'Altran dans son environnement économique. En 2019, l'amélioration de la performance opérationnelle combinée à la mise en œuvre du programme Altran Cash devrait conduire à la poursuite du désendettement du Groupe et à la réduction de son ratio de levier financier, en ligne avec l'objectif fixé pour 2020 d'un ratio inférieur à 2,5x.

5.5__ Résultats de la société Altran Technologies

Altran Technologies exerce une activité opérationnelle et assure également les prestations liées à son statut de société mère tel que défini à la section 8.8.1 « Organigramme simplifié du Groupe ».

Les comptes annuels de la société Altran Technologies pour l'exercice 2018 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement n° 2016.07 de l'Autorité des normes comptables (ANC) et de ses modifications successives.

Le chiffre d'affaires d'Altran Technologies a augmenté de 73,6 millions d'euros (soit + 7,7 %), passant de 949,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 1 023,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le résultat d'exploitation est resté stable, passant de 67,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 67,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Il représente 6,6 % du chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 7,1 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le résultat financier s'établit à 16,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 15,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, en augmentation de 1,1 million d'euros.

Le résultat exceptionnel a diminué de 32,4 millions d'euros, passant de - 13,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à - 45,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Après enregistrement d'un produit net d'impôts de 24,2 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2018 fait ressortir un profit net comptable de 62,9 millions d'euros (contre 102,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017).

Les capitaux propres de la société Altran Technologies s'élèvent à 1 423,9 millions d'euros au 31 décembre 2018, en augmentation de 731,2 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017.

Au titre de l'exercice 2017, il n'a pas été distribué de dividendes mais Altran a procédé à la distribution partielle du poste « Prime d'émission » à hauteur de 0,24 euro par action.

Résultats de la société Altran Technologies au cours des cinq derniers exercices*(en millions d'euros)*

	2018	2017	2016	2015	2014
I. SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	128,5	87,9	87,9	87,9	87,5
Nombre d'actions ordinaires existantes	257 021 105	175 800 265	175 800 265	175 800 265	174 979 045
II. RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 023,2	949,6	874,5	807,9	802,7
Résultat avant impôts et charges calculées	33,4	70,2	12,6	36,4	76,8
Impôt sur les bénéfices	(24,2)	(32,8)	(41,5)	(31,6)	(26,7)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Résultat après impôts et charges calculées	62,9	102,9	30,8	56,5	92,3
Résultat distribué	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
Résultat après impôts mais avant charges calculées	0,22	0,59	0,31	0,39	0,59
Résultat après impôts et charges calculées	0,24	0,59	0,18	0,32	0,53
Dividende ordinaire net attribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés	11 130	10 321	9 721	9 315	9 434
Montant de la masse salariale de l'exercice	483,3	442,6	421,0	397,1	408,6
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, retraites...)	225,1	208,7	196,9	189,4	179,0

5.6__ Autres informations

5.6.1 Informations sur les délais de paiement

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Article D. 441-I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441-I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour (indicateur catif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicateur catif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	6 383					7 107	12 208					2 918
Montant total des factures concernées TTC	29,5	7,4	2,0	1,2	2,3	12,8	229,0	4,7	4,1	2,0	4,7	15,5
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	8,9 %	2,2 %	0,6 %	0,4 %	0,7 %	3,9 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							18,7 %	0,4 %	0,3 %	0,2 %	0,4 %	1,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						297						257
Montant total des factures exclues						1,4						1,6
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												

Les délais de référence utilisés sont les délais contractuels dans le respect des délais légaux.

5.6.2 Informations sur les charges non déductibles fiscalement

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la société Altran Technologies a constaté des charges non fiscalement déductibles pour un montant de 12,7 millions d'euros, dont 1,1 million d'euros

dépenses somptuaires non déductibles du résultat fiscal au sens de l'article 39-4 du Code général des impôts.

5.6.3 Autres informations

Les informations relatives aux dépenses de R&D sont présentées en section 8.9.1 « Politique de recherche et développement et d'innovation ».

La description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté est présentée en section 2.1 « Facteurs de risques ».

Les informations concernant les mandataires sociaux (liste des mandats et fonctions, stock-options et rémunération des dirigeants) sont présentées au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise et rémunération ».

Les informations concernant les détenteurs de titres d'Altran Technologies, les actions autodétenues et les déclarations de franchissement de seuils de détention sont présentées au chapitre 8 « Informations sur la Société et le Groupe ».

5.7__ Information financière pro forma

5.7.1 Information financière consolidée résumée pro forma (non auditée)

5.7.1.1 Introduction

L'information financière consolidée résumée pro forma présentée ci-après est composée d'un compte de résultat consolidé résumé pro forma pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 et de notes explicatives. Elle a été établie en vue de représenter les effets pro forma de l'acquisition par Altran du groupe Aricent auprès d'un groupe d'investisseurs mené par Kohlberg Kravis Roberts (KKR) (ci-après, la « Transaction »). Cette Transaction a été finalisée le 20 mars 2018. L'information financière consolidée résumée pro forma n'a pas fait l'objet d'un audit.

La présente information financière consolidée résumée pro forma a été établie à titre indicatif uniquement en vue de fournir une information comparative, en disposant d'un accès complet à l'information financière d'Aricent, suite à la prise de contrôle effective d'Aricent, intervenue le 20 mars 2018.

Le compte de résultat résumé consolidé pro forma a été établi en retenant comme hypothèse que la Transaction a eu lieu à la date d'ouverture de la période couverte, soit le 1^{er} janvier 2018. De par sa nature, l'information financière consolidée résumée pro forma traite d'une situation hypothétique et n'est pas destinée à représenter ou donner une indication du résultat opérationnel courant qui aurait été celui d'Altran si la Transaction avait eu lieu à la date d'ouverture de la période couverte. De même, l'information financière consolidée résumée pro forma n'est pas indicative de ce que seront les résultats opérationnels courants futurs du Groupe. L'information financière consolidée résumée pro forma se fonde sur un certain nombre d'hypothèses jugées raisonnables par Altran à la date du présent document et dans le contexte de la Transaction, présentées ci-après dans les notes à l'information financière résumée pro forma.

Les ajustements pro forma inclus dans l'information financière consolidée résumée pro forma sont limités aux ajustements (i) directement imputables à la Transaction et (ii) pouvant être étayés par des faits.

L'information financière consolidée résumée pro forma ne reflète pas les éléments n'ayant pas pu être identifiés ou déterminés à la date du présent document, tels que les synergies, améliorations de l'efficacité opérationnelle et autres réductions de coûts susceptibles d'être générées par la Transaction.

La présente information financière consolidée résumée pro forma a été établie à partir :

- du compte de résultat consolidé d'Altran au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018, tel que figurant dans les états financiers consolidés audités d'Altran présentés dans le chapitre 6 « Comptes consolidés annuels » du présent document ;
- du compte de résultat intermédiaire consolidé d'Aricent au titre de la période du 1^{er} janvier au 19 mars 2018 (non audité), établi conformément aux règles et principes comptables généralement acceptés aux États-Unis (« US GAAP »).

Cette information financière consolidée résumée pro forma se limite à un compte de résultat résumé consolidé pro forma jusqu'au résultat opérationnel courant, et de notes explicatives. La préparation d'une information pro forma au-delà du résultat opérationnel courant nécessiterait de mettre en œuvre des moyens estimés non raisonnables par le Groupe.

L'information financière consolidée résumée pro forma est présentée en millions d'euros et en cohérence avec les principes comptables utilisés pour l'établissement des états financiers consolidés (audités) d'Altran au 31 décembre 2018.

5.7.1.2 Cadre réglementaire

L'information financière consolidée résumée pro forma est présentée conformément à l'instruction AMF n° 2016-04 du 15 janvier 2018 dans la mesure où la Transaction implique une modification de plus de 25 % d'au moins un des indicateurs clé d'Altran.

L'information financière consolidée résumée pro forma a été établie conformément à l'Annexe II du règlement européen n° 809/2004 « Module d'information financière pro forma », aux recommandations publiées par l'ESMA (anciennement CESR) (ESMA/2013/319 du 20 mars 2013), ainsi que la recommandation n°2013-08 publiée par l'AMF sur l'information financière pro forma.

5.7.1.3 Compte de résultat résumé consolidé pro forma (non audité)

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Données consolidées Altran	Ajustements pro forma non audités		Information consolidée pro forma non auditée
		Données intermédiaires Aricent	Regroupement d'entreprises	
	Note 1	Note 2	Note 3	
Chiffre d'affaires	2 916,4	109,2	0	3 025,6
Autres produits de l'activité	99,1	(0,4)	0	98,7
Produits des activités ordinaires	3 015,5	108,8	0	3 124,3
Achats consommés	(45,8)	(1,2)	0	(47,0)
Variation des travaux en-cours	0,4	0	0	0,4
Charges externes	(581,0)	(28,9)	0	(609,9)
Charges de personnel	(1 957,1)	(64,6)	0	(2 021,7)
Impôts et taxes	(3,9)	(0)	0	(3,9)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(59,9)	(8,6)	0	(68,5)
Autres charges opérationnelles	(17,2)	0	0	(17,2)
Amortissements des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises	(48,7)	(2,2)	(9,5)	(60,4)
Résultat opérationnel courant	302,3	3,3	(9,5)	296,1

Voir ci-après les notes à l'information financière consolidée résumée pro forma (non auditée).

5.7.1.4 Notes à l'information financière résumée pro forma (non auditée)

___ Note 1 Données consolidées Altran

La colonne « Données consolidées Altran » du tableau présentant le « compte de résultat consolidé résumé pro forma (non audité) » correspond à un extrait du compte de résultat consolidé (audité) d'Altran au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018. Celui-ci est issu des états financiers consolidés (audités) d'Altran pour

l'exercice clos au 31 décembre 2018, établis selon les normes comptables internationales IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Il comprend la contribution d'Aricent à partir du 20 mars 2018.

___ Note 2 Données intermédiaires Aricent

La colonne « Données intermédiaires Aricent » du tableau présentant le « compte de résultat consolidé résumé pro forma (non audité) » comporte un extrait du compte de résultat consolidé intermédiaire d'Aricent pour la période du 1^{er} janvier au 19 mars 2018, qui n'a fait l'objet ni d'un audit, ni d'une revue limitée. Il a été préparé selon la présentation du compte de résultat consolidé d'Altran au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Aricent préparait ses états financiers consolidés conformément au référentiel comptable US GAAP. Altran publie ses états financiers consolidés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, qui diffère des US GAAP à certains égards. L'analyse menée pour identifier les éventuelles divergences de principes comptables n'a pas révélé d'écarts significatifs, à l'exclusion de reclassements de présentation. Des reclassements

ont ainsi été opérés afin de se conformer à la présentation du compte de résultat retenue par Altran.

Altran analyse les incidences sur le résultat opérationnel des primes de rétention comme des autres charges opérationnelles non récurrentes, ne faisant pas partie du résultat opérationnel courant.

Aricent a établi ses données consolidées mentionnées ci-dessus en dollars américains (USD). Altran établit et communique ses états financiers en euros. Pour la conversion en euros du compte de résultat consolidé intermédiaire d'Aricent pour la période du 1^{er} janvier au 19 mars 2018, il a été utilisé le taux de change moyen utilisé par Altran dans le cadre de l'établissement des états financiers intermédiaires consolidés au 31 mars 2018 (non audités et non publiés), soit 1,23 USD pour 1 euro.

___ Note 3 Regroupement d'entreprises

La Transaction est comptabilisée selon la méthode de l'acquisition conformément à la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ».

La contrepartie transférée a été affectée aux actifs acquis et aux passifs repris d'Arcent sur la base des estimations provisoires de juste valeur au 20 mars 2018. Ces estimations provisoires reflètent les dernières évaluations disponibles des actifs acquis et des passifs repris, réalisées avec l'assistance d'experts en valorisation indépendants, telles que considérées dans les états financiers annuels consolidés historiques d'Altran au 31 décembre 2018. Ces valeurs sont susceptibles d'être révisées si de nouvelles informations étaient obtenues dans le délai de douze mois suivant la date effective de la Transaction, s'agissant des faits et

circonstances existants à la date de prise de contrôle. L'allocation définitive du prix d'acquisition est ainsi susceptible de différer de l'allocation provisoire.

La colonne « Regroupement d'entreprises » du tableau présentant le « compte de résultat consolidé résumé pro forma (non audité) » comprend l'incidence sur les amortissements de la mise à la juste valeur des actifs, après neutralisation de la charge d'amortissement constatée dans le compte de résultat intermédiaire consolidé historique d'Arcent au titre de la période du 1^{er} janvier au 19 mars 2018. Cette incidence se détaille comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	dont amortissements des autres immobilisations incorporelles	dont amortissements des droits incorporels
Dotations aux amortissements de la juste valeur des immobilisations incorporelles acquises [A]	(16,9)	(5,2)	(11,7)
Dotations aux amortissements de la valeur nette comptable existante des immobilisations incorporelles [B]	(7,4)	(5,2)	(2,2)
Ajustement pro forma [A-B]	(9,5)	0	(9,5)

5.7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'Information Financière pro forma

Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière résumée consolidée pro forma relative à l'exercice 2018

Au Président Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) n°809/2004, nous avons établi le présent rapport sur l'information financière consolidée résumée pro forma de la société Altran Technologies relative à l'exercice 2018 incluses dans la partie 5.7 du document de référence.

Cette information financière résumée consolidée pro forma a été préparée à seule fin d'illustrer les effets qu'aurait pu avoir l'acquisition par Altran du groupe Aricent sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de la société Altran Technologies si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2018. De par sa nature même, elle décrit une situation hypothétique et n'est pas représentative de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'évènement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle.

Cette information financière pro forma a été établie sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) n°809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II, point 7 du

règlement (CE) n°809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations pro forma.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relatives à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières pro forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières pro forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux informations financières pro forma, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la société Altran Technologies pour collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires.

À notre avis :

- les informations financières pro forma ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis à seule fin du dépôt du document de référence auprès de l'AMF et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

La Défense et Paris-La Défense, le 23 avril 2019

Les commissaires aux comptes

MAZARS

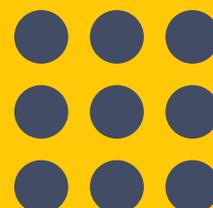
Jean-Luc BARLET

DELOITTE & Associés

Ambroise DEPOUILLY

6__ COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

6.1	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	162
	Opinion	162
	Fondement de l'opinion	162
	Justification des appréciations - Points clés de l'audit	162
	Vérifications spécifiques	166
	Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés	166
	Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés	166
6.2	COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	168
1.	État de la situation financière consolidée	168
2.	Compte de résultat consolidé	170
3.	État du résultat global consolidé	171
4.	État des variations des capitaux propres consolidés	172
5.	Tableau des flux de trésorerie consolidés	173
	Annexes des comptes consolidés	174
	___ Note 1 Règles et méthodes comptables	175
	___ Note 2 Variations de périmètre	183
	___ Note 3 Faits marquants	183
	___ Note 4 Comparabilité des exercices	184
	___ Note 5 Notes relatives au bilan	186
	___ Note 6 Notes relatives au compte de résultat	209
	___ Note 7 Engagements hors bilan	217
	___ Note 8 Transactions entre parties liées	217
	___ Note 9 Exposition aux risques et procédures de gestion des risques	219
	___ Note 10 Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2018	222
	___ Note 11 Périmètre de consolidation	223
	___ Note 12 Honoraires des commissaires aux comptes	228



6.1__ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Altran Technologies

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Altran Technologies relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés qui détaille les modalités et l'impact de la première application au 1er janvier 2018 des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires des prestations en mode projet

Notes annexes 1.4, 1.20, 5.8 et 6.2

Risque identifié

Le Groupe propose différents services à ses clients qui opèrent dans des industries variées. La modalité de contractualisation des services fournis par le Groupe peut être de trois ordres : des contrats dits « en régie », des contrats « en mode projet », et des redevances.

Les contrats « en mode projet » donnent lieu à comptabilisation du chiffre d'affaires en fonction du degré d'avancement. Ce degré d'avancement est déterminé, suivant les contrats, selon la méthode des intrants (en fonction notamment des coûts supportés par le projet, des heures passées) ou la méthode des extrants (en fonction notamment de l'avancement technique des livrables à réaliser). Le cas échéant, une perte à terminaison est provisionnée lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits attendus du contrat.

Nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires de ces contrats « en mode projet » est un point clé de notre audit car la mesure de leur avancement conduit la direction à procéder à des jugements et à des estimations basés sur des données à terminaison relatives aux intrants et extrants.

Réponse apportée

Nous avons examiné les processus mis en place par le Groupe relatifs à la détermination des données à terminaison servant à déterminer l'avancement des projets.

Les procédures d'audit mises en œuvre sur la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats « en mode projet » ont consisté à sélectionner, selon une approche multicritères (volumes d'affaires ou d'encours, complexité des projets, variations atypiques entre deux périodes ou par rapport aux standards du Groupe), des projets pour lesquels nous avons :

- apprécié le caractère raisonnable des estimations effectuées par le management au travers :
 - d'entretiens menés avec les équipes projets, la direction des programmes et les contrôleurs de gestion, afin de corroborer l'analyse de la mesure de l'avancement et la détermination du résultat à terminaison pour les projets en cours à la clôture de l'exercice,
 - d'éléments probants collectés permettant d'étayer les positions financières des projets (contrats, commandes, procès-verbaux d'acceptation des clients, données de suivi des temps et données de paie) ;
- mis en œuvre des contrôles arithmétiques et des procédures analytiques sur la comptabilisation du chiffre d'affaires et du résultat ainsi reconnu sur l'exercice.

Nous avons enfin vérifié que les notes annexes donnent l'ensemble des informations appropriées.

6

Allocation du prix d'acquisition d'Aricent

Notes annexes 1.3, 1.4, 1.7, 2, 5.1 et 5.2

Risque identifié

Le 20 mars 2018, Altran a acquis le groupe Aricent dont la valeur d'entreprise s'élève à 2,1 milliards de dollars américains. Cette opération se traduit par la constatation d'un goodwill d'un montant de 1 348 M€ après allocation du prix d'acquisition aux actifs identifiables acquis et aux passifs repris à la date d'acquisition.

Cette allocation du prix d'acquisition repose sur des estimations relatives à la détermination de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris.

Le groupe Altran a mandaté des experts indépendants afin de l'assister dans l'exercice d'identification et d'évaluation des principaux actifs incorporels et des passifs éventuels d'Arcent.

Nous avons considéré que l'allocation du prix d'acquisition d'Arcent constitue un point clé de l'audit car cette acquisition représente une transaction importante de l'exercice qui requiert une part significative de jugement de la part de la direction du Groupe portant notamment sur l'identification et la détermination de la juste valeur des différents actifs incorporels acquis et des passifs éventuels repris.

Réponse apportée

Pour apprécier le caractère raisonnable des natures et des valeurs retenues pour les actifs acquis et les passifs repris dans le cadre de cette acquisition, nos travaux ont notamment consisté, avec l'aide de nos experts, à :

- prendre connaissance et apprécier la méthodologie mise en œuvre par le Groupe et ses experts indépendants pour identifier et évaluer la juste valeur des actifs et passifs acquis ;
- examiner la documentation des diligences menées lors de l'acquisition afin d'identifier d'éventuels actifs et passifs qui n'auraient pas été pris en compte dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition ;
- étudier les méthodes d'évaluation utilisées par le Groupe et ses experts indépendants pour la détermination de la juste valeur des actifs incorporels et des passifs éventuels ;
- procéder à une analyse critique du caractère approprié et raisonnable des hypothèses d'évaluation utilisées telles que le taux d'actualisation, les durées de vie des immobilisations, le taux de rendement attendu des actifs, les taux de redevances, le taux de croissance à l'infini, les taux d'impôts et les taux d'amortissement fiscal.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés au titre de l'allocation du prix d'acquisition.

Dépréciation des goodwill
Notes annexes 1.4, 1.7, 1.9 et 5.1

Risque identifié

Au cours des dernières années, le Groupe a poursuivi son expansion au travers de nombreuses acquisitions ciblées, dans différents pays, dans l'ensemble des activités qu'il couvre.

Depuis 2016, Altran a acquis Lohika Systems aux Etats-Unis et en Ukraine, Synapse Product Development aux Etats-Unis et à Hong-Kong, Swell en République Tchèque, Benteler Engineering Services en Allemagne, Pricol Technologies et Global Edge Software Limited en Inde, Information Risk Management au Royaume Uni et en 2018, le groupe Aricent.

Ces acquisitions donnent lieu, le cas échéant, à la comptabilisation d'un goodwill, conformément aux principes d'IFRS 3 'Regroupements d'entreprises', déterminé comme étant la différence entre (i) la somme des rémunérations transférées pouvant être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés dans l'entreprise acquise, comparée à (ii) la juste valeur nette des actifs identifiables acquis et passifs repris.

Les goodwill nets représentent à la date de clôture des comptes près de 51% du total de l'actif du Groupe.

Conformément à IAS 36 'Dépréciation d'actifs', ces goodwill sont alloués, lors de l'acquisition, aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT qui devraient bénéficier des synergies des regroupements d'entreprises, au niveau de regroupement auquel le Groupe suivra ces goodwill pour les besoins de gestion. Les tests de dépréciation des goodwill et des UGT auxquels ils sont rattachés sont effectués sur base d'estimations développées en interne dans le cadre de la préparation des plans d'affaires pluriannuels. Les tests considérés sont réalisés au 31 décembre de chaque année, et lors d'arrêtés intermédiaires en cas d'apparition d'indices de pertes de valeur. Les plans d'affaires pluriannuels requièrent, de la part de la direction, l'exercice d'une part importante de jugement au regard des estimations utilisées dans la définition des plans d'affaires et des paramètres financiers retenus pour déterminer la valeur recouvrable des UGT auxquels les goodwill ont été alloués:

- La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité, déterminée sur base des flux futurs de trésorerie actualisés que le Groupe s'attend à générer ;
- Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable de l'UGT à laquelle un écart d'acquisition est affecté est inférieure à sa valeur nette comptable.

Nous avons ainsi considéré que les tests de perte de valeur des goodwill (« Dépréciation des goodwill ») sont un point clé de notre audit compte tenu du degré élevé d'estimations et de jugement mis en œuvre par la direction, de la sensibilité des valeurs recouvrables à la variation des hypothèses de prévisions et du poids relatif de ces actifs dans les comptes consolidés du Groupe.

Réponse apportée

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de dépréciation mis en œuvre par le Groupe et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier, au regard des normes IFRS en vigueur, la manière dont le Groupe a alloué les goodwill aux UGT lors des acquisitions intervenues durant l'exercice ainsi que le niveau de regroupement des UGT retenu pour les tests de dépréciation des goodwill ;
- apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation faite de la valeur recouvrable des UGT identifiées pour les tests de dépréciation des goodwill. Nous avons ainsi examiné les plans d'affaires des UGT les plus significatives ainsi que celles pour lesquelles le risque de perte de valeur est le plus élevé. Cet examen a notamment consisté en des entretiens avec la direction, à la revue de la réalisation des plans d'affaires établis antérieurement et à une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections considérées dans les plans d'affaires ;
- apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, le modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité et le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation (méthode de détermination des taux d'actualisation et de la valeur terminale utilisée dans les plans d'affaires (capitalisation à l'infini de la dernière année d'activité du plan)) ;
- revoir les analyses réalisées par le Groupe sur la sensibilité des tests de dépréciations à la variation des hypothèses retenues dans les plans d'affaires et des paramètres financiers appliqués.

Nous avons enfin vérifié que les notes annexes donnent l'ensemble des informations appropriées.

Evaluation des provisions significatives *Notes annexe 1.4, 1.16 et 5.12*

Risque identifié

Le Groupe est exposé à des risques, notamment fiscaux et sociaux, ou du fait des procédures judiciaires engagées à la suite de la fraude sur le chiffre d'affaires au début des années 2000, toujours en cours, et à ses différentes acquisitions tel qu'exposé en note 5.12 de l'annexe.

L'estimation des risques est revue régulièrement par chaque filiale et par les directions concernées du Groupe avec le support, le cas échéant, d'experts-conseils. L'évaluation incorrecte d'un risque pourrait conduire le Groupe à surévaluer ou sous-évaluer ses passifs et passifs éventuels.

Les provisions correspondantes s'élèvent à 83,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 et constituent un point clé de notre audit compte tenu de la diversité des risques auxquels le Groupe est exposé et du degré de jugement élevé exercé par la Direction dans l'estimation de ces risques et des montants comptabilisés en provisions.

Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté notamment à :

- examiner les procédures mises en œuvre par le Groupe afin de recenser les risques auxquels il est exposé et à nous faire confirmer par l'ensemble des experts-conseils externes du Groupe notre compréhension des litiges et réclamations ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et évaluer leur cohérence avec les réponses aux confirmations directes des experts-conseils externes ;
- apprécier les principaux risques identifiés et examiner le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la Direction, pour estimer le montant des provisions comptabilisées, avec, le cas échéant, le support de nos experts dans les domaines concernés par les risques.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

6

Caractère recouvrable des impôts différés actifs *Notes annexes 1.4, 1.19 et 6.9*

Risque identifié

Le Groupe comptabilise des actifs d'impôts différés s'il est probable que les filiales ou groupes d'intégration fiscale concernés disposeront de bénéfices imposables futurs suffisants pour les utiliser. La capacité du Groupe à recouvrer ses actifs d'impôts différés est appréciée par la Direction à la clôture selon ses prévisions de résultats fiscaux futurs. La correcte évaluation des actifs d'impôts différés du Groupe est subordonnée à la qualité de ses prévisions de résultats fiscaux futurs.

La possibilité de comptabiliser des actifs d'impôts différés et l'appréciation de leur recouvrabilité constituent un point clé de notre audit compte tenu de l'importance du jugement exercé par la Direction dans le cadre de ses prévisions de résultats fiscaux et du caractère significatif des montants.

Réponse apportée

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la capacité du Groupe à bénéficier d'allègements d'impôts futurs. Nous avons ainsi analysé les prévisions de profits taxables des filiales ou groupes d'intégration fiscale concernés sous-tendant la comptabilisation et l'évaluation des impôts différés actifs, pour lesquelles nous avons notamment :

- revue de la réalisation des projections établies antérieurement,
- vérifié, avec l'appui de nos experts en fiscalité, le caractère approprié du modèle et des hypothèses utilisées au regard des règles fiscales locales applicables et des évolutions réglementaires votées applicables,
- apprécié la capacité de la filiale concernée à atteindre les objectifs définis dans le plan moyen terme établi par la Direction, en vérifiant la cohérence entre les hypothèses retenues dans la détermination de ces prévisions avec celle retenues dans la détermination des plans d'affaires utilisés pour les tests de dépréciation des goodwill.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Altran Technologies par votre Assemblée Générale du 28 juin 2004 pour le cabinet Deloitte & Associés et celle du 29 juin 2005 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 15^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 14^{ème} année, dont respectivement 15 et 14 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

La Défense et Paris-La Défense, le 12 avril 2019

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Luc BARLET

DELOITTE & Associés

Ambroise DEPOUILLY

6.2__ Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

ALTRAN TECHNOLOGIES

Société anonyme à conseil d'administration au capital de 128 510 552,50 euros

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

Numéro d'immatriculation : 702 012 956 R.C.S. Nanterre

Code APE : 7112B

ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2018.

1. État de la situation financière consolidée

2. Compte de résultat consolidé

3. État du résultat global consolidé

4. État des variations des capitaux propres consolidés

5. Tableau des flux de trésorerie consolidés

1. État de la situation financière consolidée

Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Déc. 2018	Déc. 2017 *
		Valeurs nettes	Valeurs nettes
Goodwill	5.1	2 363 178	901 762
Immobilisations incorporelles	5.2	679 515	89 989
Immobilisations corporelles	5.3	144 074	92 187
Actifs financiers non courants	5.4	50 217	39 239
Impôts différés actif	6.9	101 070	96 231
Autres actifs non courants	5.5	96 856	122 011
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 434 910	1 341 419
Stocks et en-cours	5.6	2 044	2 086
Clients et autres débiteurs	5.7	527 570	493 073
Actifs liés aux contrats clients	5.8	202 100	128 432
Actifs financiers courants	5.9	22 525	12 954
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.11	472 706	372 926
TOTAL ACTIF COURANT		1 226 945	1 009 471
Total actif		4 661 855	2 350 890

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Déc. 2018	Déc. 2017 *
Capital	5.10	128 511	87 900
Primes liées au capital		1 040 425	351 331
Réserves consolidées		449 420	399 286
Écarts de conversion		42 218	(48 678)
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère		80 590	130 768
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		1 741 164	920 607
Participations ne donnant pas le contrôle		(48 707)	(30 100)
CAPITAUX PROPRES		1 692 457	890 507
Passifs financiers non courants	5.11	1 603 329	1 187
Provisions long terme	5.12	61 165	47 661
Avantages du personnel long terme	5.13	64 473	38 941
Impôts différés passif	6.9	169 029	19 270
Autres passifs long terme	5.14	66 071	38 525
TOTAL PASSIF NON COURANT		1 964 067	145 584
Fournisseurs et autres créditeurs courants	5.15	648 271	472 296
Passifs liés aux contrats clients	5.8	99 581	96 389
Provisions court terme	5.12	22 668	17 056
Dettes sur titres court terme	5.16	53 608	6 249
Passifs financiers courants	5.11	181 203	722 809
TOTAL PASSIF COURANT		1 005 331	1 314 799
Total passif		4 661 855	2 350 890

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

2. Compte de résultat consolidé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Déc. 2018	Déc. 2017 *
Chiffre d'affaires	6.1 & 6.2	2 916 416	2 295 257
Autres produits de l'activité		99 111	69 412
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		3 015 527	2 364 669
Achats consommés		(45 788)	(36 377)
Variation des travaux en-cours		390	912
Charges externes	6.3	(580 970)	(455 057)
Charges de personnel	6.4	(1 957 051)	(1 607 425)
Impôts et taxes		(3 955)	(2 879)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	6.5	(59 953)	(7 333)
Autres charges opérationnelles		(17 167)	(10 165)
Amortissements des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises		(48 673)	(4 263)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		302 360	242 082
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	6.6	(85 375)	(39 007)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		216 985	203 075
Coût de l'endettement financier net	6.7	(60 017)	(11 782)
Autres produits financiers	6.8	9 551	9 216
Autres charges financières	6.8	(44 296)	(17 594)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		122 223	182 915
Charge d'impôt	6.9	(41 163)	(42 780)
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence			(414)
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		81 060	139 721
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	6.10	(101)	(8 885)
RÉSULTAT NET		80 959	130 836
Dont attribuable aux :			
- Actionnaires de la société mère		80 590	130 768
- Participations ne donnant pas le contrôle		369	68
Résultat net par action :			
Résultat par action <i>(en euros)</i>		0,35	0,68
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>		0,36	0,69
Résultat par action des activités poursuivies <i>(en euros)</i>		0,35	0,73
Résultat dilué par action des activités poursuivies <i>(en euros)</i>		0,36	0,74
Résultat par action des activités abandonnées <i>(en euros)</i>		(0,00)	(0,05)
Résultat dilué par action des activités abandonnées <i>(en euros)</i>		(0,00)	(0,05)

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

3. État du résultat global consolidé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	80 959	130 836
Juste valeur des instruments financiers	(5 044)	960
Variation de la réserve de conversion	92 601	(36 998)
Effet d'impôt sur les éléments recyclables	(15 490)	3 907
Autres éléments du résultat global recyclables en résultat	72 067	(32 131)
Gains et pertes actuariels liés aux engagements de retraite	182	(1 105)
Effet d'impôt sur les éléments non recyclables	(212)	2 210
Autres éléments du résultat global non recyclables en résultat	(30)	1 105
Autres éléments du résultat global pour l'exercice nets d'impôt	72 037	(31 026)
TOTAL RÉSULTAT GLOBAL	152 996	99 810
Dont attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	151 924	100 142
- Participations ne donnant pas le contrôle	1 072	(332)

4. 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 2016	172 699 074	87 900	392 306	271 588	(630)	(12 223)	122 483	861 426	913	862 339
Résultat global de la période				5 342	630	(36 598)	130 768	100 142	(332)	99 810
Augmentation de capital								-	1 874	1 874
Paiements en actions			2 052					2 052		2 052
Variation des titres d'autocontrôle	(104 650)		(1 567)					(1 567)		(1 567)
Affectation de l'exercice				122 483			(122 483)	-		-
Dividendes			(41 460)					(41 460)		(41 460)
Autres mouvements				(129)		143		14	(32 555)	(32 541)
31 DÉCEMBRE 2017	172 594 424	87 900	351 331	399 284	0	(48 678)	130 768	920 607	(30 100)	890 507
Résultat global de la période				(16 843)	(3 742)	91 919	80 590	151 924	1 072	152 996
Augmentation de capital	81 220 840	40 611	688 623					729 234		729 234
Paiements en actions			1 033					1 033		1 033
Variation des titres d'autocontrôle	(97 732)		(561)					(561)		(561)
Affectation de l'exercice				130 768			(130 768)	-		-
Dividendes				(60 914)				(60 914)		(60 914)
Autres mouvements				(159)				(159)	(19 679)	(19 838)
31 DÉCEMBRE 2018	253 717 532	128 511	1 040 426	452 136	(3 742)	43 241	80 590	1 741 164	(48 707)	1 692 457

5. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)

	Déc. 2018	Déc. 2017
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	216 985	203 075
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels	48 673	4 263
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	40 156	10 286
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	1 033	2 309
Plus ou moins values de cession	1 446	(233)
Autres produits et charges calculés	38 875	5 476
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	347 168	225 176
Variation des stocks et en cours	(379)	(341)
Variation des clients et autres débiteurs	38 005	(24 139)
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	26 370	19 852
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	63 996	(4 628)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	411 164	220 548
Intérêts nets versés	(114 713)	(9 912)
Impôt payé	(43 290)	(44 866)
Impact cash autres produits et charges financières	(28 060)	(1 773)
Impact cash des cessations d'activité lié à l'activité	(100)	(2 966)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	225 001	161 031
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(144 231)	(57 973)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 134	436
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(1 429)	(2 801)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	-	801
Décaissements liés aux <i>earn-out</i>	100	(425)
Incidence des variations de périmètre	(1 785 128)	(108 684)
Variation des prêts et avances consentis	503	(2 719)
Autres flux liés aux opérations d'investissement	1 102	1 904
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(1 927 949)	(169 461)
Augmentation de capital	718 528	-
Sommes reçues lors de l'exercice de stock-option	-	(257)
Rachats et reventes d'actions propres	422	(1 646)
Contrat de liquidité	(1 325)	105
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(60 914)	(41 460)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	2 390 837	874
Remboursements d'emprunts	(1 006 297)	(127 371)
Autres flux liés aux opérations de financement	(233 423)	81 557
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	1 807 828	(88 198)
Incidence des variations des cours des devises	(5 100)	(8 776)
Incidence des reclassements	-	-
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE	99 780	(105 404)
Trésorerie d'ouverture	372 926	478 330
Trésorerie de clôture	472 706	372 926
Variation de la trésorerie nette	99 780	(105 404)

6

Annexes des comptes consolidés

Note 1	Règles et méthodes comptables	175
Note 2	Variations de périmètre	183
Note 3	Faits marquants	183
Note 4	Comparabilité des exercices	184
Note 5	Notes relatives au bilan	186
Note 6	Notes relatives au compte de résultat	209
Note 7	Engagements hors bilan	217
Note 8	Transactions entre parties liées	217
Note 9	Exposition aux risques et procédures de gestion des risques	219
Note 10	Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2018	222
Note 11	Périmètre de consolidation	223
Note 12	Honoraires des commissaires aux comptes	228

___ 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 2018 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS applicables au 31 décembre 2018 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).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire en 2018

Le Groupe a appliqué les normes présentées ci-après, lesquelles sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018.

IFRS 15 « Produit des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

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

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

Altran a mis en place, dès 2016, un groupe de travail sur la norme IFRS 15.

Le projet de transition a été coordonné par les équipes Groupe avec des étapes de recensement des différentes typologies de contrats par pays, de sensibilisation et formation des équipes financières, juridiques opérationnelles des différents pays, ainsi que de diagnostic et d'analyse des contrats complexes effectuées directement par les équipes pays.

Les principaux sujets identifiés au titre d'IFRS 15 concernant l'activité d'Altran, et qui ont fait l'objet d'une analyse spécifique, sont les suivants :

- timing de reconnaissance du chiffre d'affaires (reconnaissance à l'achèvement sur certains contrats). Pas d'impact identifié compte tenu des éléments suivants (i) une majorité de contrats en régie, (ii) les contrats au forfait sont généralement de courte durée, (iii) le droit à paiement à tout moment est généralement justifié par (iii.1) la facturation régulière des prestations, ainsi que par (iii.2) les clauses contractuelles ou la législation du pays ;
- présentation des frais non margés refacturés au client, qui doivent être présentés en chiffre d'affaires au regard d'IFRS 15, alors qu'ils étaient présentés en moins des charges externes au regard d'IAS 18. Le montant de ces frais s'élevait à 13,1 millions d'euros au titre de l'exercice 2017 ;
- autres zones spécifiques d'analyse sans impact identifié : coûts de mise en place de contrats significatifs et traitement des phases de transition au début de contrat sans remise de

livrables au client, distinction agent/principal pour les contrats en coopération ou avec de la sous-traitance, comptabilisation des redevances de licences, application de la simplification du paragraphe 121 de la norme IFRS 15 compte tenu de la durée inférieure à un an, pour la plupart des contrats.

Altran a retenu la méthode de transition IFRS 15 dite rétrospective complète. À ce titre, les états financiers de 2018 ne sont présentés qu'en norme IFRS 15 et 2017 a été retraité.

IFRS 9 « Instruments financiers »

Cette norme définit de nouveaux principes en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers, de dépréciation pour risque de crédit des actifs financiers et de comptabilisation de couverture. Le Groupe a appliqué les volets classement, évaluation et dépréciation. Il a appliqué le volet « comptabilité de couverture » de manière prospective. Le Groupe n'avait pas d'instruments qualifiés en comptabilité de couverture en vie au 1^{er} janvier 2018 lors de la transition. Le Groupe a choisi de ne pas retraiter les comparatifs comme permis par la norme.

IFRS 9 requiert la classification et l'évaluation des actifs financiers sur la base de leur nature, des caractéristiques de leurs flux de cash contractuels et de leur modèle de gestion. Pour les instruments de capitaux propres, la norme IFRS 9 permet d'opter de manière irrévocable, pour chaque instrument, pour une comptabilisation de ces instruments soit en juste valeur par le compte de résultat soit en juste valeur par les autres éléments du résultat global non recyclable en résultat. Le Groupe a fait usage de cette option pour les instruments de capitaux propres détenus pour des raisons stratégiques.

La nouvelle norme ne modifie pas de manière significative la classification et l'évaluation des passifs financiers.

Les règles d'IFRS 9 en matière de dépréciation requièrent la reconnaissance de pertes de crédit attendues dès la comptabilisation initiale des créances, ou dès l'octroi de prêts ou de garanties financières. Altran a mené une analyse sur la qualité de son portefeuille clients sur les 10 derniers exercices. Compte tenu de la qualité des contreparties en jeu, aucun impact significatif lié à la première mise en œuvre d'IFRS 9 n'a été identifié à ce titre.

Le Groupe a recours à des instruments financiers qu'il documente lorsque les conditions normatives sont remplies en couverture de taux de change et de taux d'intérêts. Ainsi, conformément à IFRS 9, la variation de la part efficace de la juste valeur des caps est constatée dans les autres éléments du résultat global recyclable en résultat et la variation de la part inefficace en compte de résultat. Pour les instruments financiers de couverture de taux de change, les variations de la juste valeur sont comptabilisées en résultat financier.

Les principes de comptabilisation des instruments dérivés sont décrits dans la note 1.14.

Autres normes et interprétations dont l'application n'a pas eu d'impact sur les états financiers du Groupe

- IFRIC 22 « Paiement d'avance sur transaction en devises » ;
- amendement IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions » : « Classification et évaluation de paiements sur base d'actions » ;
- IAS 40 « Immeubles de placement » : Transferts dans la catégorie « immeubles de placement » ou hors de cette catégorie ;
- IAS 28 « Participations dans des entreprises associées » : Interactions entre évaluation à la juste valeur et mise en équivalence (entités d'investissement, sociétés de capital-risque ou fonds de placement).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est optionnelle en 2018

Les normes, amendements et interprétations suivants ne seront appliqués dans les comptes consolidés qu'à leur date d'application obligatoire :

IFRS 16 « Contrats de location »

La norme IFRS 16 « Contrats de location », qui remplace la norme IAS 17 et les interprétations liées, entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2019. Elle prévoit un principe unique de comptabilisation des contrats de location pour les preneurs avec la comptabilisation d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement des loyers).

Altran a identifié environ 2 540 contrats de location qui rentrent dans le champs IFRS 16 composés de contrats de location de véhicules (2 275 contrats), de baux immobiliers (225 contrats) et d'équipements informatiques et autres (40 contrats).

Concernant la première application de cette norme au 1^{er} janvier 2019, le Groupe prévoit d'appliquer la méthode de transition rétrospective simplifiée, en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme à la date de première application, sans retraitement des périodes comparatives. Dans ce cadre, le Groupe prévoit :

- d'utiliser un taux d'actualisation correspondant au taux marginal d'emprunt du contrat. Celui-ci correspond au taux d'intérêt qu'Altran aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaire, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire au droit d'utilisation dans un environnement économique similaire ;
- d'appliquer les simplifications pratiques suivantes en ne retraçant pas au bilan :
 - les nouveaux contrats de locations dont la durée est inférieure à 12 mois,
 - les contrats liés à des actifs de faible valeur (inférieurs à 5 000 USD) ;

Par ailleurs, le Groupe prévoit d'utiliser les mesures de simplification suivantes au 1^{er} janvier 2019 prévues par la norme dans les dispositions transitoires :

- l'application du paragraphe C8 B2 d'IFRS 16 conduisant à comptabiliser un montant d'actif équivalent à celui de la dette,
- la comptabilisation comme des contrats de courte durée des contrats de location dont la durée résiduelle est inférieure à 12 mois.

Les impacts chiffrés sont en cours de détermination et d'audit. Au 1^{er} janvier 2019, la dette nette augmentera d'environ 220 à 270 millions d'euros. La reconnaissance des contrats de locations au bilan conduira aussi à une hausse des actifs immobilisés.

Le Groupe s'attend à un impact positif sur l'EBITDA compris entre 55 et 65 millions d'euros, dû au changement de méthode de comptabilisation des contrats de location. L'impact sur le ratio de levier financier devrait être marginal. L'impact sur le résultat net ne devrait pas être significatif.

Dans le même temps, la présentation future du tableau de flux de trésorerie consolidé sera modifiée en raison du positionnement du remboursement de la dette locative au niveau des activités de financement.

Les montants estimés de la dette de loyer sont cohérents avec les engagements hors bilan communiqués selon IAS 17, hormis :

- les principaux effets liés à l'actualisation ;

- les effets de durée puisque les engagements hors bilan retiennent la durée minimale du contrat alors que la dette locative peut tenir compte des options de renouvellements que le Groupe considère utiliser de façon raisonnablement certaine ;
- les hypothèses de simplification expliquées ci-dessus.

IFRIC 23 « Positions fiscales incertaines »

Cette nouvelle interprétation, adoptée par l'UE le 24 octobre 2018 est applicable au 1^{er} janvier 2019, avec une application anticipée autorisée.

Il s'agit de l'interprétation d'IAS 12 concernant la comptabilisation des incertitudes concernant le calcul de l'impôt sur les résultats.

Les effets de l'application de l'interprétation IFRIC 23 sont en cours d'analyse.

Les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2018 ainsi que les notes afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'Altran Technologies le 20 mars 2019.

1.2 Consolidation

Les filiales sur lesquelles Altran exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations non contrôlées par Altran mais sur lesquelles Altran exerce une influence notable ainsi que les participations contrôlées conjointement (au sens d'IFRS 11), sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

1.3 Regroupement d'entreprises

À compter du 1^{er} janvier 2010, les regroupements d'entreprise sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

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 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 participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées 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.

Le *goodwill* 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 du *goodwill* sont possibles :

- le *goodwill* représente la seule quote-part acquise par le Groupe (méthode du *goodwill* partiel) ;
- le *goodwill* 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 sont comptabilisés comme des ajustements du *goodwill* s'ils interviennent durant le délai d'affectation, soit 12 mois à compter de la date d'acquisition, et correspondent à des événements préexistants à 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.

1.4 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui peuvent avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments du bilan ou du compte de résultat, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Altran revoit ces estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

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

Ces estimations concernent principalement les provisions (83,8 millions d'euros), l'évaluation de la juste valeur des actifs incorporels identifiés dans le cadre des regroupements d'entreprise (354,1 millions d'euros), l'évaluation de la juste valeur des actifs financiers (11,8 millions d'euros), les hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de perte de valeur sur les actifs incorporels (3 042,7 millions d'euros), la reconnaissance d'impôts différés actifs (101,1 millions d'euros) et passifs (169,0 millions d'euros), les avantages du personnel long terme (64,5 millions d'euros) et également la reconnaissance du chiffre d'affaires dans le cadre des contrats en mode projet.

1.5 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en euros.

Conversion des comptes des filiales étrangères

Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultat est inscrite dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion ».

Les écarts d'acquisition et ajustements d'éléments évalués à la 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.

Transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et passifs libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture.

Les écarts de change correspondant sont enregistrés au compte de résultat :

- en résultat opérationnel pour les transactions commerciales ;
- en résultat financier pour les transactions de nature financière.

Les avances financières à long terme consenties, en devises étrangères, par le Groupe aux filiales étrangères, ayant une activité de *holding*, sont assimilées à des quasi-fonds propres dès lors que ces sommes ont financé l'acquisition des titres de participations, les compléments de prix (*earn out*) et augmentations de capital. Ces avances sont converties au taux de change de clôture. Les écarts qui résultent de cette conversion sont enregistrés dans les capitaux propres en réserves de conversion ainsi que les impôts différés en résultant conformément à la norme IAS 21 sur les investissements nets dans les établissements étrangers.

1.6 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.

Présentation du compte de résultat consolidé

Le Groupe présente son compte de résultat par nature.

Les agrégats « résultat opérationnel » et « résultat opérationnel courant » sont conformes à la recommandation CNC 2009-R-03.

Le résultat opérationnel représente l'ensemble des produits et des charges ne résultant pas des activités financières et de l'impôt.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérées comme faisant partie des activités et du résultat régulier du Groupe.

Il s'agit en particulier des frais d'acquisition de titres consolidés, de charges de restructuration, de charges ou produits relatifs à des litiges ou de tout autre élément non courant venant affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

L'amortissement de l'actif incorporel (relation clients entre autres) reconnu dans le cadre de l'exercice de l'allocation des prix d'acquisition est présenté en résultat opérationnel courant.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition sont présentées en résultat opérationnel non courant.

1.7 Goodwill

Les *goodwill* sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit dans la note 1.3.

Postérieurement à leur comptabilisation initiale, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au

31 décembre de chaque année et lors d'arrêtés intermédiaires en cas d'apparition d'indices de pertes de valeur. Les modalités de ces tests sont présentées dans la note 1.9.

1.8 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les droits incorporels (les relations clients, les carnets de commande et les marques), les licences, les logiciels, les coûts de développement capitalisés (et la technologie). Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production ou à leur juste valeur dans le cadre de regroupement d'entreprises.

Droits incorporels (Relations clients, carnets de commandes & marques)

Les relations clients et les marques identifiables bénéficiant de protection juridique, reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises, sont qualifiées de droits incorporels.

Les relations clients et les carnets de commande sont évalués selon la méthode dite des « surprofits », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôts et rémunération des actifs de support.

Les relations clients sont amorties linéairement sur la durée d'utilité estimée pour chaque regroupement d'entreprises.

Les carnets de commande sont amortis linéairement sur une durée de deux ans.

Les marques développées en interne ne sont pas comptabilisées au bilan.

Les marques acquises par regroupement d'entreprises sont valorisées selon la méthode des redevances et ne sont pas amorties.

Logiciels

Les licences IBM sont valorisées sur la base des décaissements futurs actualisés et amorties selon les modalités de règlement qui n'excèdent pas 10 ans.

Les autres logiciels acquis sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède pas 9 ans.

Brevets

Les brevets acquis sont amortis selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à la durée d'utilisation prévue.

Coûts de développement capitalisés et technologie

Coûts de développement capitalisés

Les coûts de développement qui répondent à la totalité des critères définissant les frais de développement selon la norme IAS 38, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles et amortis sur la durée de vie du projet.

Les autres coûts sont considérés comme des frais de recherche et sont comptabilisés en charges.

Technologie

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe Aricent, le Groupe a reconnu la technologie en actif incorporel et l'amortit en linéaire sur une durée de 3 ans. Cette technologie génère chaque année des redevances. Elle est valorisée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

Tests de perte de valeur

Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un test de perte de valeur selon les principes énoncés dans la note 1.9.

1.9 Test de perte de valeur sur goodwill et actifs incorporels

Le test de perte de valeur consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque entité générant des flux propres de trésorerie (unités génératrices de trésorerie - UGT).

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 des entités juridiques ou des unités opérationnelles qui font l'objet d'un *management* commun et un *business plan* unifié.

Une UGT appartient nécessairement et exclusivement à un des secteurs opérationnels retenus par Altran au titre de l'application de la norme IFRS 8.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie, lorsque celle-ci peut être déterminée, et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie correspond à la meilleure estimation de la valeur nette qui pourrait résulter d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par Altran correspond à la valeur déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés des UGT identifiées. Ils sont déterminés dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles suivantes :

- les flux de trésorerie utilisés sont issus des plans d'affaires des unités concernées disponibles à la date de l'évaluation et sont étendus sur une période de quatre ans ;
- au-delà de cet horizon est calculée la valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini du dernier flux de la période explicite ;
- le taux d'actualisation par pays correspond à un coût moyen pondéré du capital après impôt. Ce taux après impôt est appliqué à des flux de trésorerie après impôt. Son utilisation conduit donc à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en appliquant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

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

1.10 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. 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 sont amortis selon l'approche par composant. Les amortissements de chaque composant sont évalués en fonction des durées d'utilité suivantes :

- structure 20 à 50 ans ;
- agencements et installations 10 à 30 ans.

1.11 Stocks et en cours de production de services

Marchandises et approvisionnements

Les stocks sont valorisés au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur nette probable de réalisation.

Coûts de transition et/ou de transformation

Les coûts engagés dans la phase initiale de certains contrats clients (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsque :

- ils sont spécifiques auxdits contrats ;
- ils se rapportent à une activité amenée à générer des avantages économiques futurs ;
- ils sont recouvrables.

Ces coûts sont alors classés en coût d'obtention ou de réalisation d'un contrat et repris au résultat au fur et à mesure de la perception des avantages économiques.

Dans le cas où un contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

1.12 Actifs financiers

Les actifs financiers sont constitués d'immobilisations financières, de prêts et créances à long terme, de créances d'exploitation, de créances diverses et de placements à court terme. Le classement et l'évaluation des actifs financiers dépendent :

- du modèle de gestion : la norme IFRS 9 définit trois modèles économiques différents. Un premier modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, un deuxième modèle dont l'objectif économique est atteint à la fois par la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers et les « autres » modèles économiques ;
- des caractéristiques contractuelles des instruments : l'analyse des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels vise à déterminer si ces flux sont « uniquement des remboursements de principal et des versements d'intérêts sur le principal restant dû » (dit test « SPPI » ou *Solely Payment of Principal and Interest*).

En application de la norme IFRS 9, lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont classés à la juste valeur par résultat sauf s'ils sont éligibles au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres non recyclables en résultat.

Immobilisations financières, prêts et créances à long terme

Certains titres de participation non consolidés et non mis en équivalence sont présentés dans les actifs financiers à la juste valeur par résultat, conformément à la politique de gestion du Groupe. Ces actifs sont évalués à leur juste valeur lors de leur première comptabilisation et ultérieurement.

La norme IFRS 9 permet de faire le choix irrévocable de présenter dans les autres éléments du résultat global les variations de la

juste valeur d'un placement dans un instrument de capitaux propres qui n'est pas détenu à des fins de transaction. Ce choix se fait instrument par instrument (c'est-à-dire, titre par titre). Les montants présentés dans les autres éléments du résultat global ne doivent pas être transférés ultérieurement en résultat, y compris en résultat de cession. Les dividendes de tels placements sont comptabilisés en résultat à moins que le dividende ne représente clairement la récupération d'une partie du coût d'investissement.

Ainsi, les titres de participation non consolidés et non mis en équivalence non détenus à des fins de transaction sont, sauf exception, présentés dans les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables en résultat. Ces actifs sont évalués à leur juste valeur lors de leur première comptabilisation et ultérieurement. Aux dates de clôture, pour les instruments cotés, la juste valeur est déterminée sur base du cours de bourse à la date de clôture considérée. Pour les titres non cotés, la juste valeur est évaluée à partir de modèles d'évaluation basés principalement sur les dernières opérations de marché, l'actualisation de dividendes ou de flux de trésorerie et la valeur de l'actif net.

Les prêts et créances financiers sont évalués selon la méthode du coût amorti si le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels jusqu'à échéance, flux uniquement constitués de paiements relatifs au principal et ses intérêts. Il s'agit principalement des prêts « effort construction » et des dépôts et cautionnements. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les « prêts effort construction » ne portent pas intérêt et sont évalués à leur juste valeur, à l'origine, déterminée à partir d'un taux d'actualisation de marché pour un instrument similaire sur 20 ans. Les effets d'actualisation et de désactualisation sont passés en compte de résultat.

Créances d'exploitation et créances diverses

Les créances clients, les actifs liés aux contrats clients et les autres créances sont comptabilisés à leur prix de transaction au sens de la norme IFRS 15.

Ils font l'objet d'un test de dépréciation conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 sur les pertes de crédit attendues.

Les créances dont l'échéance est inférieure à 12 mois et/ou inférieure à un cycle d'exploitation sont classées en « Actif Courant ».

Placements à court terme

Les placements à court terme ou équivalents de trésorerie sont évalués à leur juste valeur à chaque arrêté. Les excédents de trésorerie sont placés sur des supports monétaires dont la sensibilité et la volatilité sont inférieures à 1 % par an. Les gains et les pertes de valeur, latents ou réalisés, sont constatés en compte de résultat en rubrique « Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie ».

1.13 Passifs financiers

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

Emprunts auprès d'établissements de crédit et emprunts obligataires

Les emprunts bancaires sont évalués selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt. Lors de leur comptabilisation initiale, les frais d'émission sont comptabilisés en diminution de la valeur nominale des emprunts.

Ces frais sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif et sont donc comptabilisés en résultat sur la durée de vie de l'emprunt, sur la base du coût amorti.

Concours bancaires

Les concours bancaires sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Autres passifs financiers

Ces postes comprennent notamment des avances conditionnées en lien avec la recherche et développement et la valorisation des instruments dérivés de change à terme et *swaps* de devise ainsi que *caps* de taux.

1.14 Instruments dérivés

Les recettes et les coûts des prestations intellectuelles délivrées aux clients étant généralement libellés dans la même devise (puisque engagés dans un même pays), aucune politique systématique de couverture du risque de change n'est mise en place à ce titre.

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 IFRS 9, leur traitement comptable a les conséquences suivantes :

- la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants est une couverture de l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé (ou d'une partie identifiée de cet actif ou de ce passif) qui sont attribuables à un risque de taux et/ou de change qui affecterait le résultat.

La partie couverte de ces éléments est réévaluée à la juste valeur dans l'état de situation financière. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du résultat, où elle est compensée, dans la limite de l'efficacité de la couverture, par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture ;

- la couverture de flux de trésorerie futurs est une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque de taux et/ou de change associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue hautement probable et qui affecterait le résultat.

L'élément couvert n'étant pas enregistré dans l'état de la situation financière, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Elle est ensuite reprise en résultat lorsque l'élément couvert (actif ou passif financier) affecte le résultat. La part inefficace est constatée en résultat financier.

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.

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 au compte de résultat, en résultat financier pour les opérations de financement et en résultat opérationnel pour les opérations commerciales.

1.15 Actions propres

Les actions propres correspondent aux actions Altran Technologies incluses dans un programme de rachat d'actions propres, comprenant un contrat de liquidité qui a été mis en place au cours de l'exercice 2011 afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris.

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition jusqu'à la date de leur cession. Lors de la cession d'actions propres, les gains et les pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôts et ne contribuent pas au « résultat de l'exercice ».

1.16 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont constatées lorsque, à la date d'arrêté, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de tiers.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe doit supporter pour éteindre son obligation. L'estimation des risques est revue régulièrement par chaque filiale et par les directions concernées du Groupe avec le support, le cas échéant, d'experts-conseils.

Les principales provisions qu'Altran est amené à comptabiliser, en dehors des provisions pour engagements de retraite, incluent :

- les coûts estimés au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part de tiers, d'administrations ou d'anciens salariés ;
- les coûts estimés de restructurations.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution avant la date d'arrêté.

Les provisions non courantes correspondent aux provisions dont l'échéance est supérieure à 1 an. Elles comprennent notamment des provisions pour litiges. La part à moins de 1 an des provisions est présentée au bilan dans les provisions courantes.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs qui ne sont pas totalement sous le contrôle du Groupe ou à des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. Ils ne sont pas provisionnés (sauf dans le cadre d'IFRS 3) mais font l'objet d'une information au paragraphe 5.12.

1.17 Avantages du personnel

Altran est engagé dans différents régimes de retraites à prestations définies et autres avantages accordés aux salariés telles que les indemnités de fin de contrat et de fin de carrière. Les caractéristiques spécifiques de ces plans varient en fonction des réglementations applicables dans les pays concernés.

Les indemnités de fin de contrat et de fin de carrière sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ.

Conformément à la norme IAS 19R, les cotisations versées dans le cadre des régimes à contributions définies sont comptabilisées en charges de la période et l'ensemble des avantages au personnel est évalué chaque année en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays dont certains sont mentionnés au paragraphe 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 est comptabilisé au bilan en « Autres avantages postérieurs à l'emploi courants et non courants ».

La charge annuelle est comptabilisée :

- en charge de personnel (« Avantages du personnel long terme ») pour la partie relative au coût des services ;
- en résultat financier (« Dotation aux avantages du personnel ») pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation et au rendement des actifs ;
- en capitaux propres entre autres éléments du résultat global pour la partie relative aux écarts actuariels.

1.18 Paiements fondés sur les actions

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options d'achat et de souscription d'action, les offres réservées aux salariés (notamment les actions gratuites) sont évaluées à la date d'octroi. Des nouvelles actions émises sont octroyées au dénouement des plans ou prélevées sur des actions d'autocontrôle qualifiées en couverture de plans futurs.

Actions gratuites

Lors de la mise en place de plans d'actions gratuites, le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés en modélisant « l'approche du CNC » :

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

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

La charge est reconnue en « Charges de personnel » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

1.19 Impôts

Les impôts ne relevant ni d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » ni d'IAS 19R « Avantages du personnel » (cotisations sociales), sont comptabilisés à la date à laquelle le fait générateur du passif qui déclenche le paiement de la taxe (tel qu'identifié par la législation ou la réglementation) intervient, conformément à l'interprétation IFRIC 21.

L'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture

ainsi que tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

En France et à compter de 2010, la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux, a été qualifiée d'impôt sur le résultat. L'impôt différé est déterminé et comptabilisé selon l'approche bilancielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales, ainsi que des déficits reportables.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : la comptabilisation initiale d'un *goodwill*, la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Altran compense par entité fiscale les actifs et passifs d'impôts différés. Les actifs et les passifs d'impôts ne sont pas actualisés conformément à la norme IAS 12.

Le Groupe comptabilise des actifs d'impôts différés relatifs à des reports fiscaux déficitaires s'il est probable que les filiales ou groupes d'intégration fiscale concernés disposeront de bénéfices imposables futurs suffisants pour les utiliser. La capacité du Groupe à recouvrer ces actifs est appréciée par la direction à la clôture. Altran prend en compte les éléments suivants :

- les estimations de bénéfices imposables futurs, en fonction des dispositions fiscales locales ;
- les déficits fiscaux reportables nés antérieurement et postérieurement aux intégrations fiscales.

La correcte évaluation des actifs d'impôts différés du Groupe est subordonnée à la qualité de ses prévisions de résultats fiscaux futurs.

1.20 Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services, vente de biens et redevances 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.

Lorsque le Groupe agit en tant qu'agent, la transaction est comptabilisée sur une base nette.

Si le délai attendu entre la comptabilisation du chiffre d'affaires et les paiements des clients est supérieur à 12 mois, le Groupe détermine si un avantage de financement a été accordé au client ou reçu de celui-ci, et, si l'impact est significatif, le comptabilise séparément du chiffre d'affaires.

Prestations en régie

Le Groupe réalise la majorité de ses prestations en régie.

Ces contrats, avec obligation de moyen, ont un prix variable qui s'établit en fonction du temps passé et de la séniorité des personnels engagés par Altran sur ces projets.

Le chiffre d'affaires des prestations en régie est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Prestations en mode projet

Ces contrats, avec obligation de résultat, ont un prix qui est soit fixé initialement pour la globalité du projet (*Fixed price*) soit défini dans un contrat cadre pour chaque typologie de services qui seront commandés au fur et à mesure par le client.

Les contrats en mode projet donnent lieu à comptabilisation du chiffre d'affaires en fonction du degré d'avancement du projet et du résultat à terminaison attendu. Suivant les contrats, le degré d'avancement est déterminé selon la méthode des intrants (en fonction notamment des coûts supportés par le projet, des heures passées) ou la méthode des extrants (en fonction notamment des livrables effectués). Le cas échéant, une perte à terminaison est provisionnée lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits attendus du contrat. Cette méthode est conforme à la méthode de l'avancement définie par la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires ».

Redevances

Altran perçoit des redevances d'IBM dans le cadre de ses licences. Ces redevances sont calculées sur la base de taux prédéfinis aux contrats, appliqués aux ventes réalisées par IBM avec ses clients finaux.

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 régulier du Groupe, car de nature à altérer la compréhension de sa performance opérationnelle. Il s'agit donc de produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents, de montant significatif.

Ils comprennent principalement :

- des plus ou moins-values de cession (nettes de frais) et dépréciations non récurrentes d'actifs courants ou non courants, corporels ou incorporels ;
- des charges et provisions de restructuration de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance ;
- d'autres charges et produits opérationnels considérés comme inhabituels, anormaux et peu fréquents (tels que les frais d'acquisitions).

1.22 Gains et pertes de change

Les gains et pertes de change réalisés et latents résultant des activités opérationnelles sont constatés en « Autres produits de l'activité » ou « Autres produits et charges opérationnels ». Ceux résultant des opérations de financement ou de couverture des activités d'investissement et de financement sont présentés en « Coût de l'endettement financier brut » et en « Autres produits et charges financières ».

1.23 Subventions d'exploitation

Les subventions qui compensent des charges encourues par le Groupe sont comptabilisées de façon systématique en tant que produits opérationnels dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle les charges ont été encourues, en actifs d'impôts non-courants ou autres créances selon leur échéance. Il s'agit principalement des crédits d'impôt au titre de la Recherche.

1.24 Résultat par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net attribuable aux actionnaires 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 (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 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 Actifs et passifs destinés à être cédés et 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 recouvrée 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 intragroupe, 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 dans des rubriques spécifiques au sein du 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.

Au 31 décembre 2018 les comptes n'intègrent pas d'actifs et de passifs destinés à être cédés ou d'activités abandonnées.

Note 2 Variations de périmètre

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a procédé à différentes opérations modifiant son périmètre de consolidation dont la principale est détaillée ci-dessous.

Acquisitions

Au cours du 1^{er} semestre 2018, Altran a finalisé l'acquisition du Groupe Aricent d'une valeur d'entreprise de 2,1 milliards de dollars. Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Aricent Technologies Cayman le 20 mars 2018 auprès d'un groupe d'investisseurs mené par KKR.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant de 34,1 millions d'euros.

Le montant du *goodwill* reconnu dans les comptes est de 1 449,8 millions d'euros (dont 102,5 millions d'euros d'écart de change).

Les actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition sont les suivants :

- des immobilisations pour 628,9 millions d'euros dont 343,6 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition (cf. note 5.2) ;
- des actifs non courants pour 92,2 millions d'euros ;

- des clients et autres actifs courants de 274,4 millions d'euros ;
- des disponibilités à hauteur de 36,8 millions d'euros ;
- des passifs non courants pour 1 092,5 millions d'euros ; et
- des fournisseurs et autres passifs courants pour 390,0 millions d'euros.

La contribution de cette acquisition depuis le 20 mars 2018 représente 445,0 millions d'euros en chiffre d'affaires, 34,2 millions d'euros en résultat opérationnel courant dont - 44,5 millions d'amortissement des droits incorporels nés du regroupement.

La réalisation de cette transaction en mars 2018 a eu un impact net de - 1 748 millions d'euros sur les flux de trésorerie du Groupe dont :

- - 896,0 millions d'euros au titre du paiement des titres Aricent Technologies Cayman ;
- - 822,9 millions d'euros au titre du remboursement de la dette préexistante ;
- - 65,9 millions d'euros au titre du paiement des frais inhérents à la transaction ;
- + 36,8 millions d'euros de trésorerie nette acquise en date du 20 mars 2018.

Note 3 Faits marquants

Finalisation et financement de l'acquisition d'Aricent

Altran a finalisé le 20 mars 2018 l'acquisition du groupe Aricent, créant ainsi le leader mondial des services d'ingénierie et de R&D. Cette annonce est intervenue après obtention des accords nécessaires de la part des autorités de la concurrence et réalisation des conditions suspensives prévues par l'accord conclu le 29 novembre 2017 entre Altran et un groupe d'investisseurs mené par KKR.

Fondée en 1991, Aricent compte environ 10 500 salariés et opère dans 24 centres d'ingénierie et studios de design, lui permettant de servir environ 360 clients dans le monde entier.

Aricent se différencie des autres acteurs du marché par les caractéristiques suivantes :

- la marque emblématique Frog, offrant les compétences mondialement reconnues de ses 600 collaborateurs en matière de design, d'expérience client et de prototypage et répondant, de manière intégrée aux services d'ingénierie de la Société, aux nouveaux besoins des clients du marché des services d'ingénierie et de R&D ;
- une profonde expertise sectorielle dans trois industries principales présentant un solide potentiel de croissance : les télécommunications, les semi-conducteurs et le développement de logiciels ;
- des compétences et solutions reconnues dans le digital, s'appuyant historiquement sur un portefeuille de droits de propriété intellectuelle (par exemple, des composants logiciels) étoffé au fil du temps et bénéficiant d'un positionnement stratégique sur les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, les systèmes cognitifs et l'Internet des objets (IoT) ;
- un modèle industrialisé de prestations s'appuyant principalement sur près de 8 500 ingénieurs localisés en Inde et disposant d'un large panel de compétences ;

- un savoir-faire avéré dans la mise en œuvre d'importants contrats d'externalisation avec des clients de premier plan ; et
- un statut de partenaire privilégié auprès de ses clients, avec lesquels Aricent a réussi à développer des relations durables.

Altran vise désormais à établir les nouveaux standards globaux du secteur des services de ER&D. Le Groupe va ainsi offrir des services d'une ampleur et d'une variété inégalées :

- une taille sans égal : leader du secteur des services de ER&D avec près de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, près de 45 000 salariés dans environ 30 pays et une position de marché exceptionnelle ;
- une position de leader dans les industries clés : Aéronautique, Automobile, Semi-conducteurs, Logiciels & Internet, Télécommunications, Électroniques et Industrie, Sciences de la vie et Énergie ;
- un modèle industriel et mondialisé de prestation de services d'ingénierie : un portefeuille d'expertise unique, proche des clients grâce à des centres mondiaux de technologie et d'innovation, et des GEC (*Global Engineering Centers*) comptant 15 000 employés, en Inde, Afrique du Nord, Europe de l'Est et du Sud ; et
- des expertises de pointe dans des domaines technologiques critiques : développement de produits innovants, transformation digitale, ingénierie mécanique et systèmes, digital & logiciel, et des compétences uniques en design grâce à Frog.

Pour financer cette acquisition, Altran a réalisé successivement :

- un financement externe ;
- Un contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) a été conclu le 15 février 2018 entre le groupe Altran et plusieurs banques, par le biais duquel plusieurs prêts ont été mis à sa disposition :

- un prêt à terme d'un montant total de 2 125 millions d'euros divisé en deux tranches, l'une d'un montant de 1 880 millions d'euros et l'autre d'un montant de 300 millions de dollars américains (le « *Term Loan B* ») ;
- un prêt relais d'un montant de 250 millions d'euros (le « *Bridge Facility* ») ; et
- une nouvelle facilité de crédit renouvelable multidevise d'un montant de 250 millions d'euros (le « *Revolving Credit Facility* »), en remplacement de la facilité similaire existante de 500 millions d'euros conclue le 27 juillet 2017.

Le 20 mars 2018, soit le jour de la réalisation de l'acquisition d'Arcent, le *Term Loan B* et le *Bridge Facility* ont été tirés en totalité et utilisés afin de (i) payer le prix d'acquisition d'Arcent (2,1 milliards de dollars américains), (ii) payer les frais et coûts liés à l'acquisition d'Arcent, et (iii) rembourser une partie de la dette existante du Groupe (dont environ 273 millions d'euros de dettes à moyen et long terme).

Le contrat de crédit contient des clauses usuelles pour ce type de financement, qui impliquent le respect par le Groupe de certains engagements détaillés en note 6.12 « Endettement financier net » ;

- une augmentation de capital.

Une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants a été lancée le 22 mars 2018 et finalisée le 17 avril 2018, pour un montant final brut d'environ 750 millions d'euros (se traduisant par la création de 81 220 840 actions nouvelles).

Le produit net de l'augmentation de capital a permis à Altran de rembourser intégralement le *Bridge Facility* et une partie du *Term Loan B* tels que décrits ci-avant.

Lancement du nouveau plan stratégique : *The High Road, Altran 2022*

Le 28 juin 2018, Altran a annoncé le lancement de *The High Road, Altran 2022*, son nouveau plan stratégique à cinq ans visant à élever son modèle de service et étendre sa présence dans les secteurs et régions clés pour répondre à la demande de ses clients et aux puissantes ruptures technologiques actuelles.

The High Road, Altran 2022 mise sur une croissance prévisionnelle d'environ 9 % par an du marché de l'ER&D, avec des schémas de croissance géographique contrastés.

Le déploiement du plan stratégique *The High Road, Altran 2022* devrait améliorer, à terme, en 2022 :

- le chiffre d'affaires ;
- la marge opérationnelle ;
- le *Free Cash Flow* (coûts financiers compris) ;
- le ratio d'endettement ;
- le bénéfice par action.

Le détail du High Road a été rendu public via un communiqué de presse daté du 28 juin 2018.

Note 4 Comparabilité des exercices

4.1 Acquisition du groupe Arcent

Si l'acquisition du groupe Arcent avait eu lieu le 1^{er} janvier 2018 :

La contribution du groupe Arcent aux principaux agrégats du Groupe aurait été de :

- chiffre d'affaires = 554,2 millions d'euros ;
- résultat opérationnel courant = 28,0 millions d'euros dont - 56,2 millions d'euros au titre des amortissements des droits incorporels nés du regroupement d'entreprises.

Les principaux agrégats du Groupe auraient été de :

- chiffre d'affaires = 3 025,6 millions d'euros ;
- résultat opérationnel courant = 296,2 millions d'euros dont - 60,4 millions d'euros au titre des amortissements des droits incorporels nés des regroupements d'entreprises.

Le Groupe n'est pas en mesure d'établir une information pro-forma pertinente au-delà du résultat opérationnel courant, et notamment en matière de résultat net, en mettant en œuvre des moyens raisonnables, en raison principalement de la difficulté d'identification de l'ensemble des transactions à retraiter.

La contribution sur 12 mois correspond à la somme :

- de la contribution aux comptes consolidés du Groupe depuis la date d'acquisition le 20 mars 2018 ;
- de la contribution estimée du 1^{er} janvier au 19 mars 2018.

La contribution estimée du groupe Arcent a été déterminée sur la base des éléments suivants :

- agrégats de Arcent sur la période ajustés des modifications de classements de nature des charges entre le résultat opérationnel courant et le résultat non récurrent ;
- extrapolation de l'impact de l'affectation du prix d'exercice, avec en particulier la prise en compte :
 - de l'amortissement de la relation clientèle, des technologies et des carnets de commandes reconnus lors de l'évaluation des actifs et passifs acquis ;
 - de l'amortissement des primes d'assurance ;
 - des changements d'évaluation des provisions.

4.2 IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

La norme IFRS 15 est d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Le Groupe a retenu la méthode de transition IFRS 15 dite rétrospective. Par conséquent, l'information présentée pour 2017 a été retraitée.

Les frais facturés au client, sans application de marge, sont dorénavant comptabilisés en chiffre d'affaires au regard d'IFRS 15 alors qu'ils étaient présentés en moins des charges externes au regard d'IAS 18.

Pour les impacts chiffrés se référer au paragraphe 4.3.

4.3 Impact sur les comptes consolidés de l'exercice 2017

4.3.1 Impact sur le compte de résultat 2017

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2017 Publié	IFRS 15	Changement de présentation	Déc. 2017 Retraité
Chiffre d'affaires	2 282 195	13 062		2 295 257
Autres produits de l'activité	69 412			69 412
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	2 351 607	13 062	-	2 364 669
Achats consommés	(36 377)			(36 377)
Variation des travaux en-cours	912			912
Charges externes	(441 995)	(13 062)		(455 057)
Charges de personnel	(1 607 425)			(1 607 425)
Impôts et taxes	(2 879)			(2 879)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(7 333)			(7 333)
Autres charges opérationnelles	(10 165)			(10 165)
Amortissements des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises			(4 263)	(4 263)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	246 345	-	(4 263)	242 082
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(39 007)			(39 007)
Dépréciation des écarts d'acquisition				-
Amortissements des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises	(4 263)		4 263	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	203 075	-	-	203 075
Coût de l'endettement financier net	(11 782)			(11 782)
Autres produits financiers	9 216			9 216
Autres charges financières	(17 594)			(17 594)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	182 915	-	-	182 915
Charge/Produit d'impôt	(42 780)			(42 780)
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	(414)			(414)
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	139 721	-	-	139 721
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	(8 885)			(8 885)
RÉSULTAT NET	130 836	-	-	130 836
Intérêts minoritaires	(68)			(68)
Résultat net Groupe	130 768	-	-	130 768

Conformément à la recommandation AMF, les amortissements de droits incorporels issus de regroupement d'entreprises sont présentés dans le résultat opérationnel courant.

4.3.2 Impact sur le bilan 2017

(en milliers d'euros)	Déc. 2017 Publié	IFRS 15	Déc. 2017 Retraité
Stocks et en-cours	7 103	(5 017)	2 086
Clients et autres débiteurs	616 488	(123 415)	493 073
Actifs liés aux contrats clients	-	128 432	128 432
Actifs financiers courants	12 954		12 954
Trésorerie	372 926		372 926
Total actif courant	1 009 471	-	1 009 471

(en milliers d'euros)	Déc. 2017 Publié	IFRS 15	Déc. 2017 Retraité
Fournisseurs et autres créditeurs courants	568 685	(96 389)	472 296
Passifs lié aux contrats clients	-	96 389	96 389
Provisions pour risques et charges court terme	17 056		17 056
Dettes sur titres court terme	6 249		6 249
Passifs financiers courants	722 809		722 809
Total passif courant	1 314 799	-	1 314 799

Note 5 Notes relatives au bilan

5.1 Goodwill

L'évolution de la valeur nette des *goodwill* s'analyse de la façon suivante (en milliers d'euros) :

Au 31 décembre 2017	
Valeur brute à l'ouverture	1 089 699
Amortissements et provisions à l'ouverture	(187 937)
VALEUR NETTE À L'OUVERTURE	901 762
Variation de périmètre	1 349 382
Pertes de valeur	-
Variation de change	107 524
Autres mouvements	4 510
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE)	1 461 416
Au 31 décembre 2018	
Valeur brute à la clôture	2 552 929
Amortissements et provisions à la clôture	(189 751)
Valeur nette à la clôture	2 363 178

Le poste « Variation de périmètre » comprend notamment :

- une augmentation de 1 347,3 millions d'euros du fait de l'acquisition des sociétés du groupe Aricent, principalement en Inde et aux États-Unis. Ces valeurs sont susceptibles d'être modifiées en fonction de la finalisation des travaux d'allocation du prix d'acquisition ;
- une augmentation de 2,2 millions d'euros du fait de l'acquisition des sociétés Sitz ! et Eco ! en Allemagne ; et

- une augmentation de 0,3 million d'euros du fait d'un ajustement sur l'acquisition de la société Information Risk Management en Grande-Bretagne acquise en 2017 ;

Le poste « Autres mouvements » comprend notamment une augmentation de 4,5 millions d'euros liée à l'acquisition d'une activité en France.

Les éléments bilanciaux apportés par les groupes et sociétés acquis sont en cours d'analyse.

Les principales UGT contributrices aux *goodwill* nets sont détaillées ci-dessous :

(en milliers d'euros)

Aricent	1 449 781
Allemagne/Autriche/Rep. Tchèque ^(a)	173 014
États-Unis/Canada ^(b)	142 597
France ^(c)	133 995
Pays-Bas	106 058
Italie	60 303
Cambridge ^(d)	59 336
Espagne	50 721
Tessella	48 224
Grande Bretagne	40 502
Global Edge	30 235
Inde	18 032
Belgique ^(c)	12 435
Chine	2 687
Autres	35 258
Total	2 363 178

(a) Le goodwill de Microsys Technologies, filiale canadienne d'Altran Concept Tech (Autriche) est intégré dans l'UGT Allemagne/Autriche/Rep. Tchèque.

(b) Le goodwill de Lohika, filiale américaine d'Altran US est intégré dans l'UGT États-Unis/Canada.

(c) L'UGT France intègre dorénavant le Luxembourg (auparavant avec la Belgique).

(d) Le goodwill de Lohika, filiale américaine d'Altran US est intégré dans l'UGT États-Unis/Canada. (f) Le goodwill de Synapse Product Development, filiale américaine de Cambridge Consultants est intégré dans l'UGT Cambridge.

Le poste « Autres » comprend principalement le *goodwill* des UGT peu significatives.

Pour la réalisation des tests de perte de valeur des *goodwill* au 31 décembre 2018, il a été retenu un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 % et un taux d'actualisation par UGT après impôt (WACC) présentés ci-dessous :

	Taux d'actualisation	
	Déc. 2018	Déc. 2017
Aricent	7,60 %	NA
Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	6,90 %	6,50 %
États-Unis/Canada	7,60 %	7,20 %
France	6,70 %	6,63 %
Pays-Bas	5,42 %	6,11 %
Italie	8,00 %	8,10 %
Cambridge	7,30 %	6,90 %
Espagne	7,60 %	7,80 %
Tessella	7,30 %	6,90 %
Grande Bretagne	7,30 %	6,90 %
Global Edge	7,60 %	7,20 %
Inde	11,20 %	12,66 %
Belgique	6,04 %	6,25 %
Chine	8,70 %	9,76 %
Autres	de 5,58 % à 8,3 %	de 5,58 % à 9,76 %

Sur ces bases, aucune dépréciation de *goodwill* n'est à constater à la clôture de l'exercice 2018.

Des tests de sensibilité aux taux de WACC et de croissance du chiffre d'affaires à l'infini ont été pratiqués pour toutes les UGT qui aboutissent aux résultats ci-dessous concernant l'UGT Aricent (en milliers d'euros) :

Taux WACC		- 1,00 %	WACC	+ 1,00 %
	2,00 %	UGT Aricent	0	310 200
Taux de croissance infini du chiffre d'affaires	1,00 %	UGT Aricent	0	495 600

Par ailleurs, une analyse de sensibilité à une variation du taux d'EBIT retenu dans les plans d'affaires a fait apparaître pour l'UGT Chine et l'UGT Aricent, qu'une diminution :

- de 1 point de ce taux entraînerait une dépréciation de 76,0 millions d'euros du *goodwill* de l'UGT Aricent.
- de 2 points de ce taux entraînerait une dépréciation de 158,9 millions d'euros du *goodwill* de l'UGT Aricent ainsi que 0,2 million d'euros de l'UGT Chine.
- de 3 points de ce taux entraînerait une dépréciation de 241,8 millions d'euros du *goodwill* sur l'UGT Aricent ainsi que 4,1 millions d'euros de l'UGT Chine.

5.2 Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Droits incorporels et brevets	Coûts de développement capitalisés	Logiciels	Autres	TOTAL
Au 31 décembre 2017					
Valeur brute à l'ouverture	54 204	21 407	78 758	10 730	165 099
Amortissements et provisions à l'ouverture	(19 742)	(5 241)	(49 250)	(877)	(75 110)
Valeur nette à l'ouverture	34 462	16 166	29 508	9 853	89 989
Mouvements sur la période					
Acquisitions	12	15 439	8 622	9 942	34 015
Cessions	-	-	(48)	(89)	(137)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(40 847)	(9 929)	(32 606)	(882)	(84 264)
Variation de périmètre	315 011	28 731	252 290	-	596 032
Variation de change	23 499	1 912	18 544	15	43 970
Autres mouvements	62	(34)	2 030	(2 148)	(90)
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE)	297 737	36 119	248 832	6 838	589 526
Au 31 décembre 2018					
Valeur brute à la clôture	393 705	67 525	413 870	18 530	893 630
Amortissements et provisions à la clôture	(61 506)	(15 240)	(135 530)	(1 839)	(214 115)
Valeur nette à la clôture	332 199	52 285	278 340	16 691	679 515

Dans le cadre du regroupement d'entreprises Aricent, les immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition se sont élevées à 343,6 millions d'euros et sont composées des éléments suivants :

- des technologies développées pour 28,7 millions d'euros ;
- des relations clientèles pour 216,2 millions d'euros ;
- une marque pour 46,3 millions d'euros ;
- des carnets de commandes pour 52,4 millions d'euros.

La variation de périmètre des logiciels pour 252,3 millions d'euros est principalement liée aux licences IBM du groupe Aricent.

Pour l'exercice 2018, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations incorporelles s'élevaient à 84,3 millions d'euros et sont présentées dans le compte de résultat sur les lignes suivantes :

- 35,6 millions d'euros dans les « Dotations aux amortissements et provisions nettes courantes », et
- 48,7 millions d'euros en « Amortissement des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises ».

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 2017						
Valeur brute à l'ouverture	1 088	47 416	57 257	82 259	5 019	193 039
Amortissements et dépréciations à l'ouverture		(7 168)	(30 435)	(60 541)	(2 708)	(100 852)
Valeur nette à l'ouverture	1 088	40 248	26 822	21 718	2 311	92 187
Mouvements sur la période						
Acquisitions	-	16 773	5 330	13 755	10 760	46 618
Cessions	-	-	(1 456)	(1 340)	(44)	(2 840)
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	-	(921)	(8 045)	(15 370)	(978)	(25 314)
Variation de périmètre	4 747	59	12 045	14 862	1 152	32 865
Variation de change	33	(494)	566	221	91	417
Autres mouvements	-	916	1 284	1 704	(3 763)	141
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE)	4 780	16 333	9 724	13 832	7 218	51 887
Au 31 décembre 2018						
Valeur brute à la clôture	5 868	65 547	85 412	160 902	15 696	333 425
Amortissements et provisions à la clôture	-	(8 966)	(48 866)	(125 352)	(6 167)	(189 351)
Valeur nette à la clôture	5 868	56 581	36 546	35 550	9 529	144 074

Le Groupe détient en propre des immeubles et terrains principalement au Royaume-Uni, en République Tchèque et en Inde pour un montant net de respectivement 50,1 millions d'euros, 5,5 millions d'euros et 4,8 millions d'euros.

Pour l'exercice 2018, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations corporelles s'élèvent à 25,3 millions d'euros entièrement incluses dans la ligne du compte de résultat « Dotations nettes aux amortissements et provisions courantes ».

5.4 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017
Titres de participation	9 669	10 456
Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables en résultat	9 669	10 456
Titres de participation	2 158	1 595
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	2 158	1 595
Dépôts et cautionnements	20 119	9 960
Prêts effort construction	18 268	16 551
Autres créances	3	677
Actifs financiers au coût amorti	38 390	27 188
Total	50 217	39 239

Les titres de participation comptabilisés à la juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables en résultat sont principalement composés de :

- la prise de participation minoritaire dans la société H2SCAN aux États-Unis pour 2,4 millions d'euros ;
- la prise de participation via Titan Engineering dans la société Telnet Holding en Tunisie pour 1,0 million d'euros ;
- la prise de participation minoritaire dans la société Divergent Technologies aux États-Unis pour 4,8 millions d'euros ; et
- plusieurs prises de participation minoritaires dans la société Frog design pour 1,3 million d'euros.

Les titres de participation comptabilisés à la juste valeur par résultat sont principalement composés de titres de la société Evonetix.

La variation des prêts « effort construction » de + 1,7 million d'euros s'explique principalement par les versements réalisés au titre de l'exercice 2018.

5.5 Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'élèvent à 96,9 millions d'euros (contre 122 millions d'euros en 2017) et sont essentiellement constitués :

- de créances fiscales dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 75,3 millions d'euros (contre 117,2 millions d'euros en 2017) ; et
- de charges constatées d'avance à plus d'un an au titre d'assurances souscrites pour 11,9 millions d'euros.

La diminution des créances fiscales par rapport à 2017 s'explique principalement par le fait que le Groupe a monétisé ses créances de crédit d'impôt recherche des exercices 2016 et 2017 pour un montant global de 68,1 millions d'euros. Après déduction du coût de financement, le Groupe a perçu un montant net de 67,3 millions d'euros⁽¹⁾.

5.6 Stocks

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017 *
Matières premières	1 921	1 977
Produits finis et intermédiaires	157	141
Provisions sur stocks	(34)	(32)
Total	2 044	2 086

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

5.7 Clients et autres débiteurs

Les clients et autres débiteurs se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017 *
Avances et acomptes versés sur commande	595	303
Clients et comptes rattachés	397 080	363 539
Autres créances	144 486	135 287
Total valeur brute	542 161	499 129
Provision des clients et comptes rattachés	(11 527)	(5 638)
Provision des autres créances	(3 064)	(418)
Total provisions	(14 591)	(6 056)
Total clients et autres débiteurs	527 570	493 073

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

Clients et comptes rattachés

Les créances clients sont à échéance d'un an au plus.

(en milliers d'euros)	Déc. 2018			Déc. 2017 *		
	Total	Échues	Non échues	Total	Échues	Non échues
Clients et comptes rattachés nets	385 553	91 356	294 197	357 901	69 264	288 637

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

(1) Le montant total perçu dans le cadre de la monétisation des créances de crédit d'impôt recherche au cours de l'exercice 2018 s'élève à 101,2 millions d'euros, dont 33,9 millions d'euros en autres créances courantes (note 5.7) et 67,3 millions d'euros en autres actifs non courants (note 5.5).

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Variations de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2018
Provisions pour créances clients et comptes rattachés	(5 638)	(5 378)	4 213	(308)	(4 639)	223	(11 527)

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017 *
Échues depuis 1 mois	43 276	43 529
Échues depuis 1 à 3 mois	32 058	12 790
Échues depuis plus de 3 mois	16 022	12 945
Total créances échues	91 356	69 264

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf Note 4).

Le Groupe dispose de contrats d'affacturage de créances commerciales, principalement en Europe, dont les principales caractéristiques sont :

- la mise en place d'un plafond de garantie pour chaque client cédé nécessitant un agrément préalable de la banque ;
- une garantie de « défaillance financière » correspondant au redressement ou à la liquidation judiciaire du débiteur ;
- le renoncement à tout recours à l'égard du cédant dans la limite des agréments et plafonds de garantie délivrés ;
- la mise en place d'un dépôt de garantie qui sera restitué à la résiliation du contrat et est ajusté en fonction des créances garanties cédées sans recours ;
- le contrat est conclu sans limitation de durée et est résiliable à tout moment :

(1) par le Groupe, moyennant un préavis d'un mois pour le contrat signé avec BNP Paribas Factor qui comprend la France, le

Portugal, les Pays-Bas, la Suisse, la Suède, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne, la Belgique et l'Allemagne,

(2) par le factor, en cas de manquement du Groupe à ses obligations (régularité des créances cédées, dégradation substantielle de la situation financière, réduction du capital social, mise en gérance du fonds de commerce).

Le Groupe dispose de lignes d'affacturage pour un montant total de 452,1 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le montant des créances commerciales cédées dans le cadre de ces contrats représente 295,8 millions d'euros.

La décomptabilisation de la part des créances financées, sans recours et qui entrent dans les limites d'agréments et de plafonds de garanties délivrés, a impacté les comptes de la manière suivante (en milliers d'euros) :

Actif	Déc. 2018	Déc. 2017
Clients et comptes rattachés	(218 781)	(156 314)
Dépôt de garantie	16 987	10 303
	(201 794)	(146 011)
Passif	Déc. 2018	Déc. 2017
Passifs financiers courants	(201 794)	(146 011)
	(201 794)	(146 011)

Les créances pour lesquelles le Groupe conserve les risques et avantages attachés ou qui n'entrent pas dans le cadre des

garanties du factor sont maintenues à l'actif avec une contrepartie en « Passifs financiers courants » (cf. 5.11).

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

Actif	Déc. 2018	Déc. 2017
Clients et comptes rattachés	77 053	83 674
Dont créances non financées et annulation du dépôt de garantie	(29 315)	(20 707)
	47 738	62 967

Passif	Déc. 2018	Déc. 2017
Passifs financiers courants	47 738	62 967
	47 738	62 967

Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 144,5 millions d'euros et comprennent notamment les créances fiscales, les charges constatées d'avance, les créances sur le personnel et organismes sociaux ainsi que les autres créances d'exploitation.

Le Groupe a monétisé ses créances de crédit d'impôt recherche de l'exercice 2015 pour un montant de 34 millions d'euros. Après déduction du coût de financement, le Groupe a perçu un montant net de 33,9 millions d'euros⁽¹⁾.

La Société a procédé à la cession de la créance de CICE 2018 du groupe fiscal pour un montant de 18,2 millions d'euros dans le cadre d'un contrat de cession-escompte dont l'échéance est au 13 août 2022. Après déduction d'un dépôt de garantie et du coût du financement, Altran Technologies a perçu un montant net de 17 millions d'euros.

5.8 Actifs et passifs liés aux contrats clients

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017 *
En cours de prestation de services	5 463	5 017
Clients factures à établir	196 637	123 415
Total actifs liés aux contrats clients	202 100	128 432

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017 *
Avances et acomptes reçus sur commandes	14 710	10 020
Clients avoirs à établir	10 598	12 329
Produits constatés d'avance	74 273	74 040
Total passifs liés aux contrats clients	99 581	96 389

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

Au 1er janvier 2017, les actifs et les passifs liés aux contrats clients s'élevaient respectivement à 108 millions d'euros et 88 millions d'euros.

5.9 Actifs financiers courants

Ce poste comprend des dépôts et cautionnements dont l'échéance est inférieure à un an (notamment le dépôt de garantie lié aux contrats d'affacturage sans recours pour 17 millions d'euros) et la juste valeur des instruments dérivés de change.

(1) Le montant total perçu dans le cadre de la monétisation des créances de crédit d'impôt recherche au cours de l'exercice 2018 s'élève à 101,2 millions d'euros, dont 33,9 millions d'euros en autres créances courantes (note 5.7) et 67,3 millions d'euros en autres actifs non courants (note 5.5).

5.10 Capitaux propres et résultat par action

Au 31 décembre 2018, le capital social d'Altran s'élève à 128 510 552,50 euros, divisé en 257 021 105 actions ordinaires. Au cours de l'exercice, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 230 156 303 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et dilutives s'est élevé à 231 213 987 actions.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	175 800 265	0,50 €
Augmentation de capital	81 220 840	0,50 €
Élimination des titres détenus en autocontrôle	(3 303 573)	0,50 €
Actions composant le capital social en fin d'exercice (hors autocontrôle)	253 717 532	0,50 €

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 20 mars 2018, faisant usage de la délégation de compétence consentie aux termes de la 1^{re} résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 26 janvier 2018, et après avoir constaté la libération intégrale du capital social, a décidé de procéder à une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel des actionnaires d'un montant brut, prime d'émission incluse, de 749 668 353,20 euros par émission de 81 220 840 actions ordinaires nouvelles d'une valeur de 0,50 euro chacune, à raison de 8 actions nouvelles pour 17 actions ordinaires existantes.

En date du 17 avril 2018, le Président Directeur Général a constaté que les 81 220 840 actions nouvelles ont été intégralement souscrites, que leur prix de souscription a été libéré en totalité en numéraire, en conformité avec les conditions de l'émission, et que, par suite, l'augmentation de capital se trouvait définitivement réalisée.

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 a autorisé, au terme de sa 6^e résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions en vue :

- d'animer le marché du titre Altran Technologies par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés du groupe Altran au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou dans le cadre de toutes autres formes d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert d'actions au bénéfice des salariés du groupe Altran ;
- de procéder à des remises d'actions, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou l'une de ses filiales, donnant accès au capital de la Société, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, immédiatement ou à terme, ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;

- de les annuler, en vertu des dispositions de la 11^e résolution de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 ou d'une autorisation de même nature ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe conformément à la réglementation applicable ; ou
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise par la loi ou la réglementation en vigueur, ou l'Autorité des marchés financiers.

Dans le cadre de cette mise en œuvre, l'assemblée générale a fixé :

- le prix unitaire maximal d'achat à 20 euros (hors frais d'acquisition) ;
- le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 millions d'actions (soit près de 6 % des actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2017) ;
- le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions à 200 millions d'euros (hors frais d'acquisition).

En cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et d'attribution d'actions gratuites, division ou regroupement de titres, le nombre maximum d'actions et le prix unitaire maximum d'achat par action indiqués ci-dessus seront ajustés en conséquence.

Ce programme de rachat a été autorisé pour une durée de 18 mois à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018. Il sera mis en œuvre jusqu'au 26 octobre 2020 au plus tard.

Au 31 décembre 2018 :

- 280 500 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas pour un montant de 2,2 millions d'euros comptabilisé en capitaux propres. Les plus-values nettes réalisées sur les actions propres pour - 1,0 million d'euros en 2018 ont été comptabilisées en réserves consolidées ;
- 3 023 073 actions étaient également détenues par Altran Technologies pour un montant de 25,9 millions d'euros comptabilisés en capitaux propres.

Le résultat de base par action et le résultat dilué par action se présentent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Résultat net revenant à Altran Technologies	80 590	130 768
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	2 295	2 309
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	230 156 303	191 955 747
Droits attribués avec effet dilutif	1 057 684	641 181
Résultat de base par action (en euros)	0,35	0,68
Résultat dilué par action (en euros)	0,36	0,69

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Résultat net des activités poursuivies revenant à Altran Technologies	80 691	139 653
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	2 295	2 309
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	230 156 303	191 955 747
Droits attribués avec effet dilutif	1 057 684	641 181
Résultat par action (en euros)	0,35	0,73
Résultat dilué par action (en euros)	0,36	0,74

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Résultat net des activités abandonnées revenant à Altran Technologies	(101)	(8 885)
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	-	-
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	230 156 303	191 955 747
Droits attribués avec effet dilutif	1 057 684	641 181
Résultat par action (en euros)	(0,00)	(0,05)
Résultat dilué par action (en euros)	(0,00)	(0,05)

Le résultat par action et le résultat dilué par action de l'exercice 2017 sont ajustés suite à l'augmentation de capital de 2018, conformément aux principes comptables énoncés à la note 1.24.

Les actions gratuites attribuées avec effet dilutif, concernent les plans mis en place :

- le 11 mars 2015 portant sur un maximum de 291 770 titres ;
- le 1^{er} juin 2016 portant sur un maximum de 143 265 titres ;
- le 28 avril 2017 portant sur un maximum de 125 083 titres ; et
- le 5 septembre 2018 portant sur un maximum de 732 305 titres.

Les caractéristiques des plans d'actions gratuites sont présentées au paragraphe 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. 2018	Déc. 2017
Trésorerie	464 809	169 015
Équivalents de trésorerie	7 897	203 911
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	472 706	372 926
Emprunts et lignes de crédit long terme	1 601 936	54
Autres passifs financiers long terme	1 393	1 133
Passifs financiers non courants	1 603 329	1 187
Emprunts obligataires courants	-	253 340
Emprunts et lignes de crédit court terme	(1 562)	174
Crédits à court terme et banques	180 279	469 300
Autres dettes financières courantes	2 486	(5)
Passifs financiers courants	181 203	722 809
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	1 784 532	723 996
Endettement financier net	(1 311 826)	(351 070)

Par rapport au 31 décembre 2017, l'endettement financier net du Groupe a augmenté de 960,8 millions d'euros pour s'établir à 1 311,8 millions d'euros au 31 décembre 2018. La variation de l'endettement financier net se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	Endettement financier net	
AU 31 DÉCEMBRE 2017		(351 070)
	Variations de la trésorerie nette	99 780
Flux cash	Encaissements liés aux nouveaux emprunts	(2 390 837)
	Remboursements d'emprunts	1 006 297
	Autres flux liés aux opérations de financement	233 423
	Variation des créances cédées au <i>factor</i>	55 597
Flux non-cash	Variation de périmètre	(2 942)
	Écart de change	(4 658)
	Autres	42 584
Au 31 décembre 2018		(1 311 826)

Crédits à court terme et banques

Le tableau ci-après présente une répartition des crédits à court terme et des banques :

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017
Facilités bancaires	5 941	6 333
Dettes d'affacturage	47 738	62 967
Billets de trésorerie	126 600	400 000
Total Crédits à court terme et banques	180 279	469 300

Les dettes d'affacturage correspondent aux créances cédées non garanties par le *Factor* sur des lignes totalisant 424,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 344 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Équivalents de trésorerie

La valeur de marché des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2018 s'élève à 7,9 millions d'euros et se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017
Certificats de dépôts et autres	-	203 911
Valeurs mobilières de placement	7 897	-
Total	7 897	203 911

Échéancier de l'endettement financier brut

Le tableau ci-après présente une répartition, y compris intérêts courus et après prise en compte des effets des instruments de couverture, de l'endettement financier brut par catégorie et par échéance annuelle contractuelle :

(en milliers d'euros)	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	Au-delà
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme		(3 620)	(4 294)	(9 764)	(4 418)	1 624 032
Autres passifs financiers long terme		(2 339)	(1 489)	4 520	32	669
Passifs financiers long terme	-	(5 959)	(5 783)	(5 244)	(4 386)	1 624 701
Emprunts et dettes courants auprès d'établissement de crédit	(1 562)					
Crédits à court terme et banques	180 279					
Autres dettes financières courantes	2 486					
Passifs financiers court terme	181 203	-	-	-	-	-
Total	181 203	(5 959)	(5 783)	(5 244)	(4 386)	1 624 701

L'endettement financier brut est à 90 % à long terme.

Principales évolutions des lignes de crédit

Le Groupe a renégocié son contrat de crédit moyen terme, de ce fait tous les engagements antérieurs ont été remboursés en mars 2018.

Altran a signé le 15 février 2018 un contrat de syndication d'un prêt à terme senior (le « *Term Loan B* ») assorti de sûretés d'un maximum de 2 125 millions d'euros divisé en deux tranches, l'une de 1 880 millions d'euros et l'autre de 300 millions de dollars américains, ainsi qu'un crédit renouvelable d'un montant de 250 millions d'euros. Ce prêt syndiqué a été utilisé pour le paiement du prix d'acquisition du groupe Aricent et pour le remboursement anticipé de la dette à moyen et long terme du Groupe.

Les caractéristiques du *Term Loan B* sont les suivantes :

- échéance : 7 ans à compter de la mise à disposition des fonds, soit le 20 mars 2025 ;
- rémunération maximale *Term Loan B* en EUR : EURIBOR + 3,25 % ;
- rémunération maximale *Term Loan B* en USD : LIBOR + 2,75 % ;
- amortissement *Term Loan B* en EUR : in fine ;
- amortissement *Term Loan B* en USD : amortissement trimestriel de 0,25 % du montant restant dû, puis remboursement in fine ;
- droit de remboursement : partiel ou total à tout moment pour un montant minimal de 1 million d'euros ;
- intérêts : payables à terme échu selon une durée de 1, 3 ou 6 mois convenue entre l'emprunteur et le prêteur. Les échéances ont été définies au 20 mars, 20 juin, 20 septembre et 20 décembre ;
- couverture de taux : conclusion dans les 90 jours de la mise à disposition des fonds de contrats de couverture de taux (*hedging*) afin que l'exposition aux variations de taux d'intérêts variables ne représente pas plus de 50 % du montant en principal du *Term Loan B* ;
- dividendes : la capacité de la Société à distribuer des dividendes à ses actionnaires est susceptible d'être restreinte puisqu'au-delà d'un taux de levier de 2,5 une partie des flux de trésorerie excédentaires (*excess cash flow*, tel que ce terme est défini dans le *Senior Facilities Agreement*) doit être affectée au remboursement anticipé des prêts : à hauteur de 25 % si le taux de levier est compris entre 2,5 et 3,0 / à hauteur de 50 % si le taux de levier excède 3,0 ;
- autres : certaines restrictions viennent à s'appliquer s'agissant notamment de la réalisation de nouvelles acquisitions et cessions d'actifs significatives, d'investissements importants ou encore de la conclusion de nouveaux emprunts.

Altran Technologies a procédé dans le courant de l'année 2018 :

- à un remboursement anticipé de 500 millions d'euros portant le solde de la tranche EUR au 31 décembre 2018 à 1 380 millions d'euros ;
- à l'amortissement contractuel de 2,25 millions de dollars portant le solde de la tranche USD au 31 décembre 2018 à 297,75 millions de dollars.

Les caractéristiques du crédit renouvelable sont les suivantes :

- échéance : 5 ans soit le 20 mars 2023 ;
- rémunération maximale : EURIBOR + 3,25 % ;
- intérêts payables à terme échu selon une durée de 1, 3 ou 6 mois convenue entre l'emprunteur et le prêteur ;
- *covenant* : respect d'un ratio « Dette financière/EBITDA » inférieur ou égal à 5,25 jusqu'à l'échéance et ce uniquement si plus de 100 millions d'euros sont tirés à la fin de chaque trimestre.
- L'EBITDA retenu est le dernier EBITDA consolidé et audité pour une période de 12 mois, ajusté sur une base pro-forma de 12 mois, de manière à intégrer l'EBITDA afférent à toute « Entreprise Éligible » acquise dans le cadre d'une opération de croissance externe réalisée durant ladite période.

D'éventuelles synergies pourraient être prises en compte dans les 18 mois qui suivent l'acquisition du groupe Aricent.

- La dette financière correspond à la dette financière nette à laquelle sont rajoutés les crédits vendeurs et clauses de complément de prix relatifs à une opération de croissance externe, à l'exclusion des paiements soumis à des conditions de performance (*earn out* et autres conditions contingentes).

Altran Technologies n'a pas tiré sur la ligne de crédit au cours de l'exercice 2018.

En outre, plusieurs sûretés ont été octroyées par la maison mère et certaines de ses filiales au bénéfice des prêteurs dans le cadre de ces nouveaux financements :

- la maison mère a nanti les titres qu'elle détient dans certaines de ses filiales, et ce y compris sur les parts sociales de *Global Management Treasury Services* (GMTS), entité au niveau de laquelle la plus grande partie de la trésorerie du groupe Altran est centralisée ;
- la maison mère a nanti ses comptes bancaires et les créances les plus importantes détenues sur d'autres entités du Groupe ;
- la maison mère et les filiales les plus importantes ont garanti vis-à-vis des prêteurs des engagements des débiteurs au titre des nouveaux financements.

6

Niveau de marge et ratio financier

Le niveau de marge du *Term Loan B* et du crédit renouvelable est revu trimestriellement en fonction du ratio consolidé de levier financier (Dette financière nette/EBITDA).

Marge applicable	<i>Term Loan B</i> (en euros)	<i>Term Loan B</i> (en dollars)	Crédit revolving
Ratio >= 4,00	3,25% l'an	2,75% l'an	3,25% l'an
Ratio < 4,00	3,00% l'an	2,50% l'an	3,00% l'an
Ratio < 3,50	2,75% l'an	2,25% l'an	2,75% l'an
Ratio < 3,00	2,75% l'an	2,25% l'an	2,50% l'an

Ratio de levier financier

Le Groupe par ailleurs définit et publie un ratio de levier financier comme suit :

	Déc. 2018	Déc. 2017
Dette financière nette (excluant les dettes sur titres) / EBITDA pro forma	3,03	1,50

Instruments financiers dérivés

Dérivés de taux

La majorité des dettes financières auprès des établissements de crédit est contractée à taux variable essentiellement indexé sur le taux de référence EURIBOR ou LIBOR. Conformément au contrat de crédit une couverture de taux a été mise en place sur le *Term Loan B*.

	Date départ	Date échéance	Type	Taux fixe	Nominal (en devise)	Taux initial	Devise
Morgan Stanley	20/06/2018	18/03/2022	CAP	0,47 %	400 000 000	Euribor3M	EUR
Goldman Sachs	20/06/2018	18/03/2022	CAP	0,458 %	400 000 000	Euribor3M	EUR
CACIB	20/06/2018	18/03/2022	CAP	0,455 %	200 000 000	Euribor3M	EUR
CACIB	20/06/2018	18/03/2022	CAP	3,10 %	250 000 000	Libor3M	USD

La variation de la juste valeur des caps de taux est comptabilisée en autres éléments du résultat global recyclables en résultat pour un montant net négatif de - 3,7 millions d'euros dont - 5,0 millions d'euros de valorisation brute et - 1,3 millions d'euros d'impôts différés ;

La juste valeur des caps est comptabilisée dans l'endettement financier net pour - 2,6 millions d'euros.

Dérivés de devises

La centralisation des excédents de trésorerie en devises étrangères expose le Groupe à un risque de change. Ce risque de change est couvert au niveau de la société centralisatrice de trésorerie (GMTS) via des *swaps* et contrats à terme de change pour les devises les plus significatives.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat, en résultat financier. La juste valeur de ces instruments au 31 décembre 2018 est de - 1,0 million d'euros.

Les caractéristiques de ces instruments sont présentées ci-dessous :

Type	Devise A	Devise B	Nominal (en millions d'euros)
Termes & Swaps	CAD	EUR	(3,0)
Termes & Swaps	CZK	EUR	(9,8)
Termes & Swaps	GBP	EUR	6,8
Termes & Swaps	SEK	EUR	(2,8)
Termes & Swaps	USD	EUR	(90,1)

* Nominal négatif = Vente devise A/Achat devise B.
Nominal positif = Achat devise A/Vente devise B.

Les sociétés du groupe Aricent couvrent leurs opérations commerciales en devises étrangères (principalement l'USD/INR). Ce risque est couvert pour le compte de chaque entité au niveau de la trésorerie centrale des entités Aricent en Inde. La comptabilité de couverture sera appliquée à compter du 1^{er} janvier 2019.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat, en résultat opérationnel courant. La juste valeur de ces instruments au 31 décembre 2018 est de + 1,6 million d'euros.

Les caractéristiques de ces instruments sont présentées ci-dessous :

Type	Devise A	Devise B	Nominal (en millions d'euros)
Termes	AUD	USD	(1,4)
Termes	EUR	USD	(25,0)
Termes	GBP	USD	(5,1)
Termes	USD	INR	(182,7)
Tunnel	USD	INR	(6,6)

* Nominal négatif = Vente devise A/Achat devise B.
Nominal positif = Achat devise A/Vente devise B.

Analyse de la sensibilité de l'exposition nette au risque de change

Une appréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2018 aurait les effets suivants sur le résultat et les capitaux propres :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Position nette en devises	Cours au 31/12/2018	Position nette en euro avant gestion	Instruments dérivés	Position nette en euro après gestion	Résultat Gains/Pertes	Capitaux propres Gains/Pertes
Devise									
AED	10,3	0,0	10,3	4,2033	2,4	0,0	2,4	0,2	0,0
CAD	5,1	0,0	5,1	1,5605	3,2	(3,0)	0,2	0,0	0,0
CHF	5,6	(5,9)	(0,4)	1,1269	(0,3)	0,0	(0,3)	(0,0)	0,0
CZK	523,7	(3,6)	520,1	25,7240	20,2	(9,8)	10,4	0,1	1,0
GBP	90,6	(12,1)	78,4	0,8945	87,7	6,8	94,5	0,3	9,2
INR	1 452,9	0,0	1 452,9	79,7298	18,2	0,0	18,2	0,1	1,8
MXN	3,5	0,0	3,5	22,4921	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0
NOK	6,8	0,0	6,8	9,9483	0,7	0,0	0,7	0,1	0,0
SEK	29,4	0,0	29,4	10,2548	2,9	(2,8)	0,0	0,0	0,0
SGD	112,9	(0,0)	112,9	1,5591	72,4	0,0	72,4	0,4	6,9
TRY	0,8	0,0	0,8	6,0588	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
USD	2 114,0	(12,4)	2 101,7	1,1450	1 835,5	(90,1)	1 745,4	0,8	173,7

5.12 Provisions

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variation de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2018
Provisions litiges	1 222	549	(186)	(226)	-	-	-	1 359
Provisions autres risques	41 327	503	(15 062)	(12 950)	914	6 164	(361)	20 535
Provisions pour restructuration	4 823	184	(1 315)	-	(7)	-	500	4 185
Provisions autres charges	289	4 110	(1 037)	-	452	30 405	867	35 086
TOTAL PROVISIONS LONG TERME	47 661	5 346	(17 600)	(13 176)	1 359	36 569	1 006	61 165
Provisions litiges	6 193	5 374	(1 254)	(1 211)	-	-	-	9 102
Provisions pour garanties	43	116	-	-	51	924	-	1 134
Provisions autres risques	3 764	895	(2 156)	(969)	97	1 428	866	3 925
Provisions pour restructuration	5 871	6 032	(3 677)	(1 953)	(12)	-	(550)	5 711
Provisions autres charges	1 185	2 479	(57)	-	57	-	(868)	2 796
Total provisions court terme	17 056	14 896	(7 144)	(4 133)	193	2 352	(552)	22 668

Les « Autres variations » correspondent notamment aux reclassements entre « long terme » et « court terme » suivant la revue des échéances prévisionnelles de sorties des ressources.

Pour l'exercice 2018, les dotations nettes de reprises aux provisions s'élèvent à -21,8 millions d'euros dont -1,9 million d'euros en résultat opérationnel courant et -19,9 millions d'euros en résultat non récurrent.

Les variations de périmètre comprennent principalement les provisions identifiées dans le cadre de l'acquisition du groupe Aricent.

Les provisions constituées couvrent principalement des litiges sociaux, fiscaux et des coûts de restructuration.

- Altran Technologies a fait l'objet d'un redressement fiscal, notifié en 2014, au titre d'une partie du crédit d'impôt recherche 2011 et 2012. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 22 janvier 2019 un jugement favorable à la Société mais qui était toujours susceptible de faire l'objet d'un recours de la part de l'administration fiscale à la date d'arrêtés des comptes.

- Altran Technologies a fait l'objet d'un contrôle URSSAF, notifié en 2015, par lequel l'administration entend notamment assujettir aux cotisations sociales certaines indemnités versées aux salariés. La décision du tribunal des affaires de sécurité sociale rendue en fin d'année 2017 a été globalement favorable à la Société mais l'administration a interjeté appel.

- La Société a été assignée en justice par des salariés et anciens salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires.

Ces demandeurs estiment notamment que leur rémunération étant inférieure au plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), la convention de forfait en heures sur une base hebdomadaire dont ils relèvent, pourtant distincte de la Modalité 2 dite « de réalisation de missions » de la convention collective SYNTEC, est invalide et qu'ils doivent en conséquence percevoir un rappel d'heures supplémentaires au titre des heures de travail allant de la 35^e heure à la 38^e heure et demie.

Dès 2012, Altran a engagé des négociations visant à adapter les dispositions de cette convention collective à son organisation du temps de travail.

Après avoir été déboutée en première instance par plusieurs décisions rendues en 2012, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la Cour d'appel de Toulouse en septembre 2014, obtenant un rappel de salaires sur 5 ans. La Cour de Cassation a confirmé l'arrêt de la Cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

Compte tenu de la situation créée par l'arrêt de la Cour de cassation, et des risques pesant sur la Société pour l'ensemble de ses salariés bénéficiant d'une convention individuelle de forfait de 38,5 heures, et bien qu'Altran considère que les conventions de forfait hebdomadaire en heures conclues avec ses salariés soient parfaitement valides, Altran n'a pas eu d'autres choix que de considérer que l'ensemble de ses salariés était désormais soumis au droit commun de la durée du travail (pas de forfait hebdomadaire en heures, application stricte des 35 heures hebdomadaires, pas de plafond de jours travaillés et donc pas de jours de repos supplémentaires - JNT).

Aussi, afin de trouver une solution satisfaisante pour ses salariés, Altran a signé un accord collectif, le 29 février 2016, instaurant, parmi d'autres mesures, une modalité de temps de travail spécifique « Altran » (158 heures par mois + 10 jours de JNT maximum par an), qui a été proposée à tous les collaborateurs ayant une rémunération inférieure au PASS et dont la durée hebdomadaire de travail est fixée à 35 heures depuis le 1^{er} janvier 2016.

Les décisions de la Cour d'appel de Toulouse et de la Cour de cassation ont toutefois déclenché un nombre important (environ 1 200) de saisines des Conseils de prud'hommes de la part essentiellement d'anciens salariés.

Les audiences au fond se tiennent depuis octobre 2016 et sont pour l'heure audiencées jusqu'à fin 2020.

À la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2018, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents Conseils de prud'hommes (Toulouse, Strasbourg, Rennes, Lyon, Nanterre, Belfort, Aix-en-Provence, Versailles...) et font l'objet de recours soit de la part d'Altran, soit de la part de certains salariés.

En janvier 2018, la Cour d'appel de Toulouse a, dans plusieurs procédures, condamné la Société retenant, outre les heures supplémentaires, deux autres griefs : l'un au titre d'une clause de loyauté jugée illicite au motif qu'elle serait une clause de non-concurrence déguisée et l'autre au titre du travail dissimulé pour une partie des salariés concernés. Le Groupe conteste fermement cette dernière accusation. En effet, concernant l'accusation de travail dissimulé, celle-ci repose, selon la Cour, sur le fait que la Société aurait continué à appliquer le forfait à ses salariés après les premiers arrêts de condamnation de 2014. Le Groupe conteste cette position car elle ne traduit absolument pas, selon lui, la réalité des faits. En effet, dès les décisions de Cour d'appel de 2014, la Société a mis fin au forfait pour les salariés parties à ces arrêts. Puis, la Société s'est pourvue en cassation. Une fois l'arrêt de 2015 rendu par la Cour

de cassation, la Société a mis fin au forfait pour tous les salariés dont la rémunération était inférieure au PASS, tout en préservant leur rémunération antérieure. Enfin, pour tenir compte du souhait de ces salariés de continuer à bénéficier de jours de réduction du temps de travail (JRJT), la Société a conclu dans les plus brefs délais un accord permettant, comme indiqué ci-dessus, à 3 500 d'entre eux sur 4 000, de bénéficier de JRJT dans le cadre d'une nouvelle modalité du temps de travail. Ainsi, depuis début 2016, et a fortiori au jour de l'appel, la durée du travail d'aucun de ces salariés ne résulte du forfait critiqué. Ces salariés sont, soit soumis à la nouvelle modalité du temps de travail, soit à 35 heures. L'accusation de travail dissimulé est donc pour le Groupe tout à fait injustifiée et non fondée.

La Société s'est pourvue en cassation pour 293 procédures concernées par les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse.

En janvier 2019, la Cour d'appel de Colmar a expressément reconnu que la convention de forfait hebdomadaire en heures des salariés, applicable au sein d'Altran, était distincte de la Modalité 2 de la convention collective SYNTEC. Pour autant, la Cour a considéré que le forfait Altran ne pouvait pas être opposé aux salariés, car il serait par nature contraire et moins favorable que la Modalité 2, notamment en ce qu'il étendrait les forfaits heures à des salariés insusceptibles de remplir les conditions conventionnelles pour en bénéficier. La Société a décidé de se pourvoir en cassation contre cet arrêt qui concerne 25 salariés.

Dans deux arrêts en date du 20 février et du 13 mars 2019, la Cour de cassation, saisie des pourvois formés à l'encontre des arrêts de la Cour d'appel de Toulouse du 19 janvier 2018, a jugé que la Cour d'appel de Toulouse avait pu déduire que les conventions conclues par les salariés relevaient de la Modalité 2. En revanche, la Société a obtenu une décision favorable sur le quantum des heures supplémentaires. La Cour a en effet considéré, compte tenu des arguments développés par les parties, que devaient à tout le moins être déduites du décompte des heures supplémentaires réclamées par les salariés les périodes d'absence pour congés payés et arrêts maladie. La Cour de cassation a par ailleurs jugé que les salariés qui n'étaient pas éligibles à la convention de forfait de la Modalité 2 devaient restituer le paiement des jours de réduction du temps de travail, accordés en exécution de la convention. La Cour de cassation a en conséquence annulé les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse en ce qu'ils avaient condamné Altran au paiement d'heures supplémentaires et d'une indemnité au titre du travail dissimulé et en ce qu'ils avaient débouté Altran de sa demande de remboursement des jours de réduction du temps de travail.

- Un salarié licencié en avril 2015 a intenté deux procédures à l'encontre d'Altran Concept Tech, la filiale autrichienne du Groupe, pour se voir verser l'intégralité de ses bonus dus au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 et pour réclamer une compensation pour les actions gratuites qui ne lui ont pas été attribuées ou qu'il a perdues du fait de son licenciement, pour un montant total d'environ 2 millions d'euros. L'affaire a été plaidée le 22 janvier 2018. Concernant la procédure relative au paiement des bonus, le tribunal de Graz a, le 3 juillet 2018, débouté l'ancien salarié qui a fait appel. Les plaidoiries en appel ont eu lieu le 4 mars 2019, une nouvelle audience étant prévue le 25 juin 2019. Concernant la procédure relative aux actions gratuites, le tribunal a débouté l'ancien salarié. Cette décision a été confirmée en appel le 27 novembre 2018 et n'est plus susceptible de recours.
- À compter de la fin de l'année 2010, et à l'initiative de son ancien responsable des achats, Altran a conclu avec un fournisseur un certain nombre de contrats prévoyant notamment la location d'équipements informatiques et de copieurs.

À l'occasion de travaux réalisés au mois de juin 2011, l'audit interne d'Altran a constaté de nombreuses anomalies afférentes aux contrats conclus entre la Société et son fournisseur. La direction d'Altran a donc sollicité l'intervention d'un cabinet extérieur aux fins d'approfondir les travaux d'investigation menés par l'audit interne. À l'issue de sa mission, ce cabinet a rédigé un rapport qui révélait que les contrats relatifs à la location d'équipements avaient été conclus au prix de manœuvres commises avec la complicité de l'ancien responsable des achats et susceptibles de revêtir au plan pénal les qualifications d'acte de corruption privée et d'escroquerie.

Le rapport du cabinet a également mis au jour de multiples surcoûts entraînés par la location des matériels informatiques et des matériels d'impression, causant un préjudice évalué à plus de 2 millions d'euros.

Compte tenu de la révélation de ces faits, Altran a déposé plainte et s'est constituée partie civile. Altran a concomitamment suspendu tous paiements de loyers au titre de contrats de location conclus avec le fournisseur.

Le magistrat instructeur a notamment mis en examen les anciens dirigeants du fournisseur et doit prochainement rendre son ordonnance de règlement.

La Société a par ailleurs été assignée afin que soient prononcés la résiliation des contrats de location, la restitution des matériels sous astreinte ainsi que le versement de dommages-intérêts pour un montant total d'environ 3 millions d'euros. Par ailleurs, le loueur d'origine a assigné la Société en août 2012 devant le Tribunal de commerce de Paris pour rupture unilatérale du contrat-cadre et demande des dommages-intérêts, notamment pour manque à gagner.

Compte tenu de l'instruction en cours, les demandes mentionnées ci-dessus ont fait l'objet de décisions de sursis à statuer du Tribunal de commerce de Paris, en date des 17 juin 2013 et 2 juin 2015.

- La principale filiale d'Arcent en Inde, Arcent Technologies (Holding) Ltd. (anciennement dénommée Hughes Software Systems Limited) (« ATHL »), a conclu un contrat le 19 mai 2003 avec un propriétaire et un promoteur portant sur le développement et la mise en location d'une installation à Bangalore. Le contrat prévoyait une option au bénéfice d'ATHL pour l'acquisition du terrain et de l'installation, sous réserve de certaines conditions. En 2005, le promoteur a assigné en justice ATHL en paiement du loyer et des intérêts pour un montant total de 700 000 dollars américains, et demandait le prononcé d'un commandement de quitter les lieux ainsi qu'une condamnation en paiement de dommages-intérêts à son encontre. En février 2007, ATHL a intenté une action en justice contre le promoteur et le propriétaire, afin d'obtenir l'exécution forcée d'un acte de vente en sa faveur, faisant valoir qu'elle avait exercé son option d'achat en janvier 2007 pour un montant de 3,6 millions de dollars américains. En septembre 2010, le promoteur, alors propriétaire de la totalité du terrain, a assigné à nouveau ATHL en recouvrement de dommages-intérêts et des intérêts pour la partie du terrain et du bâtiment qu'il prétendait avoir achetée. L'ensemble de ces demandes ont été regroupées par le Tribunal civil de la ville de Bangalore, qui s'est prononcé en 2016 en faveur du promoteur. Arcent a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour du Karnataka et a obtenu un sursis à l'ordonnance d'expulsion sous réserve d'un dépôt de 5,1 millions de dollars par ATHL au bénéfice du promoteur au titre des arriérés de loyers litigieux (lequel séquestre sera remboursé à ATHL dans l'hypothèse où un jugement définitif interviendrait en faveur d'ATHL). En contrepartie du sursis à l'ordonnance d'expulsion, ATHL continue en outre à payer des charges d'occupation, conformément au contrat de location, d'un montant de 33 000 dollars américains par mois. Ce litige reste pendant devant la Haute Cour du Karnataka.

Une procédure distincte de préemption a été ouverte par un organisme du gouvernement de l'État du Karnataka, lequel cherche à acquérir une partie des terres vacantes au sein de la propriété à des fins industrielles. Arcent s'est opposée à cette demande.

- ATHL a reçu des services de l'administration fiscale indienne en charge de la taxe sur les services des demandes de justification en lien avec des remboursements effectués par ATHL portant sur :
 - des salaires et loyers payés par plusieurs de ses succursales ; et
 - des sommes dues au titre de prestations de services de visa et d'assurance effectuées par plusieurs fournisseurs situés en dehors d'Inde en lien avec les déplacements professionnels de ses salariés.

Les demandes de l'administration fiscale indienne couvrent des remboursements effectués au titre des exercices fiscaux de 2007 à juin 2017. Au 31 décembre 2018, l'impôt total exigé s'élève à 36,6 millions de dollars américains, avec des intérêts supplémentaires exigibles de 50,9 millions de dollars américains. Pour les demandes concernant les exercices fiscaux 2007 à 2014, ATHL a également reçu des injonctions du *Commissionner of Service Tax* confirmant les demandes des services fiscaux et imposant à ATHL des intérêts et une pénalité correspondant à 100 % de la taxe sur les services exigés. ATHL a interjeté appel auprès du tribunal administratif compétent. Le tribunal a rendu une ordonnance accordant un sursis à l'exécution des demandes concernant les exercices 2007 à 2012 jusqu'à la décision d'appel. ATHL a constitué un dépôt obligatoire d'environ 700 000 dollars américains auprès du tribunal compétent dans le cadre de l'appel interjeté par la société portant sur les exercices fiscaux 2013 et 2014.

Passifs éventuels

- À la suite des articles parus dans *Le Monde* en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

La saisine a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation des comptes ne donnant pas une image fidèle de la Société et, une seconde fois, en septembre 2004, pour viser le délit d'initié.

La Société s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003.

Les anciens dirigeants et un ex-cadre du Groupe ont été mis en examen. La Société a, pour sa part, été mise en examen, sans remise en cause de son statut de partie civile, des chefs de diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours, mais également de faux et usage de faux.

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et la Société en qualité de personne morale ont été renvoyés devant le Tribunal correctionnel. Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le Tribunal a renvoyé l'affaire au parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction.

Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président en charge de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le Tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 000 euros pour la Société notamment) du chef

des délits de faux et usage. Compte tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites devant la Commission des sanctions de l'AMF et des poursuites pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte mais seulement au regard du délit de diffusion d'informations fausses ou trompeuses.

Aux termes de sa décision rendue le 30 mars 2017, le Tribunal correctionnel de Paris a prononcé l'extinction de l'action publique à l'encontre de la Société et de ses fondateurs et dirigeants, et ce au titre des infractions de faux et usage de faux, de diffusion d'informations trompeuses et présentation de comptes inexacts, et les a donc relaxés. Le Tribunal a fait application du principe *non bis in idem* tel que cristallisé par l'article L. 465-3-6 issu de la loi du 21 juin 2016, qui interdit qu'une personne soit condamnée deux fois pour la même infraction. Les personnes précitées avaient en effet déjà été sanctionnées par la Commission des sanctions de l'AMF en 2007.

Le Tribunal s'est également déclaré incompétent pour statuer sur les intérêts civils et a donc débouté les parties civiles de leurs demandes.

Le 7 avril 2017, le Parquet national financier ainsi que 64 des 77 parties civiles ont interjeté appel du jugement. Les audiences au fond devant la Cour d'appel de Paris auront lieu en novembre 2019. Le 27 février 2019, 55 parties civiles sur les 64 parties civiles appelantes se sont desistées de leur appel.

Par ailleurs, en l'état des motifs du jugement du 30 mars 2017, trois des parties civiles, à la date d'arrêté des comptes, ont assigné la Société devant les juridictions civiles et réclament ensemble près de 28 millions d'euros à titre de

dommages-intérêts sur le fondement de la responsabilité délictuelle.

L'ensemble des procédures susvisées concernent des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- En août 2005, la Société a été assignée par un ancien dirigeant aux fins de requalification de son licenciement en licenciement abusif.

Par un jugement en date du 1^{er} mars 2007, le Conseil de prud'hommes a fait droit à la demande de la Société de voir prononcer le sursis à statuer dans l'attente de la décision qui doit être prise en matière pénale à l'égard de cet ancien dirigeant (dans le cadre de l'instruction sur les comptes 2001-2002 décrite ci-dessus).

- Altran Technologies a fait l'objet, le 8 novembre 2018, d'opérations de visite et de saisie de l'Autorité de la concurrence relatives à des pratiques anticoncurrentielles alléguées dans les secteurs de l'ingénierie et du conseil en technologies, ainsi que des services informatiques et de l'édition de logiciels.

- À ce jour, l'enquête est en cours. Les opérations de visite et de saisie ne préjugent pas de l'issue de la procédure ni de ses éventuelles conséquences financières. En l'absence d'évaluation du risque encouru à ce stade, aucune provision n'a été constituée à ce titre au 31 décembre 2018

- Le Groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.

Le Groupe met tout en oeuvre afin de limiter l'impact des risques sur ses comptes.

Provisions pour restructuration

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

(en milliers d'euros)	Dec. 2017	Dotations	Reprises	Écart de change	Variations de Réallocation périmètre	Déc. 2018
Coûts salariaux	9 451	5 909	(5 900)	(6)	-	9 454
Rationalisation des baux locatifs	609	261	(515)	(13)	-	342
Autres	634	46	(530)	-	(50)	100
Total plans de restructuration	10 694	6 216	(6 945)	(19)	(50)	9 896

5.13 Avantages du personnel long terme

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraites et des avantages postérieurs à l'emploi, comptabilisés en « Avantages du personnel non courants » à hauteur de 63,9 millions d'euros, concerne essentiellement la France, l'Inde, l'Italie, la Suisse et l'Allemagne et s'analyse comme suit :

Réconciliation de la provision

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Provision début de période	(22 188)	(19 999)	(11 254)	(7 970)	(1 351)	(657)	(3 811)	(4 091)	(38 604)	(32 717)
Acquisition/cession/transfert/ arrêt plans	-	-	(2 722)	(2 203)	(19 270)	(616)	-	-	(21 992)	(2 819)
(Charge)/produit reconnu	(1 914)	(2 218)	(1 064)	(1 627)	(3 860)	(363)	(1 458)	(901)	(8 296)	(5 109)
Gains/(Pertes) reconnus via les capitaux propres	(2 330)	(393)	279	(476)	1 685	11	547	(247)	181	(1 105)
Contributions employeur	-	-	778	548	1 847	229	1 082	1 090	3 707	1 867
Prestations versées	375	422	425	474	783	-	-	-	1 583	896
Variation de change	-	-	-	-	(292)	45	(142)	338	(434)	383
PROVISION FIN DE PÉRIODE	(26 057)	(22 188)	(13 559)	(11 254)	(20 458)	(1 351)	(3 782)	(3 811)	(63 856)	(38 604)

Situation financière

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Engagement	(26 057)	(22 188)	(35 535)	(34 319)	(21 083)	(1 897)	(19 135)	(17 911)	(101 810)	(76 315)
Valeur des actifs de couverture	-	-	21 976	23 065	625	546	15 353	14 100	37 954	37 711
(Déficit) surplus	(26 057)	(22 188)	(13 559)	(11 254)	(20 458)	(1 351)	(3 782)	(3 811)	(63 856)	(38 604)
Réserve de gestion du surplus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVISION CLÔTURE	(26 057)	(22 188)	(13 559)	(11 254)	(20 458)	(1 351)	(3 782)	(3 811)	(63 856)	(38 604)

En France, les engagements de retraite sont relatifs aux régimes d'indemnités de fin de carrière, qui prévoient le versement d'un capital à la retraite, fonction du salaire et de l'ancienneté à la date de départ.

Les autres plans en zone EUR concernent l'Allemagne, la Belgique, l'Italie et les Pays-Bas.

En Inde les engagements sont relatifs aux régimes de *gratuity* et de *leave encashment*. L'accroissement significatif de la provision entre 2017 et 2018 est imputable à l'acquisition du groupe Aricent.

En Italie, les engagements sont liés au régime de *Trattamento di Fine Rapporto* (TFR). Ce régime obligatoire prévoit le versement d'un capital au salarié au moment de son départ de l'entreprise

(pour toutes causes y compris retraite), dont le montant est fonction de son salaire et de son ancienneté. Il n'y a plus d'acquisition de droits depuis 2007.

En Suisse, les engagements sont relatifs au régime de retraite et prévoyance prévu par la loi sur la prévoyance professionnelle (LPP) et mis en place auprès d'une Fondation collective. Le régime d'Altran prévoit des prestations supérieures au régime minimal requis par la LPP, pour les risques vieillesse (rente ou capital à la retraite) et prévoyance (décès et invalidité). Ce régime est de type cash balance : pour la partie épargne retraite, les cotisations sont partagées entre l'employeur et les salariés et l'employeur à travers son contrat d'assurance garantit le taux d'intérêt minimal et le taux de conversion des capitaux en rentes à la retraite.

Évaluation des engagements et provisions

Réconciliation des engagements

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Engagement début de période	22 188	19 998	34 320	17 880	1 897	841	17 911	19 437	76 316	58 156
Coût des services rendus	2 102	1 848	957	1 378	2 518	295	1 353	1 180	6 930	4 701
Charge d'intérêts	412	371	635	564	1 383	89	114	90	2 544	1 114
Cotisations des salariés	-	-	430	446	-	-	752	845	1 182	1 291
Coûts d'administration	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Pertes/(Gains) actuariels	2 330	393	(2 778)	(156)	(1 639)	(17)	(39)	358	(2 126)	578
Prestations payées par l'employeur	(375)	(422)	(439)	(473)	(783)	-	-	-	(1 597)	(895)
Prestations payées par le fonds	-	-	(98)	(65)	(1 931)	(142)	(1 657)	(2 094)	(3 686)	(2 301)
Changement de plan/Réduction/Liquidation	(600)	-	(215)	(27)	-	-	-	249	(815)	222
Acquisition/(Cession)	-	-	2 722	2 566	19 365	895	-	-	22 087	3 461
Transfert/Changement de méthodologie	-	-	-	12 206	-	-	-	(631)	-	11 575
Variation de change	-	-	-	-	273	(64)	701	(1 604)	974	(1 668)
Engagements fin de période	26 057	22 188	35 534	34 319	21 083	1 897	19 135	17 911	101 809	76 315

Réconciliation des actifs financiers

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Valeur vénale des actifs début de période	-	-	23 065	9 910	546	184	14 100	15 346	37 711	25 440
Rendement des actifs de couverture	-	-	398	323	41	21	87	67	526	411
(Pertes)/Gains actuariels	-	-	(2 520)	(666)	46	(6)	507	111	(1 967)	(561)
Coûts d'administration	-	-	(64)	-	-	-	(77)	-	(141)	-
Contribution employeur	-	-	778	548	1 847	229	1 082	1 090	3 707	1 867
Contribution employés	-	-	430	446	-	-	752	845	1 182	1 291
Prestations payées	-	-	(111)	(65)	(1 931)	(142)	(1 657)	(2 095)	(3 699)	(2 302)
Acquisition/(Cession)	-	-	-	363	95	280	-	-	95	643
Transfert/Changement de méthodologie	-	-	-	12 206	-	-	-	-	-	12 206
Variation de change	-	-	-	-	(19)	(20)	559	(1 264)	540	(1 284)
Valeur vénale des actifs	-	-	21 976	23 065	625	546	15 353	14 100	37 954	37 711
FIN DE PÉRIODE	-	-	21 976	23 065	625	546	15 353	14 100	37 954	37 711

Engagements au bilan

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Régimes totalement ou partiellement financés	-	-	26 524	27 811	17 023	1 897	19 135	17 911	62 682	47 619
Régimes non financés	26 057	22 188	9 010	6 508	4 060	-	-	-	39 127	28 696
Total	26 057	22 188	35 534	34 319	21 083	1 897	19 135	17 911	101 809	76 315

Hypothèses actuarielles

	Zone EUR		Inde		Suisse	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux d'actualisation	1,90 %	1,70 %	7,60 %	7,05 %	0,90 %	0,60 %
Taux d'inflation	1,85 %	1,85 %	N/A	N/A	1,00 %	1,00 %
Augmentation de salaire	1,70 %-2,50 %	1,50 %-2,25 %	6,00 %- 10,00 %	10,00 %	1,50 %	1,50 %

Duration des régimes

	Allemagne	Belgique	France	Inde	Italie	Pays-Bas	Suisse
Duration	14,1	20,9	15,7	7,0	6,1	23,3	14,0

Sensibilité aux taux (analyse hors Allemagne)

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

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 déc. 2018	Impact en % sur le total des engagements au 31 déc. 2018
France	1 030	3,95 %
Autres - Zone EUR	1 622	4,56 %
Inde	411	1,95 %
Suisse	602	3,15 %
Total	3 665	3,60 %

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

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 déc. 2018	Impact en % sur le total des engagements au 31 déc. 2018
France	(980)	- 3,76 %
Autres - Zone EUR	(1 520)	- 4,28 %
Inde	(398)	- 1,89 %
Suisse	(560)	- 2,93 %
Total	(3 457)	- 3,40 %

C. Sensibilité à une variation de - 0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 déc. 2018	Impact en % sur le total des engagements au 31 déc. 2018
France	(1 000)	- 3,84 %
Autres - Zone EUR	(26)	- 0,07 %
Inde	(399)	- 1,89 %
Suisse	(12)	- 0,06 %
Total	(1 437)	- 1,41 %

D. Sensibilité à une variation de + 0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 déc. 2018	Impact en % sur le total des engagements au 31 déc. 2018
France	1 047	4,02 %
Autres - Zone EUR	28	0,08 %
Inde	411	1,95 %
Suisse	11	0,06 %
Total	1 497	1,47 %

Allocation des actifs financiers

(en milliers d'euros)	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Actions	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre (actif général des assureurs)	21 976	23 065	625	546	15 353	14 100	37 954	37 712
Total	21 976	23 065	625	546	15 353	14 100	37 954	37 712

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

	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Actions	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre (actif général des assureurs)	57,90 %	61,16 %	1,65 %	1,45 %	40,45 %	37,39 %	100,00 %	100,00 %
Total	57,90 %	61,16 %	1,65 %	1,45 %	40,45 %	37,39 %	100,00 %	100,00 %

Gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

(en milliers d'euros)	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Rendement attendu	398	323	41	21	87	67	526	411
Rendement réel	(2 122)	(343)	87	15	594	178	(1 441)	(150)
Gains et (pertes) sur actifs financiers	(2 520)	(666)	46	(6)	507	111	(1 967)	(561)

Historique

Écarts actuariels

(en milliers d'euros)	2018	2017	2016	2015	2014
Valeur actualisée des engagements	101 810	76 315	58 157	51 013	39 525
Juste valeur des actifs de couverture	37 954	37 712	25 440	22 173	11 410
(DÉFICIT) / SURPLUS	(63 856)	(38 603)	(32 717)	(28 840)	(28 115)
Pertes / (Gains) actuariels liés aux hypothèses :					
- Hypothèses démographiques	3 723	177	(551)	(2 028)	(1 549)
- Hypothèses financières	(3 199)	(201)	3 199	(453)	3 365
Pertes/(Gains) actuariels d'expérience sur les engagements	(2 653)	601	682	144	(276)
Pertes/(Gains) actuariels d'expérience sur les actifs de couverture	1 967	561	(1 403)	(191)	27

Contributions employeur attendues pour 2018

(en milliers d'euros)	France	Autres - Zone EUR	Inde	Suisse
Prestations attendues pour les régimes non financés	85	1 075	581	-
Contributions employeur attendues pour les régimes financés	-	1 926	2 130	1 777

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

(en milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Coût des services rendus	2 102	1 847	957	1 378	2 518	295	1 353	1 180	6 930	4 700
Changement de plan/Réduction/Liquidation	(600)	-	(215)	(27)	-	-	-	249	(815)	222
Charge d'intérêt sur l'engagement	412	371	635	565	1 383	89	114	89	2 544	1 114
Charge d'intérêt sur les actifs	-	-	(398)	(323)	(41)	(21)	(86)	(67)	(525)	(411)
Charge d'intérêt sur le surplus non récupérable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts d'administration	-	-	64	-	-	-	77	81	141	81
Reconnaissance immédiate des (gains)/pertes	-	-	21	34	-	-	-	-	21	34
Transfert/changement de méthodologie	-	-	-	-	-	-	-	(631)	-	(631)
Charge / (produit) reconnu	1 914	2 218	1 064	1 627	3 860	363	1 458	901	8 296	5 109

5.14 Autres passifs long terme

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Dettes sur immobilisations long terme	47 684	93
Dettes sur titres long terme	0	32 853
Autres passifs long terme	18 387	5 579
Total autres passifs long terme	66 071	38 525

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

La variation des dettes sur immobilisations long terme concerne principalement les dettes liées à l'acquisition des licences IBM.

La variation des dettes sur titres long terme est liée à leur transfert dans les dettes sur titres court terme, conformément à l'échéancier de paiement.

5.15 Fournisseurs et autres créditeurs courants

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017 *
Fournisseurs et comptes rattachés	158 474	135 918
Dettes fiscales exigibles	136 689	111 087
Avantages du personnel courant	271 711	214 464
Dettes sur immobilisations	62 423	4 277
Autres dettes courantes	18 974	6 550
Total fournisseurs et autres créditeurs courants	648 271	472 296

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf.note4).

Fournisseurs et comptes rattachés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018			Déc. 2017		
	Total	Échus	Non échus	Total	Échus	Non échus
Fournisseurs et comptes rattachés nets	158 474	50 377	108 097	135 918	27 278	108 640

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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Échéances inférieures à 1 mois	30 160	16 241
Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois	13 549	7 501
Échéances supérieures à 3 mois	6 668	3 536
Total dettes échues	50 377	27 278

5.16 Dettes sur titres

Les dettes sur titres à court terme sont composées des soldes relatifs aux compléments de prix et aux dettes restant à payer pour 53,6 millions d'euros contre 6,2 millions d'euros à fin 2017. La variation est principalement liée au transfert depuis les dettes sur titres long terme, conformément à l'échéancier de paiement.

5.17 Juste valeur

(en milliers d'euros)	Niveau de juste valeur	Déc. 2018			Déc. 2017		
		Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres
Éléments actifs							
Titres non consolidés	Niveau 3	-	2 158	9 669	10 456	-	1 595
Prêts et créances	Niveau 2	58 504	-	-	10 637	16 551	-
Équivalents de trésorerie	Niveaux 1 et 2	-	7 897	-	-	203 911	-
Instruments dérivés	Niveau 2	-	2 411	-	-	-	-
TOTAL ACTIF		58 504	12 466	9 669	21 093	220 462	1 595
Éléments passif							
Emprunt Obligataire	Niveau 1	-	-	-	250 000	-	-
Emprunt <i>Term Loan B</i>	Niveau 2	1 640 049	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	Niveau 2	-	1 792	(2 640)	-	(650)	-
Total passif		1 640 049	1 792	(2 640)	250 000	(650)	-

Niveau 1 : Prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques.

Niveau 2 : Données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.

Niveau 3 : Données non observables concernant l'actif ou le passif.

Note 6 Notes relatives au compte de résultat

6.1 Information sectorielle au 31 décembre 2018

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.

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

En 2018, le principal décideur opérationnel a réorganisé les segments opérationnels comme présentés ci-dessous :

- France : France, Luxembourg, Maroc et Tunisie ;
- Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie, Slovaquie, Suisse et Turquie ;
- Amériques : Amériques du Nord (dont Aricent) et du Sud, Inde et Ukraine ;
- Asie : Chine, Malaisie, Japon et Émirats Arabes Unis.

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	France	Europe	Ameriques	Asie	Elim. inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	979,8	1 267,1	636,1	33,4		2 916,4
Intersecteurs	73,7	44,4	13,4	2,0	(133,5)	-
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	1 053,5	1 311,5	649,5	35,4	(133,5)	2 916,4
Total produits d'exploitation	1 101,3	1 357,2	655,1	35,4	(133,5)	3 015,5
Total charges d'exploitation	(973,8)	(1 243,3)	(594,4)	(35,1)	133,5	(2 713,1)
Résultat opérationnel courant	127,5	113,9	60,7	0,3		302,4
% Résultat opérationnel courant	12,1 %	8,7 %	9,3 %	0,8 %		10,4 %
Actifs par zone	3 624,4	1 029,5	2 540,6	69,7	(2 602,3)	4 661,9
Total actif	3 624,4	1 029,5	2 540,6	69,7	(2 602,3)	4 661,9

Au 31 décembre 2017 * (en millions d'euros)	France	Europe	Ameriques	Asie	Elim. inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	928,3	1 179,4	156,5	31,1	-	2 295,3
Intersecteurs	55,2	33,2	11,3	1,2	(100,9)	-
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	983,5	1 212,6	167,8	32,3	(100,9)	2 295,3
Total produits d'exploitation	1 025,8	1 238,7	168,5	32,6	(100,9)	2 364,7
Total charges d'exploitation	(900,5)	(1 136,7)	(155,4)	(30,9)	100,9	(2 122,6)
Résultat opérationnel courant	125,3	102,0	13,1	1,7	0,0	242,1
% Résultat opérationnel courant	12,7 %	8,4 %	7,8 %	5,3 %	0,0 %	10,5 %
Actifs par zone	1 980,5	957,5	158,7	68,5	(814,3)	2 350,9
Total actif	1 980,5	957,5	158,7	68,5	(814,3)	2 350,9

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

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

Altran continue sa croissance avec une progression affichée de 27,1 % de son chiffre d'affaires qui s'établit à 2 916,4 millions d'euros contre 2 295,3 millions d'euros en 2017.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 302,4 millions d'euros et 10,4 % du chiffre d'affaires.

6.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017 *	Variation
Ventes de biens	38 375	17 778	+ 115,9 %
Prestations de services	2 802 507	2 275 863	+ 23,1 %
Redevances	75 534	1 616	+ 4 574,1 %
Total	2 916 416	2 295 257	+ 27,1 %

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

Le Groupe réalise la majorité de ses prestations en mode régie et en mode projet sous forme de catalogue de services.

Les contrats en mode projet au forfait représentent une part limitée des prestations délivrées par le Groupe.

6.3 Charges externes

Au 31 décembre 2018, les charges externes se décomposent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc 2017 *	Variation
Sous-traitance	225 873	185 120	+ 22,0 %
Locations simples et charges annexes	95 784	72 427	+ 32,2 %
Formation	13 477	13 209	+ 2,0 %
Honoraires et services externes	36 882	25 652	+ 43,8 %
Transports, voyages, déplacements	113 922	86 757	+ 31,3 %
Autres achats et services extérieurs	95 032	71 892	+ 32,2 %
Total	580 970	455 057	+ 27,7 %

* Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15 (cf. note 4).

Les charges externes évoluent conformément à la croissance du chiffre d'affaires reporté du Groupe. L'année 2018 est particulièrement impactée par l'entrée du groupe Aricent.

6.4 Charges de personnel

Au 31 décembre 2018, les charges de personnel, incluant le CICE, se décomposent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017	Variation
Traitements et salaires (y compris charges sociales)	1 947 940	1 601 066	+ 21,7 %
Charges relatives à des paiements en actions et assimilés	2 295	2 309	- 0,6 %
Avantages du personnel long terme	5 383	2 380	+ 126,2 %
Dotations nettes aux avantages du personnel	1 433	1 670	- 14,2 %
Total	1 957 051	1 607 425	+ 21,8 %

Les effectifs moyens du Groupe sont les suivants :

	Déc. 2018	Déc. 2017
Effectifs moyens	43 785	31 109

L'augmentation des effectifs moyens est principalement liée à l'entrée du groupe Aricent, pour 10 484.

a) Paiements en actions

Le coût total de la rémunération en actions est de 2,3 millions d'euros au titre des plans d'actions gratuites échus ou à échoir au 31 décembre 2018 (2,3 millions d'euros pour l'exercice 2017).

Au 31 décembre 2018, les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites, échus ou en cours, sont les suivantes :

	Actions gratuites 2015	Actions gratuites 2016	Actions gratuites 2017	Actions gratuites 2018
Date de l'assemblée	01/06/2012	29/04/2016	29/04/2016	27/04/2018
Date du Conseil d'administration	11/03/2015	01/06/2016	28/04/2017	05/09/2018
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	291 959	519 395	437 366	933 740
<i>Dont mandataires sociaux</i>	-	--	-	-
<i>Dont nombre d'actions pouvant être allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i>	116 750	231 583	157 681	330 881
Date d'attribution définitive des actions gratuites		Au plus tard le	Au plus tard le	
	11/03/2019	03/10/2019	01/10/2020	05/09/2021
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites		Au plus tard le	Au plus tard le	
	11/03/2019	03/10/2019	01/10/2020	05/09/2021
Cours de référence des actions (en euros)	8,53 €	13,35 €	15,88 €	9,29 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2017	261 959	247 166	195 144	-
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2017 ajusté de l'impact de l'augmentation capital 2018 ^(a)	291 770	287 108	233 755	-
Droits créés en 2018	-	-	-	778 137
Droits perdus en 2018	-	(29 839)	(28 489)	-
Droits acquis en 2018	-	-	-	-
Variation de la performance	-	(114 004)	(80 183)	(45 832)
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2018	291 770	143 265	125 083	732 305
<i>Dont mandataires sociaux</i>	-	-	-	-
<i>Dont nombre d'actions pouvant être allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i>	130 037	51 338	41 947	259 496

(a) Les ajustements ont été calculés conformément à la méthode prévue à l'article R. 228-91.1 b) du Code de commerce, en tenant compte du nombre de titres émis auxquels donne droit une action ancienne, du prix d'émission de ces titres et de la valeur des actions avant détachement du droit de souscription, étant précisé que cette valeur est égale à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse au moins qui précèdent le jour du début de l'émission.

Plan 2018

Lors de sa réunion du 5 septembre 2018, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 933 740 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue.

Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au Conseil par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 (14^e résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou de certaines catégories d'entre eux) tant de la société mère Altran Technologies que des sociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liées, directement ou indirectement.

Le nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement ne pouvait représenter plus de 3 % du capital social de la société Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le Conseil d'administration.

L'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans et est soumise à l'atteinte de plusieurs conditions de performance,

appréciées sur une période minimale de trois exercices consécutifs et fixées par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution en fonction de plusieurs critères comprenant le résultat opérationnel courant consolidé du Groupe et son *Free Cash Flow*.

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

Le plan d'actions gratuites 2018 a été évalué à la date d'octroi selon un modèle reprenant les recommandations de l'ANC (méthode binomiale).

Les principaux paramètres de marché utilisés pour valoriser ce coût notionnel d'incessibilité, déterminé en date d'attribution sont les suivants :

- cours comptant de l'action Altran Technologies au 4 septembre 2018 : 9,29 euros ;
- période d'acquisition des droits : 3 ans ;
- acquisition des droits après un temps de présence continu de 3 ans.

Le coût notionnel d'incessibilité des titres souscrits exprimé en pourcentage du cours spot à la date d'octroi est négligeable.

b) Avantages du personnel long terme

Cf. note 5.13.

6.5 Dotations aux amortissements et provisions nettes

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017	Variation
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	(60 954)	(24 199)	+ 151,9 %
Provisions sur actif circulant	(874)	305	- 386,6 %
Provisions pour risques et charges	803	18 056	- 95,6 %
Provisions pour risques et charges - paiements en actions et assimilés	1 072	(1 495)	- 171,7 %
Total	(59 953)	(7 333)	+ 717,6 %

6.6 Autres produits et charges opérationnels non récurrents

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017
Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques	(33 600)	(7 593)
Charges de restructuration	(44 131)	(17 223)
Litiges	6 126	(13 597)
Autres	(13 770)	(594)
Total	(85 375)	(39 007)

En 2018, les coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques concernent principalement l'acquisition du groupe Aricent pour - 34,1 millions d'euros.

Les charges de restructuration par nature sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017
Coûts salariaux	(41 838)	(14 715)
Rationalisation baux locatifs + mises au rebut des agencements	(2 232)	(1 419)
Autres	(61)	(1 089)
Total charge nette de restructuration	(44 131)	(17 223)

Les litiges sont principalement sociaux.

Les autres produits et charges non récurrents pour - 13,8 millions d'euros correspondent principalement à des coûts liés à des réorganisations effectuées en Allemagne, République tchèque et Aricent pour environ - 4,5 millions d'euros et à des *retention bonus* ainsi qu'à la prime exceptionnelle (dite prime Macron) pour un total de 6,9 millions d'euros.

6.7 Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net de - 60,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 inclut les intérêts sur emprunts à hauteur de - 54,9 millions d'euros et les intérêts supportés sur les autres opérations de financement pour - 4,5 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017
Produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie	1 788	2 808
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1 788	2 808
Charges d'intérêts relatifs aux emprunts obligataires	(2 399)	(8 703)
Charges d'intérêts relatifs aux emprunts	(54 911)	0
Charges d'intérêts sur autres opérations de financement	(4 495)	(5 887)
Coût de l'endettement financier brut	(61 805)	(14 590)
Coût de l'endettement financier net	(60 017)	(11 782)

Les charges d'intérêts sur autres opérations de financement concernent principalement les intérêts supportés au titre des contrats d'affacturage et cessions de créances et au titre des billets de trésorerie ainsi que les frais et commissions de financement du CICE et du CIR.

6.8 Autres produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2017
Profit sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	-	801
Produits financiers d'actualisation	151	492
Gains de change	9 076	2 526
Reprise prov. dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants	70	5 395
Autres produits financiers	254	2
Produits financiers	9 551	9 216
Perte sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	-	(7 791)
Charges financières d'actualisation	(6 897)	(495)
Pertes de change	(10 791)	(6 023)
Dotation aux avantages du personnel	(2 179)	(818)
Autres charges financières	(24 429)	(2 467)
Charges financières	(44 296)	(17 594)
Autres produits et charges financiers	(34 745)	(8 378)

Les autres charges financières comprennent 6,6 millions d'euros de frais relatifs à la mise en place du *Term Loan B* et 17,7 millions d'euros de frais relatifs au remboursement des précédents emprunts (dont 17,5 millions d'euros au titre des emprunts obligataires).

Le résultat de change est impacté par la juste valeur des instruments dérivés de change.

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)	Déc. 2017	Impact résultat	Autres variations	Impact capitaux propres	Variations de périmètre	Écarts de conversion	Déc. 2018
Impôts différés actifs	96 231	20 215	(19 605)	1 691	1 843	695	101 070
Impôts différés passifs	19 270	(3 641)	(1 971)	602	146 667	8 102	169 029
Total	76 961	23 856	(17 634)	1 089	(144 824)	(7 407)	(67 959)

Cette ventilation tient compte de la compensation entre impôts différés actifs et passifs au niveau de chaque entité fiscale consolidée.

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres durant l'exercice sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Déc. 2018
Réserves de juste valeur des normes IAS 32/39	1 301
Réserves normes IAS 19R	(212)
Total	1 089

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés, avant toute compensation, est le suivant à la fin de l'exercice :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Avantages au personnel	19 712	11 946
Provisions pour risques et charges	8 962	0
Déficits fiscaux récupérables	87 433	84 874
Autres	27 550	9 365
Impôts différés actifs	143 657	106 185
Immobilisations incorporelles et corporelles	(143 205)	(26 952)
Provisions	(68 411)	(2 272)
Autres	0	0
Impôts différés passifs	(211 616)	(29 224)
Impôts différés nets	(67 959)	76 961

La variation des impôts différés nets est principalement liée à l'entrée du groupe Aricent.

Les déficits fiscaux reportables, dont l'imputation sur les bénéfices futurs dans un délai maximum de 10 années est probable, s'élèvent à 357,9 millions d'euros. Leur activation représente une économie d'impôts de 87,4 millions d'euros.

Les déficits fiscaux ayant donné lieu à comptabilisation d'actifs d'impôts différés et provisionnés au 31 décembre 2018 en raison du caractère incertain de leur récupération se montent à 67,8 millions d'euros :

Pertes fiscales	Déc. 2018
- Dont expirant à moins de 1 an	223
- Dont expirant entre 1 à 5 ans	4 507
- Dont expirant à plus de 5 ans	26 503
- Sans échéance	36 541
Total	67 774

Analyse de la charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Impôts courants	(65 083)	(32 278)
<i>Au titre de l'exercice</i>	(46 891)	(18 632)
<i>Ajustement sur impôt courant au titre des exercices antérieurs</i>	(763)	(1 076)
<i>Autres impôts exigibles sur le résultat</i>	(17 429)	(12 570)
Impôts différés	23 920	(10 502)
<i>Impôts différés liés aux variations de bases</i>	23 312	15 550
<i>Impôts différés liés aux variations de taux</i>	(238)	(22 880)
<i>Impact d'impôts au titre d'exercices antérieurs</i>	(42)	(1 251)
<i>Variation des dépréciations d'impôts différés actifs</i>	888	(1 921)
Total	(41 163)	(42 780)

Les autres impôts exigibles sur le résultat correspondent principalement à des impôts secondaires acquittés en France (12,8 millions d'euros).

La charge d'impôt différé s'analyse ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Décalages temporaires	2 566	(7 705)
Déficits fiscaux	598	(13 583)
Retraitements de consolidation	20 756	10 786
Total	23 920	(10 502)

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 :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Résultat net du Groupe	80 590	130 768
Intérêts des minoritaires	(369)	(68)
Résultat net des activités abandonnées	(101)	(8 885)
Charge/Produit d'impôts	(41 163)	(42 780)
Dépréciation des écarts d'acquisition	-	-
Quote-part des sociétés mises en équivalence	-	(414)
Résultat avant impôt et dépréciation des écarts d'acquisition	122 223	182 915
Charge d'impôt théorique au taux de la maison mère (33,33 %)	(40 741)	(60 971)
- <i>Autres impôts exigibles sur le résultat</i>	(17 429)	(12 570)
- <i>Variation nette des dépréciations d'impôts différés actifs</i>	888	(1 921)
- <i>Différentiel de taux des pays étrangers</i>	845	8 332
- <i>Autres différences permanentes</i>	15 274	24 350
Impôt effectif constaté	(41 163)	(42 780)
Taux d'impôt effectif	33,7 %	23,4 %

6.10 Résultat des activités abandonnées

En application de la norme IFRS 5, les éléments du compte de résultat relatifs à l'activité américaine « Utilities » cédée en 2017 sont présentés sur une ligne dédiée « Résultat net des activités abandonnées » pour les exercices 2017 et 2018, après élimination des intragroupes.

L'évolution du résultat net des activités abandonnées est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2017
Chiffre d'affaires	-	20,7
Résultat opérationnel courant	-	0,9
Résultat opérationnel	(0,1)	(12,0)
Résultat financier	-	-
Charge/Produit d'impôts	-	3,1
Résultat net des activités abandonnées	(0,1)	(8,9)

Note 7 Engagements hors bilan

Tous les engagements en date du 31 décembre 2018 sont synthétisés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	31/12/2017
ENGAGEMENTS DONNES					
Cautions, avals et garanties donnés					
- au titre de l'exploitation courante & autres	59 991	8 892	10 976	40 123	31 533
- au titre du financement	2 496 849	8 254	410	2 488 185	16 536
Contrat de location simple (Immobilier et mobilier)					
- Paiements minimaux futurs restants à décaisser	284 451	77 354	159 557	47 540	229 061
Clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés					
- montant brut	1 353	1 353	-	-	1 316
- charges sociales	379	379	-	-	370
ENGAGEMENTS REÇUS					
Cautions, avals et garanties reçus					
- au titre de l'exploitation courante & autres	3 507	1 557	1 450	500	5 206
- au titre du financement	-	-	-	-	-

Engagement de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

Il n'y a pas d'engagement de rachat de participations ne donnant pas le contrôle 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 *Global Executive Team* du Groupe comptabilisés par la Société et ses sociétés contrôlées, se sont élevés au titre de l'exercice 2018 à 5,9 millions d'euros :

- avantages à court terme : 5 592 536 euros ;
- avantages postérieurs à l'emploi : 26 935 euros ;
- autres avantages à long terme : néant ;
- indemnités de fin de contrat de travail : néant ;
- paiements en actions (charges actions gratuites) : 236 554 euros.

Engagements pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux

Rémunération complémentaire du directeur général délégué - Plan 2013-2015

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

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

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

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

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

- fixé à 100 000 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du directeur général délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante est versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2015, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le Conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (80 %), le Conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a fixé à 80 000 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au

mois de décembre 2015, soit 12,32 euros, une somme de 985 600 euros a été versée à M. Cyril Roger à l'issue de la période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2018.

Rémunération complémentaire du Président Directeur Général – Plan 2015-2016

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 25 juillet 2015 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Dominique Cerutti, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

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

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 29 juillet 2015 et le 2 janvier 2017 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2017-2 janvier 2019).

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

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

- fixé à 43 523 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du Président Directeur Général en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du Président Directeur Général seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2016, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le Conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (100 %), le Conseil d'administration a fixé à 43 523 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2019.

Rémunération complémentaire du Président Directeur Général et du Directeur général délégué – Plan 2016-2017

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

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

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 9 mars 2016 et le 2 janvier 2018 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2018-2 janvier 2020).

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

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

- fixé à 78 799 et 30 113 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire, respectivement, du Président Directeur Général et du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du Président Directeur Général et du directeur général délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

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

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance, le Conseil d'administration réuni le 19 juin 2018 a fixé à 78 799 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti et à 26 888 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2017, soit 14,15 euros, une somme de 1 115 006 euros sera versée à M. Dominique Cerutti et une somme de 380 474 euros sera versée à M. Cyril Roger, à l'issue d'une période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2020.

Rémunération complémentaire du Président Directeur Général et du Directeur général délégué – Plan 2017-2019

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 21 mars 2017 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Dominique Cerutti et M. Cyril Roger, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le Conseil d'administration, se déroule sur une période d'acquisition des droits comprise entre le 21 mars 2017 et le 20 mars 2020.

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

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

- fixé à 65 464 et 21 442 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire, respectivement, du Président Directeur Général et du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif. Le nombre d'unités de valeur ajusté de l'impact de l'augmentation du capital social de la Société intervenue en avril 2018, s'élève désormais à 72 916 pour M. Dominique Cerutti et 23 883 pour M. Cyril Roger ;

- décidé que les droits à rémunération complémentaire du Président Directeur Général et du directeur général délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires ;
- fixé un taux de 25 % du montant alloué en achat d'actions Altran Technologies.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période d'acquisition de trois ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2019, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le Conseil d'administration.

Les montants provisionnés à fin 2018 s'élèvent à 327 099 euros pour M. Dominique Cerutti et 107 138 euros pour M. Cyril Roger.

Rémunération complémentaire du Président Directeur Général et du Directeur général délégué - Plan 2018-2020

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 5 septembre 2018 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Dominique Cerutti et M. Cyril Roger, sous condition de réalisation des objectifs fondés sur (i) la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS) et (ii) le rendement total de l'action (*Total Shareholder Return* ou TSR).

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée par le Conseil d'administration, se déroule sur une période d'acquisition des droits comprise entre le 5 septembre 2018 et le 5 septembre 2021.

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

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

- fixé à 76 893 et 25 187 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire, respectivement, du Président Directeur Général et du Directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % des objectifs ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du Président Directeur Général et du Directeur général délégué

seraient acquis en fonction des pourcentages d'atteinte des objectifs de performance (qui seront appréciés au début de la période de conservation) ;

- fixé de manière précise les objectifs de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires ;
- fixé un taux de 25 % du montant alloué en achat d'actions Altran Technologies.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période d'acquisition de trois ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2020, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le Conseil d'administration.

Les montants provisionnés à fin 2018 s'élèvent à 74 316 euros pour M. Dominique Cerutti et 24 343 euros pour M. Cyril Roger.

Autres engagements au bénéfice du Directeur général délégué

Le contrat de travail avec Altran Technologies dont bénéficiait M. Cyril Roger au jour de sa nomination a été suspendu à effet du 28 octobre 2011 pour toute la durée de son mandat social. La cessation de son mandat entraînerait la réactivation de son contrat de travail. En cas de rupture de ce dernier du fait de la Société et sauf cas de faute grave ou lourde, M. Cyril Roger bénéficierait :

- d'une indemnité contractuelle de licenciement égale au montant de sa rémunération (salaire, primes et intéressements) perçue au cours des 12 mois précédant la rupture du contrat ;
- d'une indemnité forfaitaire en contrepartie de son engagement de non-concurrence pendant une période de 12 mois suivant la cessation du contrat de travail, quel qu'en soit le motif ; cette indemnité serait égale à 75 % de la moyenne mensuelle des salaires, primes et intéressements perçus au cours des 12 mois précédant la rupture du contrat, la Société se réservant le droit de renoncer à l'exigence de cette obligation de non-concurrence et, ainsi, au versement de l'indemnité correspondante.

Transaction conclue avec l'actionnaire de référence

Néant.

Autres

Néant.

___ Note 9 Exposition aux risques et procédures de gestion des risques

Risques comptables, financiers et fiscaux

Politique générale

Au sein de la direction financière du Groupe, la direction de trésorerie et de financements propose et met en œuvre les règles concernant la gestion des risques de liquidité, des risques de marché (change et taux d'intérêt) ainsi que des risques de contreparties bancaires.

De manière générale, ces risques font l'objet d'une gestion centralisée au niveau d'Altran Technologies et de GMTS, la société centralisatrice de trésorerie du Groupe.

Les stratégies de financement, de placement, d'identification et de couverture des risques sont revues de manière bimestrielle par la direction financière du Groupe, lors d'un comité de trésorerie. La direction de la trésorerie et des financements s'appuie, entre autres, sur un système de gestion de trésorerie qui permet le suivi de la liquidité. Des états de reporting réguliers permettent d'informer la direction financière des risques encourus par le Groupe (liquidité, change, taux d'intérêt et contrepartie), ainsi que du détail des opérations de couverture mises en œuvre.

9.1 Risque de crédit/de contrepartie

Le risque de contrepartie correspond au risque qu'une des parties impliquées dans un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Certains actifs financiers pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ; il s'agit principalement des créances clients.

Toutefois les facturations sont établies généralement après acceptation des clients ce qui réduit la possibilité pour ces derniers de les contester. De plus, une procédure de suivi et de relance des créances clients est mise en œuvre au niveau du Groupe pour accélérer le recouvrement.

Le Groupe enregistre un taux non significatif de créances douteuses. Deux facteurs limitent le risque sur les créances clients :

- d'une part, la clientèle du Groupe est essentiellement constituée de grandes entreprises peu exposées au risque d'insolvabilité. De plus, leur nombre important permet une dispersion des risques éventuels ; et
- d'autre part, parce que le Groupe a souscrit un contrat d'affacturage sans recours couplé à une assurance-crédit qui couvre les principaux pays européens.

Toutefois il ne peut être exclu que certaines activités des clients du Groupe puissent être affectées par une dégradation éventuelle de l'environnement économique, ce qui pourrait entraîner une hausse du risque de crédit.

9.2 Risques de liquidité

Le Groupe pourrait ne pas disposer à tout moment des ressources financières nécessaires, non seulement pour financer son activité courante, mais aussi pour maintenir sa capacité d'investissement.

Le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture totale ou partielle de ces marchés

Le Groupe gère le risque de liquidité en surveillant constamment la durée des financements, la permanence des lignes de crédit disponibles et la diversification des ressources.

Le Groupe dispose d'une gestion de trésorerie centralisée, lorsque la législation locale le permet, ce qui permet de réduire le risque de liquidité auquel il est exposé. Les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou financés auprès de la société centralisatrice de trésorerie du Groupe, GMTS. Un système de centralisation de trésorerie (*cash pooling*) transfrontalier en euro a été mis en place pour huit pays européens et permet une gestion centralisée quotidienne de la trésorerie. Dans les autres pays, des systèmes locaux de centralisation de trésorerie en devises locales sont en place avec GMTS et certains pays fonctionnent sur la base de prêts et emprunts réguliers accordés à GMTS ou effectués auprès de GMTS, dont les sociétés du périmètre Aricent sous la supervision de la trésorerie du Centre de Services Partagés Aricent en Inde.

Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait d'une trésorerie de 472,7 millions d'euros (contre 372,9 millions d'euros au 31 décembre 2017). Au 31 décembre 2018, cette trésorerie était constituée de dépôts bancaires à hauteur de 464,8 millions

d'euros et d'équivalents de trésorerie, essentiellement des placements monétaires, à hauteur de 7,9 millions d'euros.

Outre la trésorerie, les sources de liquidité du Groupe au 31 décembre 2018 étaient les suivantes :

- une nouvelle facilité de crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility*) multidevise d'un montant de 250 millions d'euros mise à disposition dans le cadre du contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) conclu le 15 février 2018 pour l'acquisition d'Aricent ;
- un programme de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 126,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; et
- un programme d'affacturage européen d'un montant de 452,1 millions d'euros utilisé à hauteur de 295,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 (dont 201,8 millions d'euros de financement/dette déconsolidés).

Au 31 décembre 2018, l'endettement financier brut du Groupe s'élevait à 1 784,5 millions d'euros (contre 724,0 millions d'euros au 31 décembre 2017). Il se composait de crédits à court terme de 181,2 millions d'euros et d'une dette à long terme de 1 603,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, la maturité moyenne de la dette ressortait à 5,7 ans (contre moins d'un an au 31 décembre 2017).

La ventilation de l'endettement net par échéance contractuelle au 31 décembre 2018 est présentée à la note 5.11 du présent chapitre.

Le 15 janvier 2018, Standard & Poor's a attribué la notation BB à la dette de la Société avec perspective stable, tandis que Moody's lui a attribué la notation Ba2 avec perspective stable. Ces notations restaient inchangées au 31 décembre 2018.

9.3 Risque de taux

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est due principalement à son endettement et à ses dépôts et à leurs conditions financières (part fixe/variable).

La gestion du risque de taux est assurée par la direction financière du Groupe. Le Groupe peut utiliser les *swaps* de taux d'intérêt pour échanger le taux de la dette, dès l'origine ou pendant la durée de l'emprunt, contre un taux variable ou fixe. Il peut également acheter des caps (garanties de taux plafond).

À la suite de la mise en place des nouveaux financements 100 % des dettes financières à moyen et long terme (c'est-à-dire à plus de 3 ans) étaient à taux variable au 31 décembre 2018, modifiant sensiblement le risque de taux auquel le Groupe est exposé. Il convient de préciser qu'au titre du *Senior Facilities Agreement*, la Société a dû conclure, dans un délai maximum de 90 jours à compter de la date de réalisation de l'Acquisition des contrats de couverture de taux (*hedging*) afin que l'exposition aux variations de taux d'intérêts variables ne représente pas plus de 50 % du montant en principal du *Term Loan B*. C'est pourquoi le Groupe a conclu un certain nombre de contrats de dérivés (caps), en application desquels il est protégé contre une hausse des taux Euro et US Dollars au-dessus d'un certain niveau.

- 1 000 millions d'euros sont ainsi capés à un taux moyen de 0,4622 %.
- 250 millions de dollars américains sont ainsi capés à 3,10 %.

L'exposition nette, définie comme les actifs financiers moins les passifs financiers, au risque de taux au 31 décembre 2018, ainsi que la couverture correspondante, est détaillée comme suit :

(en millions d'euros)	À moins de 1 an	1 an à 5 ans
Passifs financiers	(181,2)	(1 603,3)
Actifs financiers	472,7	-
Position nette avant gestion	291,5	(1 603,3)
Hors bilan (couverture de taux)	-	1 218,3

La sensibilité au risque de taux d'intérêts sur la charge financière, sur le résultat net et sur les capitaux propres s'analyse selon l'hypothèse suivante : application d'une hausse ou d'une baisse de 1 % des taux d'intérêts sur la portion de dette à taux variable

ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, le Groupe estimant qu'une variation de 1 % des taux d'intérêts est raisonnablement possible sur une année. Le tableau ci-dessous permet donc d'apprécier l'impact maximal d'une telle hausse.

(en millions d'euros)	Hausse de taux de 1 % avant couverture	Hausse de taux de 1 % après couverture	Baisse de taux de 1 % avant couverture *	Baisse de taux de 1 % après couverture *
Charge financière brute	+ 22,4	+ 15,4	- 3,0	- 3,0
Résultat net	- 19,1	- 12,2	+ 1,2	+ 1,2
Capitaux propres	-	+ 20,0	-	- 0,7

* La plupart de nos financements sont à taux variables *floorés* à 0.

9.4 Risque de change

1. Risque de change opérationnel

Dans la mesure où le Groupe conduit son activité dans un contexte international, les entités du Groupe peuvent être soumises au risque de transaction lié aux opérations d'achat ou de vente dans des devises différentes de leur devise fonctionnelle.

À la suite de l'Acquisition, le Groupe est présent dans plus de 30 pays, avec une part importante de son chiffre d'affaires libellé en euro, dollar US, livre sterling et une part importante de ses coûts en roupie indienne. Les résultats et les ratios financiers du Groupe sont donc plus sensibles aux mouvements de taux de change après la réalisation de l'Acquisition. Une évolution des taux de change pourrait avoir un effet négatif sur les résultats et les ratios financiers du Groupe, nonobstant les éventuelles stratégies de couverture.

Il est de la responsabilité des directeurs financiers de chacune des sociétés du Groupe d'identifier et de couvrir ces risques en liaison et avec l'approbation de la direction de la trésorerie et des financements du Groupe. À cet effet, les seuls instruments autorisés sont les achats/ventes comptant ou à terme, ou tunnels.

2. Risque de change financier

Le risque de change financier est lié aux passifs financiers (ou actifs financiers) en devises dont les variations de change affectent le résultat financier.

Les financements externes du Groupe sont libellés en euros à l'exception de la tranche *USD Term Loan B* (297,75 millions de US dollars), l'emprunteur étant une filiale américaine dont la monnaie fonctionnelle est le US Dollar et qui en conséquence ne nécessite pas de couverture de change.

La centralisation des besoins de financement de la plupart des filiales étrangères hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). La société centralisatrice de trésorerie du Groupe est la principale concernée car elle prête/emprunte dans la devise fonctionnelle des filiales.

L'analyse de la sensibilité de l'exposition nette au risque de change est présentée à la note 5.11.

Le Groupe finance ses filiales dans leurs propres devises et se couvre systématiquement contre le risque de change qui en résulte si les financements long terme ne sont pas qualifiés d'investissements long terme.

9.5 Risque sur les actifs incorporels

Compte tenu de ses activités et conformément aux normes IFRS, le Groupe évalue la valeur et mesure les dépréciations éventuelles des écarts d'acquisition chaque année ou à une date intermédiaire en cas d'apparition d'indices de perte de valeur. En cas de dépréciation, le Groupe est amené à comptabiliser des charges. La dépréciation peut notamment résulter d'une baisse de la performance du Groupe, d'une baisse des flux de trésorerie futurs attendus, de conditions de marché défavorables, de modifications défavorables des lois et règlements applicables (y compris des modifications restreignant les activités et les services fournis par les centres de production du Groupe) et de divers autres facteurs. Le montant de toute dépréciation est comptabilisé en charge dans le compte de résultat du Groupe et est irréversible.

Les *Goodwills* 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.

La méthodologie et les taux d'actualisations utilisés pour les tests de valeur sont détaillés à la note 5.1 « *Goodwill* ».

9.6 Risque sur les placements du Groupe

Le risque de contrepartie bancaire se matérialise notamment dans le cadre des opérations de couverture effectuées auprès de banques de premier rang (instruments dérivés de change et de taux), par les lignes de crédit qui pourraient être tirées auprès de ces mêmes banques ainsi que par les liquidités et les titres déposés auprès d'établissements financiers.

Le Groupe travaille avec des établissements financiers de premier rang. Il fixe des limites pour chacun d'entre eux afin de limiter la concentration du risque.

Les liquidités excédentaires du Groupe sont placées selon les mêmes principes, auprès de banques, de sociétés de gestion et de filiales d'établissements financiers de premier rang.

9.7 Risques fiscaux

Le Groupe est exposé à des risques liés aux prélèvements obligatoires dans les différents pays dans lesquels il est présent dont le coût pourrait s'avérer supérieur aux montants comptabilisés.

De manière générale, tout manquement aux lois ou aux réglementations fiscales applicables dans les pays dans lesquels le Groupe intervient peut entraîner des redressements, le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. À ce titre, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale.

De plus, le Groupe est amené à interpréter les réglementations, la doctrine et la pratique administrative des juridictions dans lesquelles il opère, ainsi que les conventions fiscales

internationales. Il ne peut être garanti que de telles interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités concernées ni que le traitement fiscal retenu pour les éventuelles réorganisations et transactions impliquant les sociétés du Groupe ne sera pas contesté par les administrations compétentes.

Des modifications de la réglementation fiscale locale ou de son interprétation pourraient affecter les résultats, la situation financière, la liquidité ou les perspectives du Groupe. Il est même envisageable que de tels changements en matière fiscale aillent à l'encontre de l'organisation actuelle du Groupe et le contraignent à se redéployer pour permettre le développement continu de son activité.

En outre, l'évolution des réglementations fiscales internationales, tels que les travaux entrepris par l'OCDE sur l'érosion de la base imposable et le transfert de bénéfices (BEPS : *Basis Erosion and Profit Shifting*) et les directives européennes encore à venir, est également susceptible d'affecter le calcul de la charge fiscale du Groupe.

Afin de contenir les risques, le Groupe a établi une organisation interne et s'assure les compétences d'experts externes. Une gestion centralisée de la maîtrise de la politique fiscale et du contrôle de la charge d'impôt a été établie et couvre notamment le périmètre des entités juridiques Aricent depuis l'acquisition en 2018. Des cabinets fiscaux locaux à la notoriété établie et aux compétences reconnues sont mandatés par le directeur fiscal Groupe et interviennent auprès des entités pour toutes missions de conseil requises. Ils assurent notamment la détermination de l'impôt sur les sociétés et de l'établissement des liasses fiscales des filiales. Altran fait appel aux services de l'un des *Big Four* pour le conseiller dans les domaines impactant le Groupe dans son ensemble comme par exemple en matière de prix de transfert.

___ Note 10 Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2018

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2018 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration le 20 mars 2019 sont les suivants :

Cyberattaque

Le 24 janvier 2019, Altran était la cible d'une cyberattaque affectant ses opérations dans plusieurs pays européens. Grâce à une action immédiate, le *malware* a été rapidement isolé.

Comme confirmé par des experts techniques et d'investigation indépendants, il n'y a eu aucun risque possible de contamination ou de propagation aux clients et aucune donnée n'a été volée ou perdue.

Altran a lancé une procédure de restauration qui est maintenant achevée. Tous les systèmes et appareils sont pleinement opérationnels.

Altran a été en relation constante avec ses clients afin de les tenir dûment informés des conclusions des investigations menées, des

différentes étapes du processus de rétablissement et des mesures de sécurité rigoureuses mises en œuvre pendant la restauration des opérations.

L'incident est maintenant résolu, son impact fait l'objet d'un suivi approfondi et semble être limité pour l'exercice 2019.

Altran sera en mesure d'estimer et de communiquer sur l'impact financier de cet événement lors de la publication relative au premier trimestre 2019.

Les assurances ad hoc ont été activées.

L'évaluation préliminaire montre que, si les revenus du 1^{er} trimestre 2019 devraient être quelque peu impactés, cet écart devrait être compensé par le dynamisme de notre activité au cours des trimestres ultérieurs.

En outre, il ne devrait y avoir aucune conséquence significative sur la marge opérationnelle du Groupe pour l'ensemble de l'année 2019.

Note 11 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.

		Clôture		Ouverture		Variation		
		Méthode	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode		Taux Contrôle	Taux d'Intérêt
France	ALTRAN TECHNOLOGIES	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN EDUCATION SERVICES	IG	100	100	IG	100	100	
	GMTS	IG	100	100	IG	100	100	
	LOGIQUAL	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN PROTOTYPES AUTOMOBILES	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN PARTICIPATIONS	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN ALLEMAGNE	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN PARTICIPATIONS 1	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN PARTICIPATIONS 2	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN CONNECTED SOLUTIONS	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN LAB	IG	100	100	IG	100	100	
	Luxembourg	ALTRAN LUXEMBOURG	IG	100	100	IG	100	100
	Maroc	ALTRAN MAROC	IG	100	100	IG	100	100
		MG2 ENGINEERING	IG	50,00	50,00	NI		Créée
Tunisie	TITAN ENGINEERING	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN TELNET CORPORATION	IG	70,00	70,00	IG	70,00	70,00	
Europe	ALTRAN DEUTSCHLAND	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN SERVICE	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN AVIATION CONSULTING	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN ROMANIA	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN MANAGEMENT	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN ENGINEERING	NI			IG	100	100	Fusionnée
	SITZ!	NI			NI			Acquise et fusionnée
	ECO!	NI			NI			Acquise et fusionnée
	Autriche	ALTRAN CONCEPT TECH	IG	100	100	IG	100	100
		MICROSYS TECHNOLOGIES	IG	100	100	IG	100	100
Belgique	ALTRAN BELGIUM	IG	100	100	IG	100	100	

		Clôture			Ouverture			Variation	
		Méthode	Taux	Taux	Méthode	Taux	Taux		
			Contrôle	d'Intérêt		Contrôle	d'Intérêt		
Europe	Espagne	ALTRAN INNOVACIÓN							
		AGENCIA DE CERTIFICACION INNOVACION ESPANOLA	IG	100	100	IG	100	100	
			IG	100	100	IG	100	100	
	Italie	ALTRAN ITALIA	IG	100	100	IG	100	100	
		ALTRAN INNOVATION	IG	100	100	IG	100	100	
	Norvège	ALTRAN NORGE	IG	100	100	IG	100	100	
	Pays-Bas	ALTRAN INTERNATIONAL	IG	100	100	IG	100	100	
		ALTRAN ENGINEERING	IG	100	100	IG	100	100	
		ALTRAN TESTING	NI			IG	100	100	Fusionnée
		ALTRAN NETHERLANDS	IG	100	100	IG	100	100	
	Portugal	ALTRANPORTUGAL	IG	100	100	IG	100	100	
	République tchèque	ALTRAN CZ							
		ALTRAN TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC	IG	100	100	IG	100	100	
		KON	NI			IG	100	100	Fusionnée
	Roumanie	ALTRAN SOLUTIONS	IG	100	100	IG	100	100	
	Royaume-Uni	ALTRAN UK HOLDING	IG	100	100	IG	100	100	
		ALTRAN UK	IG	100	100	IG	100	100	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS	IG	100	100	IG	100	100	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS USA	IG	100	100	IG	100	100	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (SINGAPORE)	IG	100	100	IG	100	100	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (INDIA) PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100	100	IG	100	100	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS JAPAN	IG	100	100	IG	100	100	
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT HK	IG	100	100	IG	100	100	
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100	100	IG	100	100	
		TESSELLA HOLDING	IG	100	100	IG	100	100	
		TESSELLA (UK)	IG	100	100	IG	100	100	
		TESSELLA (USA)	IG	100	100	IG	100	100	
INFORMATION RISK MANAGEMENT		IG	100	100	IG	100	100		

			Clôture		Ouverture		Variation	
			Méthode	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode		Taux Contrôle
Europe	Royaume-Uni	ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS (EUROPE)	IG	100	100	IG	100	100
	Slovaquie	ALTRAN SLOVAKIA	IG	100	100	IG	100	100
	Suède	ALTRAN SVERIGE	IG	100	100	IG	100	100
	Suisse	ALTRAN SWITZERLAND	IG	100	100	IG	100	100
	Turquie	ALTRAN INOVASYON VE TEKNOLOJI	IG	100	100	IG	100	100
Amériques	Canada	ALTRAN SOLUTIONS	IG	100	100	IG	100	100
		ALTRAN US	IG	100	100	IG	100	100
		GLOBAL EDGE SOFTWARE	IG	100	100	IG	100	100
		LOHIKA SYSTEMS	IG	100	100	IG	100	100
		ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS	IG	100	100	IG	100	100
		FOLIAGE	IG	100	100	IG	100	100
		OCTAVIA HOLDCO	IG	100	100	NI		Créée
		ARICENT TECHNOLOGIES (Cayman)	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT HOLDINGS MAURITIUS INDIA	IG	100	100	NI		Acquise
	États-Unis	ARICENT HOLDINGS MAURITIUS	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT HOLDINGS CYPRUS	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT HOLDINGS (GIBRALTAR)	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT TECHNOLOGIES HOLDINGS	IG	98,25	98,25	NI		Acquise
		ARICENT MAURITIUS ENGINEERING SERVICES	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT TECHNOLOGIES IRELAND	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT TECHNOLOGIES UK	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT TECHNOLOGIES US	NI			NI		Acquise et fusionnée
		ARICENT TECHNOLOGIES MAURITIUS	IG	100	100	NI		Acquise
		ARICENT TECHNOLOGIES DENMARK	IG	100	100	NI		Acquise

		Clôture			Ouverture		Variation	
		Méthode	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	
Amériques	États-Unis	ARICENT TECHNOLOGIES SWEDEN	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT TECHNOLOGY (SHENZHEN)	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT TECHNOLOGIES AUSTRALIA	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT TECHNOLOGIES GERMANY	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT TECHNOLOGIES	IG	98,25	98,25	NI	Acquise	
		ARICENT TECHNOLOGIES SERVICES	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT JAPAN	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT ACQUISITION	NI			NI		Acquise et fusionnée
		ARICENT SOFTWARE US	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT HOLDINGS LUXEMBOURG	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT BELGIUM	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT ISRAEL	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT POLAND	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT US	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT IRELAND	IG	100	100	NI	Acquise	
		ARICENT N.A.	IG	99,11	99,11	NI	Acquise	
		ARICENT SPAIN	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG DESIGN MAURITIUS	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG DESIGN	IG	99,98	99,98	NI	Acquise	
		FROG DESIGN EUROPE	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG DESIGN	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG STRATEGY AND DESIGN	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG BUSINESS CONSULTANCY	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG DESIGN	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG DESIGN GROUP UK	IG	100	100	NI	Acquise	
		FROG DESIGN	IG	100	100	NI	Acquise	

			Clôture		Ouverture		Variation		
			Méthode	Taux	Taux	Méthode		Taux	Taux
				Contrôle	d'Intérêt			Contrôle	d'Intérêt
Amériques	États-Unis	SMART PLAY TECHNOLOGIES (CANADA)	NI		NI		Acquise et liquidée		
		SMART PLAY TECHNOLOGIES (SINGAPORE)	IG	99,11	99,11	NI		Acquise	
		ARICENT TECHNOLOGIES MALAYSIA	IG	100	100	NI		Acquise	
		ARICENT VIETNAM	IG	100	100	NI		Acquise	
		ARICENT COMMUNICATION	IG	100	100	NI		Acquise	
	Mexique	ALTRAN SOLUTIONS DE MEXICO	IG	100	100	IG	100	100	
	Inde	ALTRAN TECHNOLOGIES INDIA	IG	100	100	IG	100	100	
		ATIPL ALTRAN TECHNOLOGIES	NI			IG	100	100	Fusionnée
		GLOBAL EDGE SOFTWARE	IG	100	100	IG	100	100	
	Ukraine	LLC LOHIKA	IG	100	100	IG	100	100	
Asie	Emirats arabes unis	ALTRAN MIDDLE EAST	IG	85,51	85,51	IG	80,00	80,00	
	Arabie Saoudite	ALTRAN MIDDLE EAST	IG	85,51	85,51	NI		Acquise	
	Hong Kong	ALTRAN CHINA	IG	100	100	IG	100	100	
	Corée	ALTRAN TECHNOLOGIES KOREA	IG	100	100	IG	100	100	
	Singapour	ALTRAN (SINGAPORE)	IG	100	100	IG	100	100	
	Chine	ALTRAN SHANGHAI	IG	100	100	IG	100	100	
		ALTRAN AUTOMOTIVE TECHNOLOGY	IG	100	100	IG	51,00	51,00	
		ALTRAN BEYONDSOFT TECHNOLOGIES (BEIJING)	IG	100	100	IG	100	100	
		SICON DESIGN TECHNOLOGIES SHANGHAI	IG	100	100	IG	100	100	
		ALTRAN BEYONDSOFT INFORMATION TECHNOLOGIES (SHANGHAI)	IG	100	100	IG	100	100	
	ALTRAN XI AN TECHNOLOGY	IG	100	100	NI			Créée	
	Malaisie	ALTRAN MALAYSIA	IG	100	100	IG	100	100	
	Japon	ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS	IG	100	100	IG	100	100	
Australie	ALTRAN AUSTRALIA	NI			IG	100	100	Liquidée	

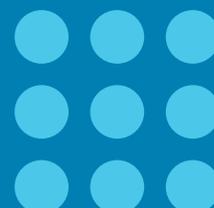
___ Note 12 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires du collège des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2018 s'élèvent à 3,7 millions d'euros (hors frais et débours). Un détail est présenté ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Mazars	Deloitte	Autre
Relatifs à la certification des comptes	1 127	2 140	164
Autres services (SACC)	274	29	
Total	1 401	2 169	164

7__ COMPTES SOCIAUX

7.1	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	230
	Opinion	230
	Fondement de l'opinion	230
	Justification des appréciations - Points clés de l'audit	230
	Vérifications spécifiques	233
	Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires	233
	Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires	233
	Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels	233
7.2	COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	235
	Bilan - Actif	235
	Bilan - Passif	236
	Compte de résultat	237
	Annexe aux comptes annuels	238
	___ Note 1 Faits marquants	238
	___ Note 2 Règles et méthodes comptables	239
	___ Note 3 Notes relatives à certains postes du bilan	243
	___ Note 4 Notes relatives au compte de résultat	251
	___ Note 5 Information sur les litiges et contentieux en cours significatifs	254
	___ Note 6 Engagements hors bilan	256
	___ Note 7 Événements significatifs postérieurs à la clôture	257
	___ Note 8 Tableau des filiales et participations	258



7.1__ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Altran Technologies

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Altran Technologies relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires des prestations en mode projet Notes annexes 2.2, 2.12, 4.1

Risque identifié

La Société propose différents services à ses clients qui opèrent dans des industries variées. La modalité de contractualisation des services fournis par la Société peut être de deux ordres : des contrats dits « en régie », des contrats « en mode projet ».

Les contrats « en mode projet » donnent lieu à comptabilisation du chiffre d'affaires en fonction du degré d'avancement du projet et du résultat à terminaison attendu. Le cas échéant, une perte à terminaison est provisionnée lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits du contrat.

Nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats « en mode projet » est un point clé de notre audit dans la mesure où elle est basée sur des jugements et estimations requis par la Direction quant à la détermination du résultat à terminaison et des risques financiers attendus sur ces contrats.

Réponse apportée

Nous avons examiné les processus mis en place par la Société relatifs aux prévisions de résultat à terminaison des projets et du degré d'avancement des contrats en « mode projet » en date de clôture.

Les procédures d'audit mises en œuvre sur l'évaluation du chiffre d'affaires des contrats « en mode projet » ont consisté à sélectionner, selon une approche multicritères (volumes d'affaires ou d'encours, complexité des projets, variations atypiques entre deux périodes ou par rapport aux standards de la Société), des projets pour lesquels nous avons :

- apprécié le caractère raisonnable des estimations effectuées par le management au travers :
 - d'entretiens menés avec les équipes projets, la direction des programmes et les contrôleurs de gestion afin de corroborer l'analyse des résultats à terminaison et des degrés d'avancement déterminés pour les projets en cours à la clôture de l'exercice,
 - d'éléments probants collectés permettant d'étayer les positions financières des projets (contrats, commandes, procès-verbaux d'acceptation des clients, données de suivi des temps et données de paie) ;
- mis en œuvre des contrôles arithmétiques et des procédures analytiques sur l'évaluation du chiffre d'affaires et du résultat comptabilisé sur l'exercice.

Nous avons enfin vérifié que les notes annexes donnent l'ensemble des informations appropriées.

Dépréciation des titres de participation

Notes annexes 2.2, 2.5, 3.1, 3.2 et 8

Risque identifié

Au cours des dernières années, la Société a poursuivi son expansion au travers de nombreuses acquisitions ciblées, dans différents pays, dans l'ensemble des activités qu'elle couvre.

Au 31 décembre 2018, les titres de participation inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 451,5 millions d'euros, représentent 13,5% du total du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition incluant les frais directement attribuables à l'immobilisation.

Comme indiqué dans la note sur les « Règles et méthodes comptables » de l'annexe, la valeur d'inventaire de chaque titre de participation correspond à la valeur d'utilité en date de clôture, qui est déterminée en tenant compte d'une valorisation de l'entreprise à partir de données prévisionnelles établies par la Société, en fonction des perspectives de rentabilité basées sur des plans d'affaires ajustés du montant de l'endettement.

La détermination de la valeur d'inventaire de chaque titre de participation repose sur des hypothèses et estimations établies par la Direction, notamment la projection des flux de trésorerie issus des plans d'affaires à 5 ans, le taux de croissance retenu pour la projection de ces flux et le taux d'actualisation qui leur est appliqué. En l'absence de données disponibles sur ces agrégats la valeur d'utilité correspond à la situation nette. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition du titre de participation.

Nous avons considéré la dépréciation des titres de participation comme un point clé de notre audit, compte tenu du poids des titres de participation au bilan, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la Direction et de la sensibilité des valeurs d'inventaire à la variation des hypothèses de prévision.

Réponse apportée

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de dépréciation mis en œuvre par la Société et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'inventaire des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées. Nos travaux ont consisté principalement à :

- s'assurer que le modèle de valorisation retenu est approprié au regard de la nature du titre de participation testé ;
- prendre connaissance des modalités de calcul des valeurs d'inventaire, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie issus des plans d'affaires établis par la direction basés sur le budget 2019 approuvé par le conseil d'administration;
- apprécier et examiner le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour ces prévisions de flux de trésorerie. Cet examen a notamment consisté en des entretiens avec la Direction, à la revue de la réalisation des plans d'affaires établis antérieurement et à une appréciation des hypothèses retenues dans le cadre des projections considérées dans les plans d'affaires ;
- vérifier, avec l'appui de nos experts en évaluation, le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation, en particulier la méthode de détermination des taux d'actualisation et de la valeur terminale utilisée dans les plans d'affaires (capitalisation à l'infini de la dernière année du plan) avec les analyses de marché et les consensus observés ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Dans le cas où ces données n'étaient pas disponibles, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et vérifier le calcul arithmétique réalisé.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes annuels.

Evaluation des provisions pour risques significatifs Notes annexes 2.2, 2.9, 3.2 et 5

Risque identifié

La Société est exposée à des risques inhérents à son activité, notamment en ce qui concerne les risques fiscaux et sociaux, et à son histoire, du fait des procédures judiciaires engagées à la suite de la fraude sur le chiffre d'affaires au début des années 2000, toujours en cours, tel qu'exposé en note 5 de l'annexe dans la partie « informations sur les litiges et contentieux en cours significatifs ».

L'estimation des risques est revue régulièrement par la Direction de la Société avec le support le cas échéant d'experts conseils. L'évaluation incorrecte d'un risque pourrait conduire la Société à surévaluer ou sous-évaluer ses passifs et passifs éventuels.

Les provisions pour risques s'élèvent à 28 millions d'euros au 31 décembre 2018 et constituent un point clé de notre audit compte tenu de la diversité des risques auxquels la Société est exposée et du degré de jugement élevé exercé par la Direction dans l'estimation de ces risques et des montants comptabilisés en provisions.

Réponse apportée

Notre approche d'audit a consisté notamment à :

- examiner les procédures mises en œuvre par la Société afin de recenser les risques auxquels elle est exposée et nous faire confirmer par l'ensemble des experts-conseils externes de la Société notre compréhension des litiges et réclamations ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par la Société, de la documentation correspondante et évaluer leur cohérence avec les réponses aux confirmations directes des experts conseils externes ;
- apprécier les principaux risques identifiés et examiner le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la Direction, pour estimer le montant des provisions comptabilisées, avec, le cas échéant, le support de nos experts dans les domaines concernés par les risques.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes annuels.

7

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas

d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225 37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Altran Technologies par votre Assemblée générale du 28 juin 2004 pour le cabinet Deloitte & Associés et celle du 29 juin 2005 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 15^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 14^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de

comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

La Défense et Paris-La Défense, le 12 avril 2019

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Luc BARLET

DELOITTE & Associés

Ambroise DEPOUILLY

7.2__ Comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Bilan - Actif

(en euros)	Notes	31/12/2018			31/12/2017
		Brut	Amort. & Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ	3.1 & 3.2	2 335 611 694	55 816 033	2 279 795 662	654 655 961
Immobilisations incorporelles					
Brevets, licences, marques		47 649 457	26 052 055	21 597 402	21 051 270
Autres immobilisations incorporelles		123 521 693		123 521 693	119 011 383
Immobilisations incorporelles en cours		1 094 695		1 094 695	2 118 767
Immobilisations corporelles					
Autres immobilisations corporelles		26 726 253	18 245 473	8 480 780	8 592 606
Immobilisations corporelles en cours		464 367		464 367	331 878
Immobilisations financières					
Participations et créances rattachées		461 232 232	9 667 053	451 565 179	453 460 962
Prêts et autres immobilisations financières		1 674 922 997	1 851 452	1 673 071 546	50 089 095
ACTIF CIRCULANT		1 020 482 672	4 535 261	1 015 947 412	1 037 699 056
Matières premières et approvisionnements		57 439		57 439	46 617
En cours de production de biens et services		3 644 867		3 644 867	3 683 260
Marchandises		2 797		2 797	10 547
Avances versées		12 851		12 851	30 715
Clients et comptes rattachés	3.2 & 3.3	140 055 592	987 771	139 067 821	110 358 453
Autres créances	3.2 & 3.3	860 414 329	3 547 490	856 866 840	912 689 509
Disponibilités et VMP		16 294 798		16 294 798	10 879 955
COMPTES DE RÉGULARISATION		55 768 093		55 768 093	9 314 149
Charges constatées d'avance	3.3 & 3.13	55 723 586		55 723 586	9 213 009
Écart de conversion actif		44 507		44 507	101 140
Total actif		3 411 862 460	60 351 293	3 351 511 167	1 701 669 166

Bilan - Passif

<i>(en euros)</i>	Notes	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES	3.4	1 423 931 086	692 717 597
Capital	3.5	128 510 553	87 900 133
Primes d'émission, de fusion, d'apport...		1 044 232 310	355 609 841
Réserve légale		8 790 013	8 790 013
Report à nouveau		179 055 591	137 075 686
Résultat de l'exercice		62 865 154	102 893 499
Provisions réglementées		477 465	448 425
AVANCES CONDITIONNÉES		38 016	
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.2	64 315 775	77 922 873
DETTES		1 780 749 248	908 690 964
Emprunts obligataires	3.7 & 3.9		253 932 607
Emprunts & dettes auprès d'établissements de crédit	3.7 & 3.9	1 508 691 772	400 269 289
Emprunts & dettes financières divers	3.9	3 178	3 001 075
Avances reçues		526 807	259 085
Fournisseurs & comptes rattachés	3.9	64 870 487	64 579 781
Dettes fiscales & sociales	3.9	192 090 630	171 991 790
Dettes sur immobilisations	3.9	1 945 169	2 526 628
Autres dettes	3.9	12 621 206	12 130 710
COMPTES DE RÉGULARISATION		82 477 042	22 337 733
Produits constatés d'avance	3.9 & 3.13	22 770 378	22 329 352
Écart de conversion passif		59 706 664	8 381
Total passif		3 351 511 167	1 701 669 166

Compte de résultat

(en euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	4.1	1 023 212 313	949 634 406
Production stockée		(38 393)	(164 389)
Production immobilisée		472 380	621 009
Subventions d'exploitation		239 944	607 796
Reprises sur amortissements & provisions, transferts de charges		66 779 191	32 013 990
Autres produits		8 961 540	5 520 032
Produits d'exploitation		1 099 626 974	988 232 844
Autres achats et charges externes		(281 288 783)	(238 353 343)
Impôts & taxes		(30 341 230)	(29 014 456)
Salaires et traitements		(483 276 537)	(442 557 573)
Charges sociales		(210 030 026)	(190 541 795)
Dotations aux amortissements & provisions		(11 899 432)	(11 324 261)
Autres charges		(15 255 187)	(8 845 039)
Charges d'exploitation		(1 032 091 196)	(920 636 466)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		67 535 778	67 596 378
Bénéfice attribué ou perte transférée			
Produits financiers		95 922 973	39 059 626
Charges financières		(79 254 381)	(23 489 379)
RÉSULTAT FINANCIER	4.2	16 668 591	15 570 247
RÉSULTAT COURANT		84 204 370	83 166 625
Produits exceptionnels		16 676 697	23 351 802
Charges exceptionnelles		(62 177 523)	(36 454 784)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	4.3	(45 500 826)	(13 102 982)
Impôts sur les bénéfices	4.4	24 161 610	32 829 856
Résultat net		62 865 154	102 893 499

Annexe aux comptes annuels

Note 1	Faits marquants	238
Note 2	Règles et méthodes comptables	239
Note 3	Notes relatives à certains postes du bilan	243
Note 4	Notes relatives au compte de résultat	251
Note 5	Information sur les litiges et contentieux en cours significatifs	254
Note 6	Engagements hors bilan	256
Note 7	Événements significatifs postérieurs à la clôture	257
Note 8	Tableau des filiales et participations	258

___ Note 1 Faits marquants

Le chiffre d'affaires d'Altran Technologies a augmenté de 73,6 millions d'euros (soit +7,7 %), passant de 949,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 1 023,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le résultat d'exploitation reste stable passant de 67,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 67,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Il représente 6,6 % du chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 7,1 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le résultat financier s'établit à 16,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 15,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, en augmentation de 1,1 million d'euros.

Le résultat exceptionnel s'est dégradé de 32,4 millions d'euros, passant de -13,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à -45,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, notamment en raison des frais relatifs à l'acquisition du groupe Aricent.

Après enregistrement d'un produit net d'impôts de 24,2 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2018 fait ressortir un profit net comptable de 62,9 millions d'euros (contre 102,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017).

Acquisitions

Aricent : Finalisation de l'acquisition et financement

Altran Technologies a finalisé le 20 mars 2018, par l'intermédiaire d'une filiale américaine, l'acquisition du groupe Aricent, créant ainsi le leader mondial des services d'ingénierie et de R&D. Cette acquisition est intervenue après obtention des accords nécessaires de la part des autorités de la concurrence et réalisation des conditions suspensives prévues par l'accord conclu le 29 novembre 2017 entre Altran et un groupe d'investisseurs menés par KKR.

Pour financer cette acquisition, Altran a réalisé successivement :

Un financement externe

Un contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) a été conclu le 15 février 2018 entre le groupe Altran et plusieurs banques, par le biais duquel plusieurs prêts ont été mis à la disposition d'Altran Technologies :

- un prêt à terme (le « *Term Loan B* ») d'un montant de 1 880 millions d'euros ;

- un prêt relais d'un montant de 250 millions d'euros (la « *Bridge Facility* ») ;
- une nouvelle facilité de crédit renouvelable d'un montant de 250 millions d'euros (la « *Revolving Credit Facility* ») en remplacement de la facilité similaire existante de 500 millions d'euros conclue le 27 juillet 2017.

Le 20 mars 2018, soit le jour de la réalisation de l'acquisition d'Aricent, le *Term Loan B* et la *Bridge Facility* ont été tirés en totalité et utilisés afin de (i) payer le prix d'acquisition d'Aricent, (ii) payer les frais et coûts liés à l'acquisition d'Aricent et (iii) rembourser une partie de la dette existante (dont les emprunts obligataires).

Le contrat de crédit contient des clauses usuelles pour ce type de financement, qui impliquent le respect par Altran Technologies de certains engagements.

Une augmentation de capital

Une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants a été lancée le 22 mars 2018 et finalisée le 17 avril 2018 pour un montant final brut de 750 millions d'euros (se traduisant par la création de 81 220 840 actions nouvelles).

Le produit net de l'augmentation de capital a permis à Altran Technologies de rembourser intégralement le *Bridge Facility* et une partie (500 millions d'euros) du *Term Loan B* tel que décrits ci-avant.

Altran Middle East (E.A.U.)

Altran Technologies a porté sa participation dans Altran Middle East de 80,00 % à 85,51 % au cours du mois de février 2018.

MG2 Engineering (Maroc)

Altran Technologies et Magna International ont créé en septembre 2018 une joint-venture au Maroc.

Chacune des deux entreprises détient 50 % de l'entreprise commune basée à Casablanca sous le nom MG2 Engineering.

Lancement du nouveau plan stratégique : *The High Road, Altran 2022*

Le 28 juin 2018, Altran a annoncé le lancement de *The High Road, Altran 2022*, son nouveau plan stratégique à 5 ans visant à élever son modèle de service et étendre sa présence dans les secteurs et régions clés pour répondre à la demande de ses clients et aux principales ruptures technologiques majeures actuelles.

___ Note 2 Règles et méthodes comptables

2.1 Bases de préparation des comptes annuels

Les comptes annuels de l'exercice 2018 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement n° 2017.07 de l'Autorité des normes comptables (ANC) et de ses modifications successives ainsi que des méthodes d'évaluation décrites ci-après.

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

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.2 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui peuvent avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments du bilan ou du compte de résultat, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Altran Technologies 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 disponibles ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui pourraient se révéler, différentes dans le futur.

Ces estimations concernent principalement les provisions pour risques et charges, le chiffre d'affaires des contrats en mode projet, 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 principalement).

2.3 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les marques, les licences, les logiciels ainsi que les fonds de commerce et mali techniques de fusion. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production.

2.3.1 Marques

Les marques correspondent aux frais de dépôt des marques et logos (essentiellement Altran Technologies) 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 perspectives 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 test, et pour le développement de ces logiciels.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue, de 12 mois à 8 ans.

2.3.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont constituées :

- des fonds de commerce acquis ou apportés au coût historique par les sociétés fusionnées ;
- du mali technique de fusion correspondant à la différence entre la valeur nette des titres des sociétés absorbées figurant à l'actif de la société absorbante et la valeur comptable apportée de ces sociétés.

Ils correspondent essentiellement aux malis techniques constatés lors de la fusion de 26 sociétés en 2006, de la fusion de 11 sociétés en 2013, et du transfert universel de patrimoine d'OXO en 2018. Étant intégralement affectés aux fonds de commerce, ces malis ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel, basé sur l'actualisation des *cash flows* prévisionnels issus de l'activité de la Société.

2.4 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles correspondent aux installations et agencements, matériels de bureau, matériels informatiques et mobilier.

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

Les amortissements sont calculés principalement sur le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue :

- constructions	10 à 30 ans
- agencements et installations	9 à 10 ans
- matériels de transport	5 ans
- matériels de bureau et informatique	2 à 5 ans
- mobilier de bureau	9 à 10 ans

2.5 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participation et des prêts et créances à long terme.

La valeur brute des titres de participation et autres immobilisations financières figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité 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 à 5 ans (méthode dite du *discounting cash flows*, un taux de croissance à l'infini et un taux d'actualisation sont appliqués). En l'absence de données disponibles sur ces agrégats la valeur d'utilité correspond à la situation nette.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire ainsi définie est inférieure à la valeur d'acquisition.

2.6 Stocks et en cours de production de services

2.6.1 Marchandises et approvisionnements

Les stocks sont évalués suivant la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

La valeur brute des marchandises et des approvisionnements comprend le prix d'achat et les frais accessoires à l'exception de toute valeur ajoutée.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

2.6.2 Coûts de transition et/ou de transformation

Les coûts engagés dans la phase initiale de certains contrats (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsque :

- ils sont spécifiques auxdits contrats ;
- ils se rapportent à une activité amenée à générer des avantages économiques futurs ;
- ils sont recouvrables.

Ces coûts sont alors classés en travaux en cours et repris au résultat au fur et à mesure de la perception des avantages économiques.

Dans le cas où un contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

2.7 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire d'une créance (hors avance aux filiales), fondée sur la probabilité de son recouvrement, est inférieure à sa valeur comptable. Concernant les avances aux filiales, la valeur d'inventaire de ces créances suit la logique de dépréciation retenue pour les titres de participation.

2.8 Actions propres

Dans le cadre des autorisations, des limites et des objectifs fixés par l'Assemblée Générale des actionnaires, Altran Technologies peut procéder à l'achat, l'échange ou le transfert de ses propres actions.

Le mode de comptabilisation et de dépréciation des actions propres est fonction de l'objectif sous-tendant l'acquisition.

2.8.1 Affectation explicite à l'attribution aux salariés d'actions gratuites

Les actions acquises en vue d'être attribuées gratuitement aux bénéficiaires sont inscrites au bilan pour leur prix de rachat dans des sous comptes du poste « Disponibilités et valeurs mobilières de placement ».

Les actions couvertes par une provision au passif ne font pas l'objet d'une dépréciation, leur valeur comptable restant égale à leur coût d'entrée jusqu'à leur livraison aux bénéficiaires.

Les actions non couvertes par une provision au passif suivent les règles générales de dépréciation. Une dépréciation est constatée lorsque le coût d'entrée des titres se trouve être supérieur à la valeur actuelle déterminée par référence au cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice.

2.8.2 Autres objectifs

Les actions rachetées sont inscrites au bilan pour leur prix de rachat dans des sous comptes du poste « Prêts et autres immobilisations financières ».

Une dépréciation est constatée lorsque le coût d'entrée des titres se trouve être supérieur à la valeur actuelle déterminée par référence au cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice.

2.9 Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que la Société devra supporter pour éteindre son obligation. La Société a recours à des experts indépendants pour l'estimation du montant.

Les principales provisions pour risques et charges que la Société est amenée à comptabiliser incluent :

- les coûts estimés au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part de tiers, d'administrations ou d'anciens salariés ;
- les coûts estimés de restructurations.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution avant la date d'arrêté.

2.10 Engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite

Conformément à la recommandation 2013-R02 de l'ANC, la Société a adopté la méthode préférentielle de comptabilisation des engagements de départ à la retraite, qui consiste à comptabiliser dans ses comptes annuels l'ensemble de ces engagements sous forme de provision.

Les engagements de retraite, basés sur les modalités légales et les dispositions de la convention collective SYNTEC, sont évalués par un cabinet d'actuaire indépendant.

La charge, exclusivement afférente aux indemnités de fin de carrière, est évaluée en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et comptabilisée :

- en résultat d'exploitation pour la partie afférente au coût des services et à l'amortissement des écarts actuariels ;
- en résultat financier pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation.

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

Les écarts actuariels sont constatés au compte de résultat selon la méthode du corridor qui prévoit l'étalement, sur la durée d'activité résiduelle des personnels bénéficiaires, des écarts excédant le plus élevé de 10 % des engagements ou de 10 % de la juste valeur des actifs des régimes à la date d'arrêté.

Les hypothèses actuarielles portent sur les données suivantes (cf. note 3.2.2) :

- table de mortalité ;
- rotation des effectifs ;
- taux d'actualisation ;
- taux d'inflation ;
- évolution des salaires.

2.11 Opérations en devises et écarts de conversion

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours sont portées au bilan en écart de conversion pour les devises des pays hors zone euro et les pertes latentes font l'objet d'une provision pour perte de change.

2.12 Opérations à long terme et reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services réalisées par la Société.

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations.

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

Ces contrats, avec obligation de moyen, ont un prix variable qui s'établit en fonction du temps passé et de la séniorité des personnels engagés par Altran Technologies sur ces projets.

Le chiffre d'affaires des prestations en régie est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Prestations en mode projet

Ces contrats, avec obligation de résultat, ont un prix qui est soit fixé initialement pour la globalité du projet (*fixed price*) soit défini dans un contrat cadre pour chaque typologie de services qui seront commandés au fur et à mesure par le client.

Les contrats en mode projet donnent lieu à comptabilisation du chiffre d'affaires en fonction du degré d'avancement du projet et du résultat à terminaison attendu. Le cas échéant, une perte à terminaison est provisionnée lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits attendus du contrat.

2.13 Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Il a été mis en place en 2004 une intégration fiscale dont Altran Technologies est tête de groupe.

La totalité des filiales françaises fait partie du périmètre d'intégration fiscale.

Toutes les conventions reprennent essentiellement les points suivants :

Principe général

Il est retenu le principe de neutralité par lequel, dans la mesure du possible, les filiales doivent constater dans leurs comptes, pendant toute la durée de l'intégration dans le groupe fiscal, 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.

L'impôt calculé par les filiales est déterminé après imputation des déficits antérieurs.

La constatation de cet impôt fait naître une créance d'Altran Technologies sur les filiales d'un montant identique.

Les filiales ne peuvent pas opter pour le report en arrière de leur déficit pendant leur période d'appartenance au Groupe.

Crédits impôts et avoirs fiscaux

Ces crédits d'impôts et avoirs fiscaux, qu'ils soient remboursables ou non par le Trésor Public, sont imputés sur l'impôt dû par les filiales.

Créances de report en arrière des déficits

Les créances de report en arrière des déficits des filiales nées avant la période d'intégration ne sont pas imputables sur l'impôt dû par les filiales.

En contrepartie, les filiales peuvent céder à Altran Technologies la ou les créances dans les conditions fixées à l'article 223G du Code général des impôts.

Modalités de règlement des impôts

Lors de l'exercice d'entrée dans l'intégration, les filiales versent les quatre acomptes d'IS directement à leur propre perception et les acomptes de contributions dues, le cas échéant.

À compter du 2^e exercice de l'intégration, les filiales règlent à Altran Technologies les acomptes d'IS, les contributions additionnelles et la liquidation dans les conditions de droit commun.

L'inscription de ces montants chez Altran Technologies dans le compte courant des filiales ne porte pas intérêt.

Durée

La convention, conclue initialement pour la durée de l'intégration des filiales, soit 5 ans à compter du 1^{er} janvier 2004, se renouvelle par tacite reconduction pour de nouvelles périodes de 5 ans.

Modalités lors de la sortie du groupe fiscal

Les filiales sortent du groupe si l'une des conditions exigées par l'article 223A du CGI pour l'appartenance au groupe intégré n'est plus satisfaite.

La sortie du groupe produit rétroactivement ses effets au premier jour de l'exercice au cours duquel cette sortie est intervenue.

Les filiales redeviennent imposables distinctement sur le résultat et la plus-value nette à long terme réalisés à la clôture de l'exercice au cours duquel est intervenu l'événement ayant entraîné la sortie.

Le produit d'impôt résultant de l'utilisation des déficits des filiales intégrées est conservé par Altran Technologies en cas de sortie du périmètre de la filiale.

2.14 Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a été mis en place à compter du 1^{er} janvier 2013.

Il est calculé sur les rémunérations brutes versées au cours de l'année civile si ces rémunérations n'excèdent pas 2,5 fois le SMIC. Son taux est de 6 % au titre des rémunérations éligibles versées en 2018.

Le CICE est imputable sur l'impôt sur les sociétés et l'excédent non imputé est une créance sur l'État qui peut être utilisée pour le paiement de l'impôt des trois années suivantes. La fraction non utilisée est remboursée à l'issue de cette période.

La créance peut être cédée à un établissement de crédit :

- lorsqu'elle est née, conformément à toutes les créances ;
- lorsqu'elle est « en germe », c'est-à-dire sans attendre son acquisition définitive.

Le CICE est comptabilisé en diminution des charges de personnel dans un sous-compte dédié.

2.15 Instruments financiers

Altran Technologies applique le règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

À ce titre les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Les primes payées dans le cadre des opérations de couverture font l'objet d'un étalement dans le compte de résultat sur la période de couverture.

Note 3 Notes relatives à certains postes du bilan

3.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations (en euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Cessions ou mises hors service ou transferts	Valeur brute à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles :				
Brevets, licences, marques	42 557 727	5 165 155	73 425	47 649 457
Fonds de commerce	23 012 083	4 510 310		27 522 393
Autres immobilisations incorporelles ^(a)	95 999 300			95 999 300
Immobilisations incorporelles en cours ^(b)	2 118 767	1 028 788	2 052 860	1 094 695
TOTAL 1	163 687 877	10 704 253	2 126 285	172 265 845
Immobilisations corporelles :				
Autres immobilisations corporelles	24 379 969	2 346 284		26 726 253
Immobilisations corporelles en cours	331 878	464 367	331 878	464 367
TOTAL 2	24 711 847	2 810 651	331 878	27 190 620
Immobilisations financières :				
Participations et créances rattachées	461 393 601	13 632	175 001	461 232 232
Prêts et autres immobilisations financières ^(c)	50 196 784	1 646 443 202	21 716 989	1 674 922 997
TOTAL 3	511 590 385	1 646 456 833	21 891 990	2 136 155 229
Total général (1+2+3)	699 990 109	1 659 971 737	24 350 152	2 335 611 694

(a) Les Autres immobilisations incorporelles correspondent principalement (pour 93 millions d'euros) aux malis techniques issus de la fusion dans Altran Technologies de 26 sociétés en 2006, de 11 sociétés en 2013 et de la société OXO en 2017.

(b) Les immobilisations incorporelles en cours correspondent principalement à des logiciels achetés ou créés en cours de développement.

Le total se décompose de la manière suivante :
développement externe : 1 022 milliers d'euros
acquisitions externes : 839 milliers d'euros
acquisitions intragroupe : 183 milliers d'euros
développement interne : 72 milliers d'euros
soit un total de : 1 095 milliers d'euros

(c) L'augmentation des prêts et autres immobilisations financières correspond pour 1 566,7 millions d'euros à un prêt intragroupe à la société Octavia Holdco.

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	21 506 457	4 571 297	25 699	26 052 055
TOTAL 1	21 506 457	4 571 297	25 699	26 052 055
Immobilisations corporelles :				
Autres immobilisations corporelles	15 787 363	2 458 110		18 245 473
TOTAL 2	15 787 363	2 458 110		18 245 473
Total général (1+2)	37 293 820	7 029 407	25 699	44 297 528

3.2 Provisions et dépréciations

(en euros)	Montant au début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant à la fin de l'exercice
Participations et créances rattachées	7 932 639	1 776 081	41 668	9 667 053
Autres immobilisations financières	107 689	1 836 452	92 689	1 851 452
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	8 040 328	3 612 533	134 357	11 518 504
CRÉANCES CLIENTS	739 944	286 537	38 710	987 771
AUTRES PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS	3 547 490			3 547 490
Provisions pour charges et litiges	42 882 898	6 323 417	21 123 631	28 082 685
Provisions pour pensions et obligations similaires	34 938 834	1 624 296	374 547	36 188 583
Provision pour perte de change	101 140	44 507	101 140	44 507
TOTAL PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES	77 922 873	7 992 220	21 599 318	64 315 775
Total	90 250 634	11 891 290	21 772 384	80 369 540

3.2.1 Provisions pour risques et charges

(en euros)	Reprise de provision utilisée	Reprise de provision non utilisée	Total
Charges et litiges	17 797 414	3 326 217	21 123 631
Pensions et obligations similaires	374 547		374 547
Perte de change		101 140	101 140
Total	18 171 961	3 427 357	21 599 318

3.2.2 Provisions pour pensions et obligations similaires

Mouvements de l'exercice

	(en euros)
Coût des services rendus	1 971 616
Charges d'intérêts	361 544
Amortissement du coût des services passés	214 054
Amortissement des pertes (gains) actuariels	(768 825)
Dotation de l'exercice	1 778 389
Utilisation	374 547
Reprise de l'exercice	374 547

Hypothèses actuarielles

	Charges 2018	Engagements au 31/12/2018
Table de mortalité	TH TF 12-14	TH TF 12-14
Rotation des effectifs	taux différenciés par tranche d'âge	taux différenciés par tranche d'âge
Taux d'actualisation	1,70 %	1,90 %
Taux d'inflation	1,85 %	1,85 %
Évolution des salaires	taux différenciés par tranche d'âge	taux différenciés par tranche d'âge

Stocks de gains et pertes actuariels

	(en euros)
Montant des (pertes) gains actuariels non reconnus	13 823 821
Montant des services non reconnus	(844 141)

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	1 675 240 550	1 317 726	1 673 922 824
Créances rattachées à des participations	319 553	306 261	13 291
Prêts	1 648 471 973	371 042	1 648 100 931
Autres immobilisations financières	26 449 025	640 423	25 808 602
Créances de l'actif circulant	1 056 193 507	983 029 505	73 164 002
Créances clients	140 055 592	138 465 592	1 590 000
Personnel et comptes rattachés	1 322 057	1 322 057	
État	54 250 772	24 260 164	29 990 608
Groupes et associés	789 864 130	789 864 130	
Débiteurs divers	14 977 370	10 734 572	4 242 798
Charges constatées d'avance	55 723 586	18 382 989	37 340 597
Total	2 731 434 057	984 347 231	1 747 086 827

La Société a procédé à la cession de la créance de CICE 2018 du groupe fiscal pour un montant de 18 160 milliers d'euros dans le cadre d'un contrat de cession-escompte dont l'échéance est au 13 août 2022. Après déduction d'un dépôt de garantie et du coût du financement, Altran Technologies a perçu un montant net de 17 005 milliers d'euros.

La Société a également monétisé ses créances de crédit d'impôt recherche des exercices 2015 à 2017 pour un montant global de 102 085 milliers d'euros dans le cadre de contrats de

cession-escompte. Après déduction du coût de financement, Altran Technologies a perçu un montant net de 101 198 milliers d'euros.

La Société a recours de manière significative à l'affacturage. Les encours de créances cédées au *factor* apparaissent en engagements hors bilan au 31 décembre 2018 pour 145 737 milliers d'euros contre 168 567 milliers d'euros au 31 décembre 2017 (cf. note 6).

Informations concernant les opérations d'affacturage

(en euros)	2018	2017
En-cours clients	145 736 547	168 567 323
Compte-courant et garantie <i>factor</i>	10 133 037	11 283 834
Avance court terme du <i>factor</i>	135 603 511	157 283 488

3.4 Variation des capitaux propres

Capitaux propres	Ouverture	Mouvements de la période		Affectation du résultat N-1	Résultat N	Valeur fin exercice
		Augmentation	Réduction			
Capital social ou individuel	87 900 133	40 610 420				128 510 553
Primes d'émission	283 971 514	688 622 469				972 593 983
Primes de fusion	71 638 327					71 638 327
Écarts de réévaluation						
Réserve légale	8 790 013					8 790 013
Report à nouveau	137 075 686		(60 913 594)	102 893 499		179 055 591
Résultat de l'exercice	102 893 499			(102 893 499)	62 865 154	62 865 154
Provisions réglementées	448 425	29 041				477 465
Total capitaux propres	692 717 597	729 261 929	(60 913 594)		62 865 154	1 423 931 086

3.5 Composition du capital social

Au 31 décembre 2018, le capital social d'Altran Technologies s'élève à 128 510 552,50 euros divisé en 257 021 105 actions ordinaires.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	175 800 265	0,5 euro
Augmentation de capital	81 220 840	0,5 euro
Actions composant le capital social en fin d'exercice	257 021 105	0,5 euro

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 20 mars 2018, faisant usage de la délégation de compétence consentie aux termes de la 1^{re} résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 26 janvier 2018, et après avoir constaté la libération intégrale du capital social, a décidé de procéder à une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel des actionnaires d'un montant brut, prime d'émission incluse, de 749 668 353,20 euros par émission de 81 220 840 actions ordinaires nouvelles d'une valeur de 0,50 euro chacune, à raison de 8 actions nouvelles pour 17 actions ordinaires existantes.

En date du 17 avril 2018, le Président Directeur Général a constaté que les 81 220 840 actions nouvelles ont été intégralement souscrites, que leur prix de souscription a été libéré en totalité en numéraire, en conformité avec les conditions de l'émission, et que, par suite, l'augmentation de capital se trouvait définitivement réalisée.

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 a autorisé, au terme de sa 6^e résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions en vue :

- d'animer le marché du titre Altran Technologies par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés du groupe Altran au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou dans le cadre de toutes autres formes d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert d'actions au bénéfice des salariés du groupe Altran ;

- de procéder à des remises d'actions, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou l'une de ses filiales, donnant accès au capital de la Société, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, immédiatement ou à terme, ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- de les annuler, en vertu des dispositions de la 11^e résolution de l'Assemblée Générale mixte du 27 avril 2018 ou d'une autorisation de même nature ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe conformément à la réglementation applicable ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise par la loi ou la réglementation en vigueur, ou l'Autorité des marchés financiers.

Dans le cadre de cette mise en œuvre, l'assemblée générale a fixé :

- le prix unitaire maximal d'achat à 20 euros (hors frais d'acquisition) ;
- le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 000 000 (soit près de 6 % des actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2017) ;
- le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions à 200 000 000 euros (hors frais d'acquisition) ;

En cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et d'attribution d'actions gratuites, division ou regroupement de titres, le nombre maximum d'actions et le prix unitaire maximum d'achat par action indiqués ci-dessus seront ajustés en conséquence.

Ce programme de rachat a été autorisé pour une durée de 18 mois à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018. Il sera mis en œuvre jusqu'au 26 octobre 2019 au plus tard.

Au 31 décembre 2018 :

- 280 500 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat liquidité Exane-BNP Paribas pour un montant de 2 208 milliers d'euros. Les moins-values nettes réalisées sur les actions propres représentent 1 322 milliers d'euros en 2018 ;
- 3 023 073 actions étaient également détenues par Altran Technologies pour un montant de 25 908 milliers d'euros.

3.6 Options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions

Le coût total de la rémunération en actions est de 1 033 milliers d'euros au titre des plans d'actions gratuites échus ou à échoir au 31 décembre 2018 (2 309 milliers d'euros pour l'exercice 2017).

Au 31 décembre 2018, les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites, échus ou en cours, sont les suivantes :

	Actions gratuites 2015	Actions gratuites 2016	Actions gratuites 2017	Actions gratuites 2018
Date de l'assemblée	01/06/2012	29/04/2016	29/04/2016	27/04/2018
Date du Conseil d'administration	11/03/2015	01/06/2016	28/04/2017	05/09/2018
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	291 959	519 395	437 366	933 740
<i>Dont mandataires sociaux</i>	0	0	0	0
<i>Dont 10 salariés les mieux rémunérés</i>	116 750	231 583	157 681	330 881
Date d'attribution définitive des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	Au plus tard le 01/10/2020	05/09/2021
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	Au plus tard le 01/10/2020	05/09/2021
Cours de référence des actions (<i>en euros</i>)	8,53 €	13,35 €	15,88 €	9,29 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2017	261 959	247 166	195 144	0
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2017 - ajusté de l'impact de l'augmentation de capital 2018 ^(*)	291 770	287 108	233 755	0
Droits créés en 2018	0	0	0	778 137
Droits perdus en 2018	0	(29 839)	(28 489)	0
Droits acquis en 2018	0	0	0	0
Variation de la performance	0	(114 004)	(80 183)	(45 832)
<i>Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2018</i>	291 770	143 265	125 083	732 305
<i>Dont mandataires sociaux</i>	0	0	0	0
<i>Dont 10 salariés les mieux rémunérés</i>	130 037	51 338	41 947	259 496

(*) Les ajustements ont été calculés conformément à la méthode prévue à l'article R. 228-91.1 b) du Code de commerce, en tenant compte du nombre de titres émis auxquels donne droit une action ancienne, du prix d'émission de ces titres et de la valeur des actions avant détachement du droit de souscription, étant précisé que cette valeur est égale à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse au moins qui précèdent le jour du début de l'émission.

Plan 2018

Lors de sa réunion du 5 septembre 2018, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 933 740 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue.

Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 (14^e résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou de certaines catégories d'entre eux) tant de la société mère Altran Technologies que des sociétés et groupements d'intérêt économique qui lui sont liées, directement ou indirectement.

Le nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement ne pouvait représenter plus de 3 % du capital social d'Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le Conseil d'administration.

L'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans et est soumise à l'atteinte de plusieurs conditions de performance, appréciées sur une période minimale de trois exercices consécutifs et fixées par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution en fonction de plusieurs critères comprenant le résultat opérationnel consolidé du groupe Altran et son *Free Cash Flow*.

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

Le plan d'actions gratuites 2018 a été évalué à la date d'octroi selon un modèle reprenant les recommandations de l'ANC (méthode binomiale).

Les principaux paramètres de marché utilisés pour valoriser ce coût notionnel d'incessibilité, déterminé en date d'attribution sont les suivants :

- cours comptant de l'action Altran Technologies au 4 septembre 2018 : 9,29 euros ;
- période d'acquisition des droits : 3 ans ;
- acquisition des droits après un temps de présence continu de 3 ans.

Le coût notionnel d'incessibilité des titres souscrits exprimé en pourcentage du cours *spot* à la date d'octroi est négligeable.

3.7 Emprunts

3.7.1 Emprunts obligataires

Dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe Aricent, Altran Technologies a totalement renouvelé sa structure de financement. À ce titre, la Société a remboursé par anticipation en mars 2018 l'intégralité des emprunts obligataires d'un total de 250 millions d'euros :

- emprunt obligataire de 135 millions d'euros émis le 16 juillet 2013, rémunéré à 3,75 %, pour une durée initiale de 6 ans avec paiement des intérêts annuellement à terme échu le 16 juillet de chaque année ;
- emprunt obligataire de 10 millions d'euros émis le 17 juillet 2014, rémunéré à 2,81 %, pour une durée initiale de 6 ans avec paiement des intérêts annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année ;
- emprunt obligataire de 105 millions d'euros émis le 17 juillet 2014 et le 1^{er} août 2014, rémunéré à 3,00 %, pour une durée initiale de 7 ans avec paiement des intérêts annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année.

La charge financière relative à ces emprunts au titre de l'exercice 2018 s'élève à 19 514 milliers d'euros dont 17 234 milliers d'euros au titre du remboursement anticipé.

3.7.2 *Term Loan B* et crédit renouvelable

Altran Technologies a signé le 15 février 2018 avec un groupe de banques :

- 1) un contrat de syndication de prêt à terme senior (le « *Term Loan B* ») assorti de sûretés d'un maximum de 2 125 millions d'euros (dont 1 880 millions d'euros souscrits directement par Altran Technologies et 300 millions de dollars levés par sa filiale américaine portant les entités Aricent).

Ce prêt syndiqué a été utilisé pour le paiement du prix d'acquisition d'Aricent et pour le remboursement anticipé de la dette à moyen et long terme du groupe Altran (principalement les emprunts obligataires mentionnés ci-avant).

Les caractéristiques du *Term Loan B* libellé en euros et souscrit par Altran Technologies sont les suivantes :

- échéance : 7 ans à compter de la mise à disposition des fonds, soit le 20 mars 2025 ;
- rémunération maximale : EURIBOR + 3,25 % ;
- amortissement : in fine ;
- droit de remboursement : partiel ou total à tout moment pour un montant minimal de 1 million d'euros ;
- intérêts : payables à terme échu selon une durée de 1, 3 ou 6 mois convenue entre l'emprunteur et le prêteur. Les

échéances ont été définies au 20 mars, 20 juin, 20 septembre et 20 décembre ;

- couverture de taux : conclusion dans les 90 jours de la mise à disposition des fonds de contrats de couverture de taux (*hedging*) afin que l'exposition aux variations de taux d'intérêts variables ne représente pas plus de 50 % du montant en principal du *Term Loan* ;
- dividendes : la capacité de la Société à distribuer des dividendes à ses actionnaires est susceptible d'être restreinte puisqu'au-delà d'un taux de levier de 2,5 une partie des flux de trésorerie excédentaires (*excess cash flow*, tel que ce terme est défini dans le *Senior Facilities Agreement*) doit être affectée au remboursement anticipé des prêts : à hauteur de 25 % si le taux de levier est compris entre 2,5 et 3,0/à hauteur de 50 % si le taux de levier excède 3,0 ;
- autres : certaines restrictions viennent à s'appliquer s'agissant notamment de la réalisation de nouvelles acquisitions et cessions d'actifs significatives, d'investissements importants ou encore de la conclusion de nouveaux emprunts.

Altran Technologies a procédé à un remboursement anticipé de 500 millions d'euros en 2018 portant le solde au 31 décembre 2018 à 1 380 millions d'euros.

La charge d'intérêts au titre de l'exercice s'élève à 48 150 milliers d'euros.

- 2) un crédit renouvelable d'un montant de 250 millions d'euros présentant les caractéristiques suivantes :

- échéance : 5 ans soit le 20 mars 2023 ;
- rémunération maximale : EURIBOR + 3,25 % ;
- intérêts payables à terme échu selon une durée de 1, 3 ou 6 mois convenue entre l'emprunteur et le prêteur ;
- *covenant* : respect d'un ratio « Dette financière/EBITDA » inférieur ou égal à 5,25 jusqu'à l'échéance et ce uniquement si plus de 100 millions d'euros sont tirés à la fin de chaque trimestre.
- L'EBITDA retenu est le dernier EBITDA consolidé et audité pour une période de 12 mois, ajusté sur une base pro-forma de 12 mois, de manière à intégrer l'EBITDA afférent à toute « Entreprise Éligible » acquise dans le cadre d'une opération de croissance externe réalisée durant ladite période. D'éventuelles synergies pourraient être prises en compte dans les 18 mois qui suivent l'acquisition du groupe Aricent ;
- La dette financière correspond à la dette financière nette à laquelle sont rajoutés les crédits vendeurs et clauses de complément de prix relatifs à une opération de croissance externe, à l'exclusion des paiements soumis à des conditions de performance (*earn out* et autres conditions contingentes).

Altran Technologies n'a pas tiré sur la ligne de crédit au cours de l'exercice 2018.

La charge financière 2018 associée à ce crédit renouvelable s'élève à 2 668 milliers d'euros (principalement commission de non-utilisation).

En outre, plusieurs sûretés ont été octroyées par Altran Technologies dans le cadre de ces nouveaux financements :

- nantissement des titres qu'elle détient dans certaines de ses filiales, en ce compris sur les parts sociales de Global Management Treasury Services (GMTS), entité au niveau de laquelle la plus grande partie de la trésorerie du groupe Altran est centralisée ;
- nantissement de ses comptes bancaires et des créances les plus importantes détenues sur d'autres entités du groupe Altran ;
- garantie vis-à-vis des prêteurs des engagements des débiteurs au titre des nouveaux financements.

Niveau de marge et ratio financier

Le niveau de marge du *Term Loan B* et du crédit renouvelable est revu trimestriellement en fonction du ratio consolidé de levier financier (Dettes financières nettes/EBITDA).

Marge applicable	Term Loan B (en euros)	Crédit renouvelable
Ratio >= 4,00	3,25 %	3,25 %
Ratio < 4,00	3,00 %	3,00 %
Ratio < 3,50	2,75 %	2,75 %
Ratio < 3,00	2,75 %	2,50 %

Ratio de levier financier

Le groupe Altran par ailleurs définit et publie un ratio de levier financier comme suit :

	Déc. 2018	Déc. 2017
Dettes financières nettes (excluant les dettes sur titres) / EBITDA pro forma	3,03	1,50

3.8 Autres lignes de crédit et gestion de la trésorerie

3.8.1 Affacturage

Altran Technologies disposait au 31 décembre 2018 d'une ligne de financement d'un montant de 145,7 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.

- 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, le cas échéant, sur des supports monétaires dont la sensibilité et la volatilité sont inférieures à 1 % par an.

3.8.2 Gestion de trésorerie

Les liquidités d'Altran Technologies sont placées auprès de la société GMTS, filiale du Groupe, assurant la gestion de trésorerie centralisée, ce qui permet de réduire le risque de liquidité.

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

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 :

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

3.9 État des échéances des dettes

(en euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et moins de cinq ans	À plus de cinq ans
Autres emprunts obligataires				
Emprunts auprès des établissements de crédits	1 508 691 772	128 691 772		1 380 000 000
Emprunts et dettes financières divers	3 178	3 178		
Fournisseurs et comptes rattachés	64 870 487	64 870 487		
Dettes fiscales et sociales	192 090 630	191 916 028	174 602	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 945 169	1 945 169		
Autres dettes	12 621 206	12 621 206		
Produits constatés d'avance	22 770 378	22 770 378		
Total des dettes	1 802 992 819	422 818 217	174 602	1 380 000 000

3.10 Entreprises liées et participations

Actifs et passifs concernant les entreprises liées (en euros)

Participations	458 545 327
Dépréciation des titres de participations	(9 636 696)
Créances rattachées à des participations	306 261
Prêts et intérêts courus	1 624 464 241
Créances clients et comptes rattachés	64 411 522
Autres créances et charges constatées d'avance	789 942 367
Provisions pour risques et charges	1 059 499
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 928 728
Autres dettes et produits constatés d'avance	11 294

Charges et produits concernant les entreprises liées (en euros)

Produits d'exploitation	104 068 691
Charges d'exploitation	90 577 079
Produits financiers	95 593 516
Charges financières	2 163 877
Produits exceptionnels	47 386
Charges exceptionnelles	1 838 403

Les transactions entre parties liées, visées à l'article R. 123-198 11 du Code de commerce, ayant été conclues à des conditions normales de marché aucune information n'est à fournir.

3.11 Produits à recevoir

(en euros)	Montant
Créances clients et comptes rattachés	40 736 541
Autres créances	379 586
Créances fiscales et sociales	4 498 625
Groupe et associés	3 250 000
Total	48 864 752

3.12 Charges à payer

(en euros)	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 009 653
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	21 905 684
Dettes fiscales et sociales	98 246 111
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 206 480
Autres dettes	8 390 149
Total	131 758 078

3.13 Charges et produits constatés d'avance

(en euros)	Charges	Produits
Charges/Produits d'exploitation	15 191 074	22 770 378
Charges/Produits financiers	40 532 512	
Total	55 723 586	22 770 378

3.14 Crédit-bail

Néant.

3.15 Instruments financiers

Dérivés de taux

La majorité des dettes financières auprès des établissements de crédit est contractée à taux variable essentiellement indexé sur le taux de référence EURIBOR ou LIBOR. Conformément au contrat

de crédit une couverture de taux a été mise en place sur le Term Loan B.

La juste valeur au 31 décembre 2018 est de 2 057 milliers d'euros.

	Date de départ	Date d'échéance	Type	Niveau CAP	Montant nominal	Taux de référence	Devise
Morgan Stanley	20/06/2018	18/03/2022	CAP	0,470 %	400 000 000	Euribor3M	EUR
Goldman Sachs	20/06/2018	18/03/2022	CAP	0,458 %	400 000 000	Euribor3M	EUR
CACIB	20/06/2018	18/03/2022	CAP	0,455 %	200 000 000	Euribor3M	EUR

___ Note 4 Notes relatives au compte de résultat

4.1 Ventilation du chiffre d'affaires net

(en euros)	31/12/2018
<i>Répartition par secteurs d'activité</i>	
Ventes de marchandises	1 627 496
Prestations de biens et services	1 021 584 817
TOTAL	1 023 212 313
<i>Répartition par marchés géographiques</i>	
Chiffre d'affaires net - France	932 153 553
Chiffre d'affaires net - Export	91 058 760
Total	1 023 212 313

4.2 Résultat financier

(en euros)	Charges financières	Produits financiers
Intérêt sur commissions	8 249 091	
Intérêt sur découvert et escompte	164 963	
Intérêts sur emprunts obligataires	2 279 712	
Intérêts sur emprunts	40 559 028	
Intérêts sur crédits revolving	2 668 281	
Intérêts sur billets de trésorerie	161 545	
Intérêts sur instruments de couverture	990 370	
Intérêts sur dettes commerciales	93 481	
Escomptes accordés	49 122	
Pertes de change	912 891	
Charges financières sur affacturage	1 274 291	
Autres charges financières	17 487 212	
Pertes sur créances liées à des participations Groupe	(6)	
Charges/Cession VMP	2 518	
Provision dépréciation actions propres	1 836 452	
Provision dépréciation titres de participation	1 776 081	
Provision situation nette négative filiales	387 802	
Provision engagement retraite	361 547	
Dividendes reçus Groupe		37 336 488
Revenus de créances rattachées à des participations Groupe		57 286 089
Intérêts sur compte courant Groupe		929 272
Reprise de provision pour dépréciation des actions propres		91 165
Reprise de provision pour dépréciation titres de participation		43 192
Gains de change		11 010
Revenus créances commerciales		1 893
Autres produits financiers		223 865
TOTAL	79 254 381	95 922 973

4.3 Résultat exceptionnel

(en euros)	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Charges exceptionnelles de restructuration	8 303 549	
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion hors Groupe	50 185 512	
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion Groupe	1 838 403	
Valeurs nettes comptables des immobilisations sorties de l'actif	1 680 363	
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles de restructuration	140 656	
Dotations aux amortissements dérogatoires	29 041	
Produits exceptionnels sur opérations de gestion hors Groupe		47 386
Produits exceptionnels sur opérations de gestion Groupe		308 697
Produits de cession des immobilisations cédées		1 316 560
Reprises de provisions de restructuration		15 004 053
Reprises de provisions exceptionnelles diverses		
TOTAL	62 177 523	16 676 697

Les charges exceptionnelles de restructuration (8 304 milliers d'euros) correspondent essentiellement à des transferts de charges d'exploitation (coûts salariaux, honoraires et charges

diverses) qui, après analyse, sont reclassés en résultat exceptionnel.

4.4 Impôts sur les sociétés et impact de l'intégration fiscale

(en euros)	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Résultat courant	84 204 370	(28 041 457)	56 162 913
Résultat exceptionnel	(45 500 826)	15 166 942	(30 333 884)
Résultat comptable	38 703 543	(12 874 514)	25 829 029
Différences permanentes	(45 775 159)	15 258 386	(30 516 773)
Différences temporaires	58 300 250	(19 433 417)	38 866 833
Résultat fiscal individuel	51 228 634	(17 049 545)	34 179 090
Retraitements liés à l'intégration fiscale	24 384 338	(8 128 113)	16 256 225
Utilisation de déficits reportables	(22 722 756)	7 574 252	(15 148 504)
Résultat fiscal du groupe intégré	52 890 216	(17 603 405)	35 286 811
Contributions additionnelle et exceptionnelle		(555 733)	(555 733)
Impôts et contributions des filiales bénéficiaires		9 095 564	9 095 564
Crédits d'impôts		33 031 683	33 031 683
Impôts et contributions sur exercices antérieurs		193 501	193 501
Résultat net	38 703 543	24 161 610	62 865 153

La convention d'intégration fiscale en vigueur au sein du groupe Altran est fondée sur le principe de la neutralité selon lequel chaque filiale détermine son impôt et contribue à l'impôt du Groupe comme si elle n'était pas intégrée. La charge d'impôt exigible de chaque filiale n'est pas modifiée du fait de l'intégration.

L'économie d'impôt, ou le surplus d'imposition généré par le régime de l'intégration fiscale, est comptabilisée par la société mère Altran Technologies.

Le groupe d'intégration fiscale étant bénéficiaire en 2018, un impôt de 17 603 milliers d'euros a été comptabilisé par la maison mère au titre de l'impôt Groupe.

La contribution des filiales bénéficiaires à l'impôt du groupe Altran a fait l'objet d'une comptabilisation en produits chez Altran Technologies pour 9 096 milliers d'euros.

4.5 Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Nature des différences temporaires (en euros)	Montant	Impôt
C3S	1 445 000	373 171
Provisions indemnités fin de carrière	36 188 583	9 345 702
Autres provisions pour risques et charges	1 219 107	314 834
Déficits fiscaux	172 663 552	44 590 362
ALLÈGEMENTS	211 516 242	54 624 070
Restitution de déficits aux filiales intégrées	22 383 766	5 780 608
Accroissements	22 383 766	5 780 608

Altran Technologies, en sa qualité de tête du groupe d'intégration fiscale, est amenée à utiliser les déficits générés par ses filiales intégrées. Du fait du principe de neutralité retenu dans les conventions d'intégration fiscale, Altran Technologies devra

rendre le bénéfice de ces déficits aux filiales lorsqu'elles redeviendront bénéficiaires.

L'accroissement de la dette future d'impôts matérialise cette obligation.

4.6 Effectifs

Personnel salarié moyen

Catégorie	2018	2017
Cadres	9 869	9 115
Employés	1 261	1 001
Total	11 130	10 116

4.7 Rémunération des mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations versées en 2018 aux mandataires sociaux d'Altran Technologies s'élève à 3 428 milliers d'euros dont 357 milliers d'euros de jetons de présence.

Aucun crédit ou avance n'a été accordé à ces membres au cours de l'exercice 2018.

Note 5

Information sur les litiges et contentieux en cours significatifs

- À la suite des articles parus dans Le Monde en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

La saisine a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation des comptes ne donnant pas une image fidèle de la Société et, une seconde fois, en septembre 2004, pour viser le délit d'initié.

Altran Technologies s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003.

Les anciens dirigeants et un ex-cadre du Groupe ont été mis en examen. La Société a, pour sa part, été mise en examen, sans remise en cause de son statut de partie civile, des chefs de diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours, mais également de faux et usage de faux.

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et la Société en qualité de personne morale ont été renvoyés devant le Tribunal correctionnel. Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le Tribunal a renvoyé l'affaire au parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction.

Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président en charge de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le Tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 000 euros pour la Société notamment) du chef des délits de faux et usage. Compte tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites devant la Commission des sanctions de l'AMF et des poursuites pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte mais seulement au regard du délit de diffusion d'informations fausses ou trompeuses.

Aux termes de sa décision rendue le 30 mars 2017, le Tribunal correctionnel de Paris a prononcé l'extinction de l'action publique à l'encontre de la Société et de ses fondateurs et dirigeants, et ce au titre des infractions de faux et usage de

faux, de diffusion d'informations trompeuses et présentation de comptes inexacts, et les a donc relaxés. Le Tribunal a fait application du principe *non bis in idem* tel que cristallisé par l'article L. 465-3-6 issu de la loi du 21 juin 2016, qui interdit qu'une personne soit condamnée deux fois pour la même infraction. Les personnes précitées avaient en effet déjà été sanctionnées par la Commission des sanctions de l'AMF en 2007.

Le Tribunal s'est également déclaré incompétent pour statuer sur les intérêts civils et a donc débouté les parties civiles de leurs demandes.

Le 7 avril 2017, le Parquet national financier ainsi que 64 des 77 parties civiles ont interjeté appel du jugement. Les audiences au fond devant la Cour d'appel de Paris auront lieu en novembre 2019. Le 27 février 2019, 55 parties civiles sur les 64 parties appelantes se sont désistées de leur appel.

Par ailleurs, en l'état des motifs du jugement du 30 mars 2017, trois des parties civiles, à la date d'arrêt des comptes, ont assigné la Société devant les juridictions civiles et réclament ensemble près de 28 millions d'euros à titre de dommages-intérêts sur le fondement de la "responsabilité délictuelle".

L'ensemble des procédures susvisées concernent des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- En août 2005, la Société a été assignée par un ancien dirigeant aux fins de requalification de son licenciement en licenciement abusif.
- Par un jugement en date du 1^{er} mars 2007, le Conseil de prud'hommes a fait droit à la demande de la Société de voir prononcer le sursis à statuer dans l'attente de la décision qui doit être prise en matière pénale à l'égard de cet ancien dirigeant (dans le cadre de l'instruction sur les comptes 2001-2002 de la Société décrite ci-dessus).

- À compter de la fin de l'année 2010, et à l'initiative de son ancien responsable des achats, Altran Technologies a conclu avec un fournisseur un certain nombre de contrats prévoyant notamment la location d'équipements informatiques et de copieurs.

À l'occasion de travaux réalisés au mois de juin 2011, l'audit interne d'Altran Technologies a constaté de nombreuses anomalies afférentes aux contrats conclus entre la Société et son fournisseur. La direction d'Altran a donc sollicité

l'intervention d'un cabinet extérieur aux fins d'approfondir les travaux d'investigation menés par l'audit interne. À l'issue de sa mission, ce cabinet a rédigé un rapport qui révélait que les contrats relatifs à la location d'équipements avaient été conclus au prix de manœuvres commises avec la complicité de l'ancien responsable des achats et susceptibles de revêtir au plan pénal les qualifications d'acte de corruption privée et d'escroquerie.

Le rapport du cabinet a également mis au jour de multiples surcoûts entraînés par la location des matériels informatiques et des matériels d'impression, causant un préjudice évalué à plus de 2 millions d'euros.

Compte tenu de la révélation de ces faits, Altran Technologies a déposé plainte et s'est constituée partie civile. Altran Technologies a concomitamment suspendu tous paiements de loyers au titre de contrats de location conclus avec le fournisseur.

Le magistrat instructeur a notamment mis en examen les anciens dirigeants du fournisseur et doit prochainement rendre son ordonnance de règlement.

La Société a par ailleurs été assignée afin que soient prononcés la résiliation des contrats de location, la restitution des matériels sous astreinte ainsi que le versement de dommages-intérêts pour un montant total d'environ 3 millions d'euros. Par ailleurs, le loueur d'origine a assigné la Société en août 2012 devant le Tribunal de commerce de Paris pour rupture unilatérale du contrat-cadre et demande des dommages-intérêts, notamment pour manque à gagner.

Compte tenu de l'instruction en cours, les demandes mentionnées ci-dessus ont fait l'objet de décisions de sursis à statuer du Tribunal de commerce de Paris, en date des 17 juin 2013 et 2 juin 2015.

- La Société a été assignée en justice par des salariés et anciens salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires.

Ces demandeurs estiment notamment que leur rémunération étant inférieure au plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), la convention de forfait en heures sur une base hebdomadaire dont ils relèvent, pourtant distincte de la Modalité 2 dite « de réalisation de missions » de la convention collective SYNTEC, est invalide et qu'ils doivent en conséquence percevoir un rappel d'heures supplémentaires au titre des heures de travail allant de la 35^e heure à la 38^e heure et demie.

Dès 2012, Altran a engagé des négociations visant à adapter les dispositions de cette convention collective à son organisation du temps de travail.

Après avoir été déboutée en première instance par plusieurs décisions rendues en 2012, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la Cour d'appel de Toulouse en septembre 2014, obtenant un rappel de salaires sur 5 ans. La Cour de cassation a confirmé l'arrêt de la Cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

Compte tenu de la situation créée par l'arrêt de la Cour de cassation, et des risques pesant sur la Société pour l'ensemble de ses salariés bénéficiant d'une convention individuelle de forfait de 38,5 heures, et bien qu'Altran considère que les conventions de forfait hebdomadaire en heures conclues avec ses salariés soient parfaitement valides, Altran n'a pas eu d'autres choix que de considérer que l'ensemble de ses salariés était désormais soumis au droit commun de la durée du travail (pas de forfait hebdomadaire en heures, application stricte des 35 heures hebdomadaires, pas de plafond de jours travaillés et donc pas de jours de repos supplémentaires - JNT).

Aussi, afin de trouver une solution satisfaisante pour ses salariés, Altran a signé un accord collectif, le 29 février 2016, instaurant, parmi d'autres mesures, une modalité de temps de travail spécifique « Altran » (158 heures par mois + 10 jours de

JNT maximum par an), qui a été proposée à tous les collaborateurs ayant une rémunération inférieure au PASS et dont la durée hebdomadaire de travail est fixée à 35 heures depuis le 1^{er} janvier 2016.

Les décisions de la Cour d'appel de Toulouse et de la Cour de cassation ont toutefois déclenché un nombre important (environ 1 200) de saisines des Conseils de prud'hommes de la part essentiellement d'anciens salariés.

Les audiences au fond se tiennent depuis octobre 2016 et sont pour l'heure audiençées jusqu'à fin 2020.

À la date d'arrêt des comptes au 31 décembre 2018, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents Conseils de prud'hommes (Toulouse, Strasbourg, Rennes, Lyon, Nanterre, Belfort, Aix-en-Provence, Versailles...) et font l'objet de recours soit de la part d'Altran, soit de la part de certains salariés.

En janvier 2018, la Cour d'appel de Toulouse a, dans plusieurs procédures, condamné Altran Technologies retenant, outre les heures supplémentaires, deux autres griefs : l'un au titre d'une clause de loyauté jugée illicite au motif qu'elle serait une clause de non-concurrence déguisée et l'autre au titre du travail dissimulé pour une partie des salariés concernés. Le groupe Altran conteste fermement cette dernière accusation. En effet, concernant l'accusation de travail dissimulé, celle-ci repose, selon la Cour, sur le fait que la Société aurait continué à appliquer le forfait à ses salariés après les premiers arrêts de condamnation de 2014. Le Groupe conteste cette position car elle ne traduit absolument pas, selon lui, la réalité des faits. En effet, dès les décisions de Cour d'appel de 2014, la Société a mis fin au forfait pour les salariés parties à ces arrêts. Puis, la Société s'est pourvue en cassation. Une fois l'arrêt de 2015 rendu par la Cour de cassation, la Société a mis fin au forfait pour tous les salariés dont la rémunération était inférieure au PASS, tout en préservant leur rémunération antérieure. Enfin, pour tenir compte du souhait de ces salariés de continuer à bénéficier de jours de réduction du temps de travail (JRTT), la Société a conclu dans les plus brefs délais un accord permettant, comme indiqué ci-dessus, à 3 500 d'entre eux sur 4 000, de bénéficier de JRTT dans le cadre d'une nouvelle modalité du temps de travail. Ainsi, depuis début 2016, et a fortiori au jour de l'appel, la durée du travail d'aucun de ces salariés ne résulte du forfait critiqué. Ces salariés sont, soit soumis à la nouvelle modalité du temps de travail, soit à 35 heures. L'accusation de travail dissimulé est donc pour le Groupe tout à fait injustifiée et non fondée.

La Société s'est pourvue en cassation pour 293 procédures concernées par les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse.

En janvier 2019, la Cour d'appel de Colmar a expressément reconnu que la convention de forfait hebdomadaire en heures des salariés, applicable au sein d'Altran, était distincte de la Modalité 2 de la convention collective SYNTEC. Pour autant, la Cour a considéré que le forfait Altran ne pouvait pas être opposé aux salariés, car il serait par nature contraire et moins favorable que la Modalité 2, notamment en ce qu'il étendrait les forfaits heures à des salariés insusceptibles de remplir les conditions conventionnelles pour en bénéficier. La Société a décidé de se pourvoir en cassation contre cet arrêt qui concerne 25 salariés.

Dans deux arrêts en date du 20 février et du 13 mars 2019, la Cour de cassation, saisie des pourvois formés à l'encontre des arrêts de la Cour d'appel de Toulouse du 19 janvier 2018, a jugé que la Cour d'appel de Toulouse avait pu déduire que les conventions conclues par les salariés relevaient de la Modalité 2. En revanche, la Société a obtenu une décision favorable sur le quantum des heures supplémentaires. La Cour a en effet considéré, compte tenu des arguments développés par les parties, que devaient à tout le moins être déduites du

décompte des heures supplémentaires réclamées par les salariés les périodes d'absence pour congés payés et arrêts maladie. La Cour de cassation a par ailleurs jugé que les salariés qui n'étaient pas éligibles à la convention de forfait de la Modalité 2 devaient restituer le paiement des jours de réduction du temps de travail, accordés en exécution de la convention. La Cour de cassation a en conséquence annulé les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse en ce qu'ils avaient condamné Altran au paiement d'heures supplémentaires et d'une indemnité au titre du travail dissimulé et en ce qu'ils avaient débouté Altran de sa demande de remboursement des jours de réduction du temps de travail.

- Altran Technologies a fait l'objet d'un redressement fiscal, notifié en 2014, au titre d'une partie du crédit d'impôt recherche 2011 et 2012. La cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 22 janvier 2019 un jugement favorable à la Société mais qui était toujours susceptible de faire l'objet d'un recours de la part de l'administration fiscale à la date d'arrêté des comptes.
- Altran Technologies a fait l'objet d'un contrôle URSSAF, notifié en 2015, par lequel l'administration entend notamment assujettir aux cotisations sociales certaines indemnités versées aux salariés. La décision du tribunal des affaires de sécurité sociale rendue en fin d'année 2017 a été globalement favorable à la Société mais l'administration a interjeté appel.

- Un dirigeant licencié en avril 2015 a intenté deux procédures pour se voir verser l'intégralité de ses bonus dus au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 et pour réclamer une compensation pour les actions gratuites qui ne lui ont pas été attribuées ou qu'il a perdues du fait de son licenciement, pour un montant total d'environ 2 millions d'euros. L'affaire a été plaidée le 22 janvier 2018. Concernant la procédure relative au paiement des bonus, le tribunal a, le 3 juillet 2018, débouté l'ancien salarié qui a fait appel. Les plaidoiries en appel ont eu lieu le 4 mars 2019 et une nouvelle audience est prévue le 25 juin 2019. Concernant la procédure relative aux actions gratuites, le tribunal a débouté l'ancien dirigeant. Cette décision a été confirmée en appel le 27 novembre 2018 et n'est plus susceptible de recours.

- Altran Technologies a fait l'objet, le 8 novembre 2018, d'opérations de visite et de saisie de l'Autorité de la concurrence relatives à des pratiques anticoncurrentielles alléguées dans les secteurs de l'ingénierie et du conseil en technologies, ainsi que des services informatiques et de l'édition de logiciels.

À ce jour, l'enquête est en cours. Les opérations de visite et de saisie ne préjugent pas de l'issue de la procédure ni de ses éventuelles conséquences financières. En l'absence d'évaluation du risque encouru à ce stade, aucune provision n'a été constituée à ce titre au 31 décembre 2018.

- Altran Technologies est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.

Altran Technologies met tout en œuvre afin de limiter l'impact des risques sur ses comptes.

Note 6 Engagements hors bilan

6.1 Engagements donnés

(en milliers d'euros)	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
Loyers & matériel de bureau	64 152					64 152
Cautions et garanties	128 263		4 502			123 761
Nantissement <i>Term Loan B</i>	406 451					406 451
<i>Swap/Cap/Tunnel</i>	1 000 000					1 000 000
Engagements en matière d'affacturage	145 737					145 737
Autres engagements : locations véhicules	7 303					7 303
Autres engagements : salariés	959	959				
Clauses de non-concurrence	773	719				54

6.2 Engagements reçus

(en milliers d'euros)	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
Néant						

___ Note 7 Événements significatifs postérieurs à la clôture

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2018 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration le 27 février 2019 sont les suivants :

Cyberattaque

Le 24 janvier 2019, Altran a été la cible d'une cyberattaque affectant ses opérations dans plusieurs pays européens. Grâce à une action immédiate, le programme malveillant a été rapidement isolé.

Comme confirmé par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), ce programme était un virus *crypto locker* utilisant un code inédit indétectable par les meilleurs pare-feu et mécanismes de défense informatique, et qui a nécessité la création d'un nouveau protocole de restauration spécifique par un fournisseur mondial de services.

Altran reconfirme, sur la base d'une analyse approfondie effectuée par des experts techniques et d'investigation indépendants, qu'il n'y a eu aucun risque possible de contamination ou de propagation à ses clients, et qu'aucune donnée n'a été volée ou perdue.

Tout au long de ce processus, Altran a été en relation constante avec ses clients afin de les tenir dûment informés des conclusions des investigations menées, des différentes étapes du processus de rétablissement et des mesures de sécurité rigoureuses mises en œuvre pendant la restauration des opérations. Altran reste engagé à fournir le meilleur service possible à ses clients, en toute transparence, et entend continuer à le faire.

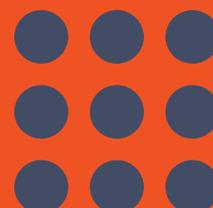
Afin de protéger les intérêts de ses clients, Altran a pris toutes les mesures nécessaires, notamment en déposant des plaintes et en collaborant étroitement avec les autorités compétentes.

Note 8 Tableau des filiales et participations

Sociétés	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en %)	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					
1. FILIALES FRANÇAISES DÉTENUES À PLUS DE 50 % (en milliers d'euros)										
Altran Allemagne	10	(289)	100 %	10					(98)	
Altran Connected Solutions	10 000	(6 569)	100 %	9 993	3 431			5 512	(1 732)	
Altran Education Services	550	(1 323)	100 %	3 063				1 937	(288)	
Altran Lab	20 000	12 328	100 %	23 762	23 762			47 751	2 507	
Altran Participations	37	70	100 %	37	37				(3)	
Altran Participations 1	1	(5)	100 %	1					(1)	
Altran Participations 2	1	(5)	100 %	1					(1)	
Altran Prototypes Automobiles	20	1 278	100 %	54	54			13 439	1 286	
GMTS	200	22 969	80 %	160	160	778 194			18 640	
Logiquial	37	1 103	100 %	37	37			1 356	336	
2. FILIALES FRANÇAISES DÉTENUES À MOINS DE 50 % (en milliers d'euros)										
R2I	-	-	-	16	0	-	-	-	-	-
3. FILIALES ÉTRANGÈRES (normes IFRS en milliers de devises)										
	Devises	Devises		Euros	Euros	Euros	Devises	Devises	Devises	Euros
Altran Belgium (Belgique)	62	54 915	99,84 %	31	31			70 301	3 343	
Altran Innovación (Espagne)	2 000	121 273	100 %	84 142	84 142	3 250		222 164	13 348	9 000
Altran International (Pays-Bas)	125 000	37 401	100 %	124 998	124 998				1 661	
Altran Italia (Italie)	5 000	79 952	100 %	70 305	70 305			237 560	14 873	19 875
Altran Middle East (Emirats Arabes Unis)	69	(9 283)	86 %	5 902	5 902	306		11 878	(7 415)	
Altran Norge (Norvège)	250	1 593	100 %	2 350	2 350			20 968	(2 530)	
Altran Sverige (Suède)	596	141 263	100 %	12	12			607 889	17 614	
Altran Switzerland (Suisse)	1 000	8 856	100 %	2 397	2 397			41 907	6 064	5 211
Altran Telnet Corporation (Tunisie)	19 507	3 687	70 %	5 104	5 104			19 392	2 487	
Altran UK Holding (Royaume-Uni)	22 500	3 203	100 %	32 927	32 927			5 590	(652)	
Altran US (États-Unis)	100 300	(33 209)	100 %	90 352	90 352			49 455	(13 544)	
MG2 Engineering (Maroc)	300	3 129	50 %	14	14	600		24 907	3 129	
Titan Engineering (Tunisie)	3 604	539	100 %	2 894	2 894				539	
4. PARTICIPATIONS (en milliers d'euros)										
CQS	-	-	-	1						
H2scan	-	-	-	2 350	2 350					

8__ INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE

8.1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	260
8.2	STATUTS	261
8.3	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ	265
8.4	RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS	268
8.5	ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ	269
8.6	DIVIDENDES ET AUTRES DISTRIBUTIONS	273
8.7	INFORMATIONS SUR LE COURS DE BOURSE	275
8.8	INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE	277
8.9	MARQUES ET BREVETS	280



8.1__ Renseignements généraux concernant la Société

8.1.1 Raison sociale et siège social

La dénomination sociale de la Société est Altran Technologies.

Le siège social de la Société est situé au 96, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine (France).

8.1.2 Forme juridique et législation applicable

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration de droit français, régie par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en France (et notamment celles du Livre II du Code de commerce) et par ses statuts.

8.1.3 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au registre des commerces et des sociétés de Nanterre sous le numéro 702 012 956.

Son numéro Siret est le 702 012 956 00653 et son code APE le 7112 B.

8.1.4 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 14 février 1970 pour une durée de 75 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 18 mars 2045, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

8.1.5 Lieu de consultation des documents sociaux

Les documents juridiques relatifs à la Société, et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à l'Assemblée générale par le Conseil d'administration, et plus généralement tous les documents devant être adressés ou mis à la disposition des actionnaires et visés aux articles L. 225-115, L. 225-116 et L. 225-117 du Code de commerce peuvent être consultés au siège social de la Société, 96, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine (France) (téléphone : + 33 (0)1 46 41 70 00).

En outre, sont également disponibles sur le site Internet de la Société (www.altran.com) les informations financières historiques ainsi que les éléments et les documents devant y figurer au titre de l'information réglementée du Groupe.

8.2__ Statuts

Les statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables à une société anonyme à Conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations des statuts décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels que révisés le 17 avril 2018.

Pour une description des principales dispositions statutaires relatives à la composition, l'organisation, la rémunération et le fonctionnement des organes sociaux, voir chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent document de référence.

8.2.1 Objet social

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 23 juin 2009 a adopté dans sa 5^e résolution une nouvelle rédaction de l'objet social qui vise à mieux distinguer les différents métiers que recouvre l'activité de la Société.

Depuis l'adoption de cette résolution, l'article 3 des statuts est 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 ».

8

8.2.2 Exercice social

Conformément à l'article 20 des statuts de la Société, l'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

8.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Outre le droit de vote, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre des actions émises, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, ainsi que par les statuts (article 9 des statuts). Sous réserve du droit de vote double, aucun privilège n'est attaché à une catégorie particulière d'actions ou à une catégorie particulière d'actionnaires.

générales ordinaires et extraordinaires de deux voix pour chacune desdites actions.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application de l'alinéa précédent.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus audit alinéa.

8.2.3.1 Droit de vote double (article 9 des statuts)

Les droits de vote double ont été mis en place par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 20 octobre 1986.

Chaque action est assortie du droit de vote aux Assemblées générales. Le nombre de voix attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent, chaque action donne droit à une voix.

Cependant, les propriétaires d'actions nominatives ou leurs mandataires, si ces actions sont inscrites à leurs noms depuis 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

8.2.3.2 Répartition statutaire des bénéfices (article 20 des statuts)

Sur les bénéfices nets de chaque exercice, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde, diminué des sommes portées en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté s'il y a lieu des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé les sommes que, sur la proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserves générales et spéciales.

Le solde éventuel du bénéfice net est distribué en totalité aux actionnaires.

L'Assemblée générale peut décider de distribuer des sommes prélevées sur les réserves disponibles. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Par dérogation aux dispositions du présent article, il est procédé, le cas échéant, à une dotation à la réserve spéciale de participation des travailleurs dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut décider que les bénéfices d'un exercice seront, en tout ou partie, reportés à nouveau ou portés en réserves.

8.2.3.3 Modalités du paiement des dividendes (article 20.5 des statuts)

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.

8.2.3.4 Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existe aucune stipulation particulière régissant la modification des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

8.2.4 Assemblées générales d'actionnaires

8.2.4.1 Dispositions des statuts communes à l'ensemble des Assemblées générales d'actionnaires (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 7^e et 8^e alinéas de l'article L. 228-1 du Code de commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une Assemblée le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions. Avant de transmettre des pouvoirs ou des votes en Assemblée générale, l'intermédiaire est tenu, à la demande de la Société émettrice ou de son mandataire, de fournir la liste des propriétaires non-résidents des actions auxquelles ces droits de vote sont attachés. Cette liste est fournie dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré comme tel, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des titres, ne peut être pris en compte.

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, pourvu qu'elles soient libérées des versements exigibles. Quel que soit le nombre

d'actions qu'il possède, tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité et de sa qualité, de participer aux Assemblées générales, sous la condition d'une inscription en compte des titres au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée générale à 00h00 (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 les éléments permettant son identification. L'inscription des titres dans les comptes de titres aux porteurs tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le droit de participer aux Assemblées est subordonné au respect des textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées par l'avis de convocation à l'Assemblée.

Lors des Assemblées générales, les conditions de quorum prévues par la loi selon la nature des Assemblées s'apprécient en tenant compte du nombre d'actions ayant droit de vote. En cas de vote par correspondance, il ne sera tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires dûment complétés et reçus par la Société, dans les conditions de délais fixés par décret en Conseil d'État.

De même, toute question écrite adressée au Conseil d'administration par un actionnaire conformément à l'article L. 225-108 du Code de commerce, pour être dûment reçue par le Conseil d'administration, devra être adressée à ce dernier dans les délais légaux.

Les conditions de majorité selon la nature de l'Assemblée s'apprécient en tenant compte du nombre de droits de vote attachés aux actions possédées par les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

Les actions appartenant à tout actionnaire qui n'aurait pas satisfait à l'obligation légale d'information de la Société prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce seront privées du droit de vote, pour ce qui concerne la fraction non déclarée, en cas de demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital de la Société.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou, à défaut, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. 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.

8.2.4.2 Conditions de modification des statuts

Conformément à l'article L. 225-96 du Code de commerce, l'Assemblée générale extraordinaire est la seule habilitée à modifier l'ensemble des dispositions statutaires.

Dès lors, les statuts ne peuvent être modifiés que dans les conditions de quorum et de majorité légales relatives aux Assemblées générales extraordinaires. Le quorum requis correspond donc à un quart des actionnaires sur première convocation, et à un cinquième sur seconde convocation, tandis que la majorité nécessaire s'élève à deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés.

8

8.2.5 Dispositions des statuts susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Il n'existe aucune disposition dans les statuts de la Société susceptible d'avoir une incidence en cas de survenance d'un changement de contrôle.

8.2.6 Franchissements de seuils légaux et statutaires

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 de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,33 %, 50 %, 66,66 %, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote doit informer la Société et l'AMF 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.

Par ailleurs, en vertu de l'article 7.3 des statuts de la Société, 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 7^{ème} 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^{ème} alinéa du présent paragraphe.

8.2.7 Identification des actionnaires et des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital

8.2.7.1 Identification des actionnaires au porteur

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.

8.2.7.2 Identification des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital

S'agissant des titres de forme nominative donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues par le Code de commerce est tenu de révéler l'identité des propriétaires de ces titres sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

8.2.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de stipulations spécifiques concernant sa modification, le capital social peut être

augmenté, réduit ou amorti par tous les modes et toutes les manières autorisées par la loi.

8.3_ Renseignements sur le capital de la Société

8.3.1 Montant et composition du capital social

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société s'élevait à 128 510 552,50 euros, divisé en 257 021 105 actions d'une valeur nominale de 0,50 euro chacune, intégralement souscrites, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

8.3.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-après présente l'évolution du capital social de la Société au cours des trois derniers exercices :

Date	Nature de l'opération	Variation du nombre d'actions	Variation du capital social en nominal (en euros)	Montant du capital social après opération (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Nombre d'actions composant le capital après opération
17 avril 2018	Augmentation de capital	81 220 840	40 610 420,00	128 510 552,50	709 057 933,20	257 021 105

8.3.3 Autocontrôle et autodétention

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 3 303 573 actions propres, représentant 1,29 % du capital de la Société (sur la base du capital social au 31 décembre 2018) et enregistrées comptablement à la clôture de l'exercice pour une valeur brute de 28 116 034 euros (1 651 787 euros de valeur nominale), détenues en autodétention ou dans le cadre du contrat de liquidité (voir

section 8.4 « Rachat par la Société de ses propres actions »). Ces actions sont dépourvues de droit de vote.

Par ailleurs, aucune société contrôlée par la Société ne détient d'actions de celle-ci : il n'y a pas d'autocontrôle.

8.3.4 Capital autorisé non émis

8.3.4.1 Délégations de compétence et autorisations financières accordées au Conseil d'administration et disponibles au 31 décembre 2018

Nature des délégations et autorisations consenties au Conseil d'administration	Plafond	Date de l'autorisation, n° résolution et durée	Date d'expiration
Délégation de compétence au Conseil d'administration pour émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription	20 millions d'euros	27 avril 2018 12 ^{ème} résolution (26 mois)	27 juin 2020
Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe adhérant à un plan d'épargne entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	3 millions d'euros de nominal	27 avril 2018 13 ^{ème} résolution (26 mois)	27 juin 2020
Délégation de compétence au Conseil d'administration pour émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public	7,5 millions d'euros de nominal pour les actions ^(a) 112,5 millions d'euros de nominal pour les autres valeurs mobilières ^(b)	28 avril 2017 15 ^{ème} résolution (26 mois)	28 juin 2019
Délégation de compétence au Conseil d'administration pour émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	7,5 millions d'euros de nominal pour les actions ^(a) 112,5 millions d'euros de nominal pour les autres valeurs mobilières ^(b)	28 avril 2017 16 ^{ème} résolution (26 mois)	28 juin 2019
Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, dans la limite de 10 % du capital, des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres	7,5 millions d'euros de nominal pour les actions ^(a) 112,5 millions d'euros de nominal pour les autres valeurs mobilières ^(b)	28 avril 2017 18 ^{ème} résolution (26 mois)	28 juin 2019
Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique mise en œuvre par la Société sur les titres d'une autre société cotée	7,5 millions d'euros de nominal pour les actions ^(a) 112,5 millions d'euros de nominal pour les autres valeurs mobilières ^(b)	28 avril 2017 19 ^{ème} résolution (26 mois)	28 juin 2019
Délégation de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou assimilés	20 millions d'euros de nominal ^(c)	28 avril 2017 17 ^{ème} résolution (26 mois)	28 juin 2019
Rachat d'actions	10 000 000 actions Prix unitaire maximum : 20 euros Montant maximum des acquisitions : 200 000 000 euros	27 avril 2018 6 ^{ème} résolution (18 mois)	27 octobre 2019
Réduction du capital social par annulation d'actions auto-détenues	10 % du montant du capital social par périodes de 24 mois	27 avril 2018 11 ^{ème} résolution (18 mois)	27 octobre 2019
Autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées	3 % du nombre d'actions composant le capital social au jour de l'attribution	27 avril 2018 14 ^{ème} résolution (38 mois)	27 juin 2021
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société	3 % du nombre d'actions composant le capital social au jour de l'attribution	29 avril 2016 25 ^{ème} résolution (38 mois)	29 juin 2019

(a) Ce montant s'impute sur le plafond nominal global de 7,5 millions d'euros applicable à plusieurs autorisations.

(b) Ce montant s'impute sur le plafond nominal global de 112,5 millions d'euros pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital.

(c) Ce montant s'impute sur le plafond nominal global de 750 millions d'euros applicable à plusieurs autorisations.

Conformément aux autorisations précitées, au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a procédé aux opérations suivantes :

- s'agissant d'attribution d'actions gratuites :
 - lors de sa réunion du 5 septembre 2018, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 933 740 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue,
 - cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au Conseil par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2018 (14^e résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) de la société mère Altran Technologies et des sociétés qui lui sont liées, le nombre d'actions attribuées ne pouvant conduire à une augmentation de capital de plus de 3 % du capital social de la société Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le Conseil d'administration,
 - aucune action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux ;

- s'agissant des rachats d'actions :

- 1 523 954 actions Altran Technologies ont été achetées au prix moyen de 10,22 euros et 1 426 222 actions cédées au prix moyen de 10,29 euros dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas,
- en revanche, le Conseil d'administration n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors du contrat de liquidité.

8.3.4.2 Délégations de compétence et autorisations financières qui seront soumises à l'Assemblée générale du 15 mai 2019

Lors de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 15 mai 2019, les actionnaires seront appelés à se prononcer sur le renouvellement du programme de rachat d'actions, de même que sur certaines autorisations financières arrivant à échéance en 2019 et qui figurent dans le tableau inclus à la section 8.3.4.1 « Délégations de compétence et autorisations financières accordées au Conseil d'administration et disponibles au 31 décembre 2018 ».

8

8.3.5 Informations relatives à la dilution potentielle du capital

8.3.5.1 Actions gratuites

En 2015, 2016, 2017 et 2018, la Société a mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites dont les principales

caractéristiques sont décrites aux sections 3.1.3.2 « Plans d'incitation à long terme : Options sur actions, actions de performance et unités de valeur » et 3.1.3.4.2 « Plan d'actions de performance ».

Nature des instruments potentiellement dilutifs	Date d'octroi des droits	Dilution potentielle à l'octroi des droits ^(a)	Nombre théorique maximum d'instruments pouvant être acquis au 31/12/2018	Taux de dilution
Actions gratuites	11 mars 2015	325 194	291 770	0,11 %
Actions gratuites	1 ^{er} juin 2016	^(b) 578 520	^(c) 433 369	0,17 %
Actions gratuites	28 avril 2017	^(b) 487 153	^(c) 419 389	0,16 %
Actions gratuites	5 septembre 2018	^(b) 933 740	^(c) 933 740	0,36 %
Total		2 324 607	2 078 268	0,81 %

(a) Montant ajusté de l'impact de l'augmentation de capital de la Société en date du 17 avril 2018

(b) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016, 2017 et 2018, le nombre de droits correspond au nombre maximum d'actions pouvant être acquises, soit 120 % du nombre d'actions attribuées aux bénéficiaires de ces plans, si le taux d'atteinte des objectifs de performance fixés est égal ou supérieur à 110 %.

(c) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016, 2017 et 2018, le nombre maximum d'instruments pouvant être acquis correspond au nombre maximum d'actions pouvant être acquises par un bénéficiaire dans la mesure où le taux d'atteinte des objectifs de performance fixés serait égal ou supérieur à 110 %.

8.3.5.2 Autres instruments potentiellement dilutifs

À la date du présent document de référence, il n'existe pas d'options de souscription ou de valeurs mobilières émises par la Société et susceptibles de donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

8.3.6 Nantissements

Au 31 décembre 2018, les actions de la Société ne faisaient pas l'objet de nantissements.

8.4_ Rachat par la Société de ses propres actions

8.4.1 Programme de rachat d'actions

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 27 avril 2018, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires a mis fin, dans le cadre de sa 6^{ème} résolution pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions donnée par l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 28 avril 2017. Elle a autorisé le Conseil d'administration à procéder pendant une période de 18 mois à l'achat, l'échange ou le transfert de ses propres actions, dans la limite de 10 000 000 actions, soit près de 6 % du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2017, moyennant un prix maximum d'achat de 20 euros par action. L'Assemblée générale indiquait que les objectifs poursuivis étaient :

- d'animer le marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'AMF ou tout autre disposition applicable;
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés du Groupe au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ;
- de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou dans le cadre de toutes autres formes d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert d'actions au bénéfice des salariés du groupe Altran ;
- de procéder à des remises d'actions, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou l'une de ses filiales, donnant accès au capital de la Société, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de tout autre manière, immédiatement ou à terme, ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- de les annuler, en vertu des dispositions de la 11^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2018 ou d'une autorisation de même nature ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe conformément à la réglementation applicable ; ou
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise par la loi ou la réglementation en vigueur, ou l'Autorité des marchés financiers postérieurement à l'Assemblée.

Le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par la Société au titre du programme de rachat d'actions en 2018 :

Capital autodétenu au 1^{er} janvier 2018 à l'ouverture (nombre d'actions)	3 205 841
Nombre de titres acquis au cours de l'exercice 2018	1 523 954
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice 2018	1 426 222
Nombre de titres annulés/délivrés au cours des 12 derniers mois	0
Capital autodétenu de manière directe ou indirecte au 31 décembre 2018 (nombre d'actions)	3 303 573
Valeur du marché du portefeuille au 31 décembre 2018 (en euros)	23 141 529

Une résolution proposant le renouvellement de ce programme de rachat d'actions sera proposée lors de la prochaine Assemblée générale du 15 mai 2019.

8.4.2 Contrat de liquidité

En juillet 2011, la Société a confié à Exane-BNP Paribas la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011, et approuvée par l'AMF par décision du 21 mars 2011. L'objet du contrat, qui est à ce jour toujours en vigueur, 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. 2 millions d'euros ont été affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité. À la date du 31 décembre 2018, 280 500 actions étaient affectées à l'objectif de liquidité représentant une valeur brute de 2 207 703 euros.

8.4.3 Bilan de l'autodétention à la clôture de l'exercice

Au 31 décembre 2018, les actions détenues par la Société se répartissaient de la façon suivante :

- 280 500 actions étaient détenues par la Société dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas ; et

- 3 023 073 actions étaient également détenues en propre par la Société.

8.5 Actionnariat de la Société

8.5.1 Répartition du capital et des droits de vote

Sur la base des déclarations légales établissant une participation supérieure à 5 % du capital ou des droits de vote en fin d'exercice en application des dispositions de l'article L. 233-7 du Code de

commerce, ainsi que sur la base des déclarations des dirigeants à la Société, la répartition du capital au 31 décembre 2018, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 était la suivante.

	31 décembre 2018						31 décembre 2017				31 décembre 2016			
	Nombre d'actions	% du capital social	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables en AG	% de droits de vote exerçables en AG	Nombre d'actions	% du capital social	% de droits de vote théoriques	% de droits de vote exerçables en AG	Nombre d'actions	% du capital social	% de droits de vote théoriques	% de droits de vote exerçables
Altrafin Participations	22 062 073	8,58 %	30 338 152	11,25 %	30 338 152	11,39 %	14 796 677	8,42 %	12,26 %	12,47 %	29 593 354	16,83 %	20,12 %	20,46 %
Alexis Kniazeff & famille ^(a)	3 669 926	1,43 %	5 310 630	1,97 %	5 310 630	1,99 %	2 493 100	1,42 %	2,20 %	2,23 %	4 981 242	2,83 %	3,52 %	3,58 %
Hubert Martigny ^(a)	3 661 015	1,42 %	5 297 864	1,97 %	5 297 864	1,99 %	2 489 495	1,42 %	2,19 %	2,23 %	4 978 989	2,83 %	3,52 %	3,57 %
TOTAL CONCERT INITIAL	29 393 014	11,44 %	40 946 646	15,19 %	40 946 646	15,38 %	19 779 272	11,25 %	16,65 %	16,94 %	39 553 585	22,50 %	27,15 %	27,61 %
Managers Amboise Partners et liés ^(b)	105 350	0,04 %	194 350	0,07 %	194 350	0,07 %	89 000	0,05 %	0,05 %	0,05 %	101 092	0,06 %	0,05 %	0,05 %
TOTAL CONCERT	30 471 182	11,86 %	42 113 815	15,62 %	42 113 815	15,82 %	20 241 272	11,51 %	16,90 %	17,19 %	40 027 677	22,77 %	27,41 %	27,87 %
Autodétention	3 303 573	1,29 %	3 303 573	1,23 %	0	0,00 %	3 205 841	1,82 %	1,70 %	0,00 %	3 101 191	1,76 %	1,65 %	0,00 %
Flottant	^(c) 223 246 350	86,86 %	^(c) 224 156 739	83,15 %	^(c) 224 156 739	84,18 %	152 353 152	86,66 %	81,40 %	82,81 %	132 671 397	75,47 %	70,95 %	72,13 %
TOTAL ACTIONS EN CIRCULATION	257 021 105	100 %	269 574 127	100 %	266 270 554	100 %	175 800 265	100 %	100 %	100 %	175 800 265	100 %	100 %	100 %

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

(b) Dont M. Maurice Tchenio.

(c) Dont Select Equity Group L.P. qui a déclaré détenir 16 283 150 actions (et autant de droits de vote) au 31 décembre 2018.

Conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, les droits de vote théoriques présentés dans le tableau ci-dessus prennent en compte l'ensemble des droits de vote attachés aux actions en circulation, y compris les actions privées de droit de vote (au titre de l'autodétention). Ce nombre de droits de vote théoriques diffère donc du nombre de droits de vote effectivement exerçables en Assemblée générale.

Il est en outre précisé qu'un droit de vote double est attribué aux actions ayant fait l'objet d'une détention au nominatif par un actionnaire pendant une durée minimale de 4 ans en application de l'article 9 des statuts de la Société (voir section 8.2.3.1 « Droit de vote double (article 9 des statuts) »).

Altrafin Participations agit de concert avec :

- les fondateurs de la Société, M. Alexis Kniazeff (et sa famille) et M. Hubert Martigny ;
- certains membres de la *Global Executive Team* du Groupe au travers d'Altimus, actionnaire d'Altrafin Participations ; et
- M. Maurice Tchenio, Amboise Partners SA en tant que membre du Conseil d'administration représenté par Maurice Tchenio et Gilles Rigal en tant que membre du Conseil d'administration.

Altrafin Participations est une société par actions simplifiée détenue à hauteur de 54,73 % par le FCPI Apax France VII, 41,29 % par Altamir (anciennement Altamir Amboise), 2,44 % par Altimus et 1,54 % par AlphaOmega.

Au 31 décembre 2018, les actions détenues par le concert représentaient 11,86 % du capital, 15,62 % des droits de vote théoriques et 15,82 % des droits de vote exerçables de la Société.

8.5.2 Droits de vote double

Au 31 décembre 2018, 12 553 022 actions bénéficiaient d'un droit de vote double conformément à l'article 9 des statuts de la Société dont les stipulations sont décrites à la section 8.2.3.1 « Droit de vote double (article 9 des statuts) ».

8.5.3 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2018, aucun actionnaire ne détenait directement ou indirectement, seul ou de concert le contrôle de la Société, ni n'était présumé exercer le contrôle de la Société.

8.5.4 Déclarations de franchissements de seuils

Au 31 décembre 2018, le concert composé de la société Altrafin Participations, M. Alexis Kniazeff et sa famille, M. Hubert Martigny, M. Maurice Tchenio, Amboise Partners SA et certains de ses directeurs associés ainsi que des managers de la Société détenaient 30 471 182 actions Altran Technologies représentant 42 113 815 droits de vote, soit 11,86 % du capital et 15,62 % des droits de vote de la Société.

Select Equity Group L.P. :

- a déclaré le 10 septembre 2018 avoir franchi à la hausse le seuil de 5 % et détenir 5,13 % du capital et 4,89 % des droits de vote ;

- détenait au 31 décembre 2018 16 283 150 actions, soit 6,34 % du capital et 6,04 % des droits de vote ;
- a notifié le 7 mars 2019 à la Société, conformément à l'article 7.3 de ses statuts, détenir 19 322 078 actions, soit 7,52 % du capital et 7,17 % des droits de vote.

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

8.5.5 Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes liées

En application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF et du Règlement MAR, les opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées telles que définies à l'article 3 du Règlement MAR doivent faire l'objet d'une déclaration auprès de l'AMF conformément aux articles 223-22-A et suivants du règlement général de l'AMF et dans les conditions prévues par l'article 19 du Règlement MAR au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

À la connaissance de la Société, onze opérations soumises à cette obligation de déclaration auprès de l'AMF ont été réalisées sur les titres de la Société par un dirigeant ou une personne qui lui soit étroitement liée telle que définie à l'article 3 du Règlement MAR au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Les caractéristiques de ces opérations figurent dans le tableau ci-dessous :

Nom, Prénom Fonction	Date de la transaction	Nature de la transaction	Quantité de titres	Prix unitaire (euros)	Description de l'instrument financier	Référence de la déclaration à l'AMF
Jaya Vaidhyanathan, Administrateur	26 mars 2018	Acquisition	3 800	11,9606	Actions	2018DD543157
Martha Heitzmann Crawford, Administrateur	4 avril 2018	Cession	3 800	1,2366	Droits de souscription	2018DD544329
Nathalie Rachou, Administrateur	17 avril 2018	Acquisition	1 792	9,2300	Actions	2018DD546234
Amboise Partners SA, Administrateur	17 avril 2018	Acquisition	1 861	9,2300	Actions	2018DD547641
Dominique Cerutti, Président-Directeur général	17 avril 2018	Souscription	20 467	9,2300	Actions	2018DD571304
Dominique Cerutti, Président Directeur Général	17 septembre 2018	Acquisition	27 750	7,1800	Actions	2018DD576290
Nathalie Rachou, Administrateur	19 septembre 2018	Acquisition	10 000	7,2779	Actions	2018DD576567
Cyril Roger, Directeur général délégué	24 septembre 2018	Acquisition	5 350	7,6000	Actions	2018DD577403
Cyril Roger, Directeur général délégué	25 septembre 2018	Acquisition	1 000	7,7500	Actions	2018DD577405
Nathalie Rachou, Administrateur	25 septembre 2018	Cession	5 592	7,7805	Actions	2018DD577355
Maurice Tchenio, Administrateur	9 novembre 2018	Acquisition	411 000	8,4615	Actions	2018DD583922

A la connaissance de la Société et au regard des déclarations effectuées auprès de l'AMF, il n'y a pas eu d'opérations réalisées sur les titres de la société par les dirigeants et les personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier

et à l'article 19 du Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du conseil du 16 avril 2014 entre la clôture de l'exercice et la date du présent Document de référence.

8.5.6 Participation des salariés et des mandataires sociaux au capital social

Au 31 décembre 2018, les salariés détenaient 710 675 actions, représentant 0,28 % des actions en circulation et 0,26 % des droits de vote de la Société, au travers d'un FCPE (fonds commun de placement d'entreprise).

La participation des salariés au capital de la Société est essentiellement liée à l'opération d'actionnariat salarié mise en place au premier semestre 2006.

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, le Président Directeur Général, le Directeur général délégué et les administrateurs détenaient 1 104 037 actions, représentant environ 0,43 % des actions en circulation de la Société.

Au 31 décembre 2018, les intérêts des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs dans le capital social d'Altran Technologies se présentent comme suit :

Mandataires sociaux	Nombre d'actions	Pourcentage du capital
Dominique Cerutti	89 868	0,03%
Cyril Roger	6 350	NS
Amboise Partners SA	5 662	NS
Maurice Tchenio	967 155	0,38%
Christian Bret	6 000	NS
Nathalie Rachou	10 000	NS
Gilles Rigal ^(a)	3 801	NS
Thomas de Villeneuve	3 801	NS
Martha Heitzmann Crawford	3 800	NS
Renuka Uppaluri	3 800	NS
Jaya Vaidhyanathan	3 800	NS
Sylvain Michel ^(b)	-	-
TOTAL	1 104 037	0,43%

(a) Gilles Rigal est Président d'Altrafin Participations SAS, qui détenait elle-même 22 062 073 actions Altran Technologies au 31 décembre 2018.

(b) Selon les statuts de la Société, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir des actions Altran Technologies.

8.5.7 Autres informations concernant le capital

8.5.7.1 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle de la Société

À la date du présent document de référence, et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires ou aucun accord dont la mise en œuvre pourrait à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

8.5.7.2 Options ou accords conditionnels ou inconditionnels sur le capital de la Société ou de ses filiales

À la date du présent document de référence, il n'existe pas d'option sur le capital de la Société ou de ses filiales faisant l'objet d'une option, ni d'accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous options (en ce compris l'identité des personnes auxquelles elles se rapportent).

8.5.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

8.5.8.1 Accords ayant une incidence en cas de changement de contrôle de la Société

Le *Senior Facilities Agreement* conclu le 15 février 2018 entre notamment la Société et plusieurs banques dans le cadre de l'acquisition d'Aricent comporte des dispositions en vertu desquelles un changement de contrôle de la Société, qui serait notamment caractérisé par la détention, par un ou plusieurs actionnaires, agissant seul ou de concert, de plus de 30 % des droits de vote de la Société, serait susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de la totalité des nouveaux financements mis en place dans le cadre du *Senior Facilities Agreement* (voir section 1.4 « Finalisation et financement de l'acquisition d'Aricent »).

En outre, les contrats conclus entre Aricent et IBM, de même que la plupart des contrats conclus par les sociétés du Groupe avec ses clients, contiennent une clause de changement de contrôle qui serait susceptible, dans certains cas et sous certaines conditions, d'être mise en œuvre en cas d'offre publique entraînant un changement de contrôle qui serait initiée sur la Société (pour une description des contrats conclus entre Aricent et IBM, se référer à la section 8.8.4.2 « Contrats conclus entre Aricent et IBM »).

8.5.8.2 Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, le pacte d'actionnaires conclu le 24 juin 2008 entre Altrafin Participations, M. Hubert Martigny, M. Alexis Kniazeff et sa famille, la société Altamir Amboise et le FCPR Apax France VII, mentionné sur le site de l'AMF (www.amf-france.org, référence 208C1233) est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Il est précisé que la conclusion le 4 juillet 2013 d'un pacte d'associés relatif à la société Altrafin Participations elle-même, entre le FCPR Apax France VII, la société Altamir, la société AlphaOmega et la société Altimus (dont certains membres de la *Global Executive Team* du Groupe sont les actionnaires directs ou indirects), a entraîné la caractérisation d'un pacte en étoile entre la société Altrafin Participations, ses associés (mentionnés ci-dessus), M. Hubert Martigny et M. Alexis Kniazeff et sa famille.

8.5.8.3 Accords prévoyant des indemnités pour les mandataires sociaux s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse

Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les mandataires sociaux s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse.

8.6 Dividendes et autres distributions

8.6.1 Politique de distribution

La Société détermine le montant d'éventuelles distributions futures en prenant en considération divers facteurs, dont notamment les conditions générales de l'activité de la Société et en particulier ses objectifs stratégiques, sa situation financière, les opportunités qu'elle souhaite saisir et les dispositions légalement applicables.

En outre, la capacité de la Société à distribuer des dividendes à ses actionnaires est susceptible d'être restreinte par l'application des dispositions du contrat de financement (*Senior Facilities Agreement*) conclu dans le cadre de l'acquisition d'Aricent (voir section 1.4 « Finalisation et financement de l'acquisition d'Aricent »).

Sous réserve de l'ensemble des éléments mentionnés ci-dessus, la Société envisage de maintenir une rémunération de ses actionnaires en ligne avec les pratiques antérieures, étant précisé que toute distribution serait soumise au vote des actionnaires à l'occasion de chaque Assemblée générale annuelle, et ce sur proposition du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration de la Société proposera à l'assemblée générale mixte devant se tenir le 15 mai 2019 le versement d'un dividende de 0,24 euro par action.

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État dans un délai de 5 ans à compter de leur date de mise en paiement.

8.6.2 Distributions aux actionnaires intervenues au cours des trois derniers exercices

La Société a procédé à une distribution de dividende au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 d'un montant unitaire de 0,24 euro par action. Au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017, Altran n'a pas procédé à la distribution de dividendes *stricto sensu*, c'est-à-dire prélevés sur son bénéfice ou sur ses réserves.

En revanche, l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016 s'est prononcée favorablement sur la distribution d'une somme d'un montant de 33 402 050,35 euros, soit un

montant de 0,19 euro par action, intégralement prélevée sur un compte de prime d'émission, laquelle a été mise en paiement le 11 mai 2016.

L'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2017 s'est prononcée favorablement sur la distribution d'une somme d'un montant de 42 192 063,60 euros, soit un montant de 0,24 euro par action, intégralement prélevée sur un compte de prime d'émission, laquelle a été mise en paiement le 11 mai 2017.

Suite au vote de l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires au cours des exercices respectivement clos le 31 décembre 2016, le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, la Société a effectivement procédé aux versements suivants :

	Distributions effectuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Distributions effectuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Distributions effectuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Nombre d'actions de la Société en circulation à la date de l'Assemblée générale ordinaire annuelle (y compris auto-détention)	175 800 265	175 800 265	257 021 105
Montant distribué par action (hors avoir fiscal)	0,19 euro	0,24 euro	0,24 euro
Montant global voté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle	33 402 050,35 euros	42 192 063,60 euros	61 685 065,20 euros
Montant global effectivement décaissé et enregistré comptablement	32 921 920,16 euros	41 459 686,08 euros	60 913 593,60 euros

La différence entre le montant global voté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle et le montant global effectivement versé par la Société et enregistré comptablement résulte de l'absence de distribution s'agissant des actions autodétenues.

8.7__ Informations sur le cours de bourse

8.7.1 Place de cotation

La Société est cotée en bourse sur le compartiment A du marché réglementé d'Euronext à Paris.

Fiche signalétique de l'action Altran Technologies :

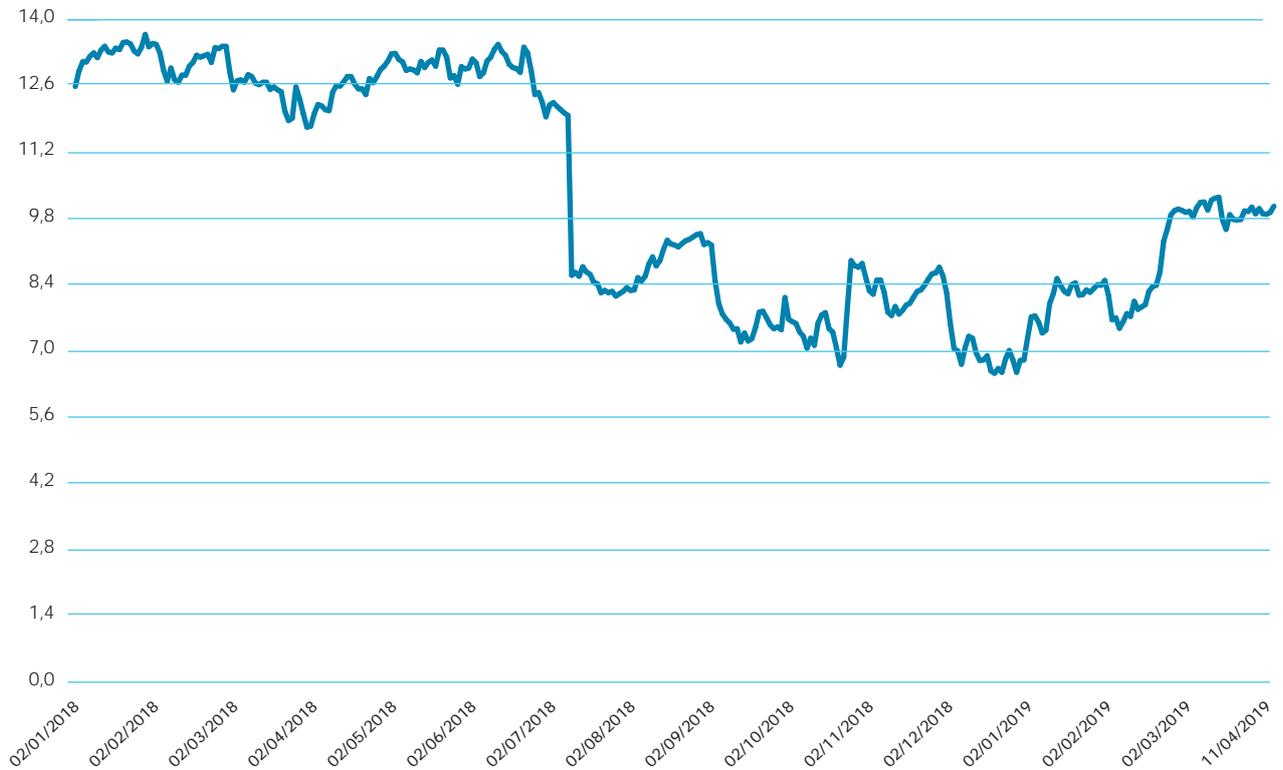
- code valeur ISIN : FR0000034639 ;
- places de cotation : Négociation en continu sur Euronext Paris (Compartiment A) ;

- nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018 : 257 021 105 ;
- cours de clôture le 31 décembre 2018 : 7,01 euros ;
- capitalisation boursière au 31 décembre 2018 : 1 800 millions d'euros.

8.7.2 Volume et évolution des cours

	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours moyen (en euros)	Cours de clôture (dernier jour du mois) (en euros)	Nombre de titres échangés par mois	Moyenne quotidienne des titres échangés	Capitalisation en fin de mois (en millions d'euros)
Janvier 2018	13,69	12,52	13,29	13,50	10 510 067	477 730	3 469
Février 2018	13,67	12,22	13,12	13,44	11 303 609	565 180	3 455
Mars 2018	13,41	11,64	12,58	12,02	15 653 131	745 387	3 089
Avril 2018	13,02	11,63	12,39	12,80	18 010 688	900 534	3 290
Mai 2018	13,50	12,57	13,06	12,64	10 431 624	474 165	3 249
Juin 2018	13,52	12,42	13,11	12,42	14 991 612	713 886	3 192
Juillet 2018	12,52	8,15	10,05	8,16	36 775 527	1 671 615	2 096
Août 2018	9,51	8,13	8,88	9,48	20 337 148	884 224	2 437
Septembre 2018	9,60	7,11	7,99	7,47	39 848 927	1 992 446	1 920
Octobre 2018	8,94	6,50	7,61	8,77	50 242 156	2 184 442	2 254
Novembre 2018	9,21	7,58	8,26	8,77	25 045 464	1 138 430	2 253
Décembre 2018	8,97	6,35	7,16	7,01	21 990 514	1 157 395	1 800
Janvier 2019	8,58	6,51	7,74	8,24	23 566 542	1 071 206	2 117
Février 2019	9,96	7,38	8,13	9,32	23 732 342	1 186 617	2 395
Mars 2019	10,34	9,27	9,92	9,78	21 605 641	1 028 840	2 514
Avril 2019*	10,13	9,76	9,92	10,06	5 467 726	607 525	2 586

*au 11 avril 2019



8.7.3 L'ADR (*American Depositary Receipt*) Altran Technologies

L'action Altran Technologies fait l'objet aux États-Unis d'un programme ADR (*American Depositary Receipt*) de niveau 1 dont le code est 02209U108. Les échanges sur cet instrument sont très limités et irréguliers.

8.8__ Informations relatives au Groupe

8.8.1 Organigramme simplifié du Groupe

Au 31 décembre 2018, l'organigramme simplifié du groupe Altran est le suivant :

EUROPE	AMÉRIQUES
Allemagne Altran Aviation Consulting / Altran Deutschland / Altran Management / Altran Service / Aricent Technologies Germany / frog design Europe	Canada Altran Solutions / Microsys Technologies
Angleterre Altran Engineering Solutions (Europe) / Altran UK / Altran UK Holding Aricent Technologies UK / Cambridge Consultants / frog design Group / Information Risk Management / Tessella / Tessella Holdings	États-Unis Altran Engineering Solutions / Altran US / Aricent N.A. / Aricent Software US / Aricent US / Cambridge Consultants / Foliage / frog design (détention 99,98%) / Global Edge Software USA / Lohika Systems / Octavia HoldCo / Synapse Product Development / Tessella
Autriche Altran Concept Tech	Îles Caiman Aricent Technologies
Belgique Altran Belgium / Aricent Belgium	Mexique Altran Solutions de Mexico
Chypre Aricent Holdings Cyprus	ASIE
Danemark Altran Denmark	Arabie Saoudite Altran Middle East (détention 85,51%)
Espagne Agencia de Certificación en Innovación Española / Altran Innovación / Aricent Spain	Chine Altran Automotive Technology / Altran-Beyondsoft (Beijing) Technologies / Altran-Beyondsoft (Shanghai) Information Technologies Altran Shanghai / Altran Xi'an / Aricent Technology (Shenzhen) / frog Business Consultancy (Shanghai) / Sicon Design Technologies (Shanghai)
France Altran Allemagne / Altran Connected Solutions / Altran Education Services / Altran Lab / Altran Participations / Altran Participations 1 / Altran Participations 2 / Altran Prototypes Automobiles Global Management Treasury Services / Logiquial	Corée du Sud Altran Technologies Korea
Gibraltar Aricent Holdings (Gibraltar)	Émirats Arabes Unis Altran Middle East (détention 85,51%)
Hongrie Aricent Technologies Services	Hong-Kong Altran China / Synapse Product Development HK
Irlande Aricent Ireland / Aricent Technologies Ireland	Inde Altran Technologies India / Aricent Communications / Aricent Technologies (détention 98,25%) / Aricent Technologies (Holdings) (détention 98,25%) / Cambridge Consultants (India) Product Development / Global Edge Software
Italie Altran Innovation / Altran Italia / frog design	Israël Aricent Israel
Luxembourg Altran Luxembourg / Aricent Holdings Luxembourg	Japon Altran Engineering Solutions Japan / Aricent Japan / Cambridge Consultants Japan
Norvège Altran Norge	Malaisie Altran Malaysia / Aricent Technologies Malaysia
Pays-Bas Altran Engineering / Altran International / Altran Netherlands / frog design	Singapour Altran (Singapore) / Cambridge Consultants (Singapore) / frog Strategy and Design / SmartPlay Technologies (Singapore)
Pologne Aricent Poland	Turquie Altran Inovasyon ve Teknoloji
Portugal AltranPortugal	Vietnam Aricent Vietnam
République Tchèque Altran CZ	AFRIQUE
Roumanie Altran Romania / Altran Solutions	Île maurice Aricent Holdings Mauritius / Aricent Holdings Mauritius India / Aricent Mauritius Engineering Services / Aricent Technologies Mauritius / frog design Mauritius
Slovaquie Altran Slovakia	Maroc Altran Maroc / MG2 Engineering (détention 50%)
Suède Altran Sverige / Aricent Technologies Sweden	Tunisie Altran Telnet Corporation (détention 70%) / Titan Engineering
Suisse Altran Switzerland	OCÉANIE
Ukraine Lohika LTD	Australie Aricent Technologies Australia / frog design

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

8.8.2 Rôle de la Société vis-à-vis de ses filiales

En tant que société mère du Groupe, la Société, outre ses propres activités opérationnelles, pilote et supervise les activités de ses différentes filiales. Ces fonctions de pilotage et de supervision sont en particulier organisées par les conventions de management décrites à la section 8.8.7 « *Management fees* et *royalties* ».

De plus, la Société fait bénéficier ses filiales des avantages liés à la dimension et à la notoriété du Groupe, notamment en leur

permettant d'utiliser la marque Altran en contrepartie de redevances (voir la section 8.8.7 « *Management fees* et *royalties* »).

Par ailleurs, la filiale Global Management Treasury Services (GMTS) est chargée de centraliser la trésorerie de l'ensemble des sociétés du Groupe, y compris la Société (voir la section 8.8.6 « Gestion centralisée de la trésorerie »).

8.8.3 Filiales importantes du Groupe

Les filiales du Groupe au 31 décembre 2018 sont listées à la note 11 « Périmètre de consolidation » annexée aux comptes consolidés figurant dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

8.8.4 Contrats importants

8.8.4.1 Contrats de financement

Dans le cadre de l'acquisition d'Arcent, un contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) a été conclu le 15 février 2018 entre notamment la Société et plusieurs banques, par le biais duquel subsistent au 31 décembre 2018 :

- un prêt à terme (*Term Loan B*) divisé en deux tranches, l'une d'un montant de 1 380 millions d'euros et l'autre d'un montant de 298 millions de dollars américains ;
- une facilité de crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility*) multidevises d'un montant de 250 millions d'euros.

Plusieurs sûretés ont été octroyées par la Société et certaines de ses filiales au bénéfice des prêteurs dans le cadre des nouveaux financements.

Une description des principales modalités de ces crédits figure à la note 5.11 de l'annexe aux comptes consolidés (voir section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 »).

8.8.4.2 Contrats conclus entre Arcent et IBM

Entre septembre 2016 et mars 2018, Arcent et IBM ont conclu quatre partenariats d'ingénierie de produits en vertu desquels Arcent s'est vu consentir des licences sur des logiciels d'IBM, par le biais de contrats de licence (*Software License Agreements*), pour un montant global de 377,1 millions de dollars américains, payables jusqu'en juin 2021.

Le tableau suivant présente l'échéancier des paiements dus par Aricent au titre des licences sur les logiciels d'IBM au 31 décembre 2018 :

Exercice	Montants dus (en millions de dollars américains)
2019	63,6
2020	41,8
2021	20,9
Total	126,3

En vertu de contrats connexes à ces *Software Licence Agreements*, Aricent s'est engagé à améliorer ces logiciels, IBM étant ensuite principalement responsable de la commercialisation des logiciels ainsi améliorés. Les revenus résultant de la vente des licences d'utilisation et des services liés à ces logiciels sont ensuite partagés entre IBM et Aricent selon un ratio contractualisé.

Ces licences sont consenties à Aricent pour une durée indéterminée et sont irrévocables, sauf en cas de résiliation par

IBM dans certains cas spécifiques tels que (i) le défaut de paiement des royalties par Aricent, (ii) la cessation d'activité ou la liquidation d'Aricent, excepté dans le cadre d'une réorganisation interne et (iii) la violation de certaines stipulations significatives des contrats, telles que celles imposant de respecter les lois applicables en matière de lutte contre la corruption.

8

8.8.5 Opérations avec les apparentés

Le détail des opérations avec les parties liées telles que visées par les normes adoptées conformément au règlement européen CE n° 1606/2002, conclues par les sociétés du Groupe au cours des exercices 2016, 2017 et 2018, figure à la note 8 de l'annexe aux comptes consolidés (voir section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 »). Pour le rapport des

commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, voir section 3.2 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ».

Ces opérations concernent principalement la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux.

8.8.6 Gestion centralisée de la trésorerie

La Société, à l'instar d'autres sociétés du Groupe, gère ses disponibilités bancaires par l'intermédiaire de la société Global Management Treasury Services (GMTS), filiale de la Société, au niveau de laquelle la trésorerie du Groupe est centralisée en vertu d'une convention de gestion de trésorerie. Au jour le jour, GMTS

rémunère les excédents de trésorerie ou, au contraire, comble les découverts en provenance des sociétés du Groupe. En outre, pour le cas où la société GMTS ne serait plus contrôlée, directement ou indirectement, par la Société, la convention de gestion de trésorerie serait résiliée de plein droit.

8.8.7 Management fees et royalties

La Société, en sa qualité de société mère, prend à sa charge le coût de divers services support et prestations (en ce compris concernant le management exécutif, la stratégie, les directions financière commerciale, juridique et technique, la communication, les systèmes d'information, les ressources humaines, etc.), qu'elle refacture à ses filiales sous forme de prestations de services. Cette facturation est établie selon une méthodologie de « cost + » et répartie entre les sociétés du Groupe concernées selon des critères de produits opérationnels et de ressources utilisées.

La Société 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 (pour une description des marques et brevets du Groupe, se référer à la section 8.9 « Marques et brevets »).

Au titre de l'exercice 2018, la Société a facturé un total de 43,9 millions d'euros au titre des *management fees* et des *royalties*. La part non refacturée des coûts récurrents des divers services supportés par la Société s'est élevée en 2018 à 1,4 million d'euros.

8.9__ Marques et brevets

Le Groupe participe à des projets de R&D pour le compte de ses clients et réalise également des activités de R&D et d'innovation sur fonds propres.

8.9.1 Politique de Recherche et Développement et d'innovation

Les activités de R&D et d'innovation que le groupe Altran conduit sur fonds propres l'aident à améliorer les services et les solutions intégrées qu'il propose à ses clients. Dès lors, ces activités lui permettent de répondre de manière plus agile et efficiente aux besoins actuels et futurs de ses clients, leur apportant ainsi une valeur ajoutée accrue.

La politique très active du groupe Altran en matière de Recherche et Développement et d'innovation lui permet également d'explorer et de développer de nouveaux modèles de co-innovation dans le cadre d'écosystèmes internationaux et multisectoriels, comme par exemple les Instituts Européens d'Innovation et de Technologie (EIT) eHealth et Urban Mobility.

Cette politique s'est notamment matérialisée, au cours de l'exercice 2018 et suite à l'acquisition d'Aricent, par le déploiement de l'organisation mondiale « Technologie et Innovation », dont les objectifs sont les suivants :

- générer et assurer un flux constant d'innovations dans l'ensemble du Groupe. Ce flux d'innovation vise à développer

et à enrichir la gamme de solutions intégrées et les expertises multisectorielles proposées, et ce notamment dans six domaines stratégiques spécifiques répondant aux défis technologiques clés des clients de la Société ;

- diriger et coordonner la stratégie mondiale de R&D ; et
- gérer les centres d'expertises mondiaux (*World Class Centers*) du Groupe.

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, plus de 120 projets de Recherche et Développement, structurés au sein de programmes stratégiques, étaient en cours.

Ainsi, le groupe Altran a poursuivi le développement de ses actifs technologiques, notamment en s'appuyant sur ses *World Class Centers* et sur son réseau constitué de nombreux centres d'expertise et de plusieurs *Global Delivery Centers*. Les frais de R&D engagés par le Groupe s'élèvent à 67,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 (contre 21,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017).

8.9.2 Propriété intellectuelle

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

Néanmoins, au titre de sa politique de R&D et d'innovation, le Groupe peut être amené à développer des actifs brevetés pour son propre compte, notamment au sein de sa filiale Cambridge Consultants, de ses *World class centers* ou de ses centres d'expertise locaux.

Il s'agit par ailleurs de souligner que, lorsque des projets sont conduits en co-investissement avec des clients ou partenaires, les droits de propriété intellectuelle liés aux éléments coproduits peuvent être partagés.

Le groupe Altran possède également la propriété intellectuelle de produits logiciels issus de contrats passés entre Aricent et IBM. Pour une description des contrats conclus entre Aricent et IBM et portant sur des droits de propriété intellectuelle, voir section 8.8.4.2 « Contrats conclus entre Aricent et IBM ».

S'agissant des marques exploitées par le Groupe, celles-ci lui appartiennent.

En application de l'article L. 611-7 du Code de la propriété intellectuelle et de l'article 75 de la convention collective SYNTEC, une rémunération inventeurs a été instaurée pour les salariés de la Société, puis appliquée en France.

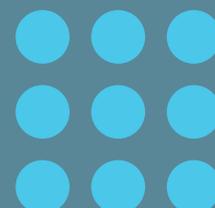
8.9.3 Licences

Le déploiement des solutions intégrées du Groupe dans le cadre des missions effectuées pour ses clients, qui s'appuie sur ses actifs technologiques et ses actifs de propriété intellectuelle propres,

est réalisé sous licence. C'est le cas par exemple des solutions utilisant la plateforme IoT « *VueForge* » ou encore de certains produits SFS (*Software Frameworks*) de Aricent.

9_ INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	282
9.1.1	Rappel des principales communications financières réalisées depuis le 1 ^{er} janvier 2018	282
9.1.2	Calendrier de publication	282
9.2	DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	282
9.3	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT	283
9.3.1	Attestation du responsable du document de référence 2018	283
9.3.2	Responsable de l'information financière	283
9.4	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	283
9.4.1	Commissaires aux comptes titulaires	283
9.4.2	Commissaires aux comptes suppléants	284
9.4.3	Montant des honoraires des Commissaires aux comptes	284



9.1 Documents accessibles au public

L'information financière est constituée de l'ensemble de l'information diffusée tant au titre de l'information périodique que permanente (telles que définies dans l'article 221.1 du règlement général de l'AMF) : publications trimestrielles, semestrielle et annuelle, rapport financier, communications relatives aux

assemblées générales ainsi que plus généralement toute information susceptible d'avoir une incidence sur le cours de l'action. L'ensemble de ces informations financières est disponible sur le site Internet du Groupe : www.altran.com.

9.1.1 Rappel des principales communications financières réalisées depuis le 1^{er} janvier 2018

Publication	Date
Chiffre d'affaires du 4 ^e trimestre 2017 et résultats annuels 2017	28 février 2018
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2018	26 avril 2018
Assemblée générale des actionnaires	27 avril 2018
Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2018 et résultats du 1 ^{er} semestre 2018	6 septembre 2018
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2018	26 octobre 2018
Résultats annuels 2018	28 février 2019

Outre ces publications périodiques le groupe Altran a communiqué au cours de l'année 2018 sur les différentes étapes liées à la finalisation de l'acquisition d'Aricent annoncée le 30 novembre 2017 (mise en place du financement, approbation de l'acquisition par les actionnaires lors d'une assemblée générale extraordinaire, lancement d'une augmentation de capital). Le

groupe Altran a également informé le marché de la découverte chez Aricent d'un incident à portée financière le 13 juillet 2018.

Enfin, le groupe Altran a dévoilé lors d'une journée investisseurs le 28 juin 2018 son nouveau plan stratégique, *The High Road, Altran 2022*. L'annonce de ce plan a fait l'objet d'un communiqué de presse.

9.1.2 Calendrier de publication

Publication	Date
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019	25 avril 2019
Assemblée générale des actionnaires	15 mai 2019
Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2019 et résultats du premier semestre 2019	5 septembre 2019
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2019	31 octobre 2019

9.2 Document d'information annuel

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

antérieures déposées auprès de l'AMF et consultables sur le site internet de la Société (www.altran.com), ainsi que sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org).

9.3__ Personne responsable du document

9.3.1 Attestation du responsable du document de référence 2018

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 les informations qui relèvent du rapport de gestion répertoriées dans la table de concordance figurant en l'annexe III du présent document de référence présentent 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.

Dominique CERUTTI

Président Directeur Général

9.3.2 Responsable de l'information financière

Albin JACQUEMONT

Directeur Général Adjoint en charge des finances

9

9.4__ Contrôleurs légaux des comptes

9.4.1 Commissaires aux comptes titulaires

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

Deloitte & Associés

Représenté par M. Ambroise Depouilly

6, place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2004.

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

Mazars

Représenté par M. Jean-Luc Barlet

Tour Exaltis - 61, rue Henri-Régault

92075 La Défense Cedex

Date de première nomination : 29 juin 2005.

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

9.4.2 Commissaires aux comptes suppléants

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

BEAS

6, place de la Pyramide
92908 Paris-La Défense Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2004.

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

M. Olivier Thireau

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

Date de première nomination : 28 juin 2013.

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

9.4.3 Montant des honoraires des Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Mazars				Deloitte et Associés				Autres			
	Montant (HT)		en %		Montant (HT)		en %		Montant (HT)		en %	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ^(a)	1 127	980	80 %	89 %	2 140	1 073	99 %	93 %	164	0	100 %	-
<i>Altran Technologies</i>	577	441			920	447			0	0		-
<i>Filiales</i>	550	539			1 220	626			164	0		-
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes ^(b)	274	121	20 %	11 %	29	83	1 %	7 %	0	0	0 %	-
<i>Altran Technologies</i>	212	68			0	83			0	0		-
<i>Filiales</i>	62	53			29	0			0	0		-
SOUS-TOTAL ⁽ⁱ⁾	1 401	1 101	100 %	100 %	2 169	1 156	100 %	100 %	164	0	100 %	-
Autres prestations rendues aux filiales												
Juridique, fiscal, social ^(c)												-
Autres ^(d)												-
SOUS-TOTAL (II)												-
TOTAL = (I) + (II)	1 401	1 101	100 %	100 %	2 169	1 156	100 %	100 %	164	0	100 %	-

(a) Les prestations d'audit intègrent l'ensemble des prestations facturées par les Commissaires aux comptes au titre de l'audit des comptes 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 comptes intermédiaires et les audits des comptes de la Société et de ses filiales.

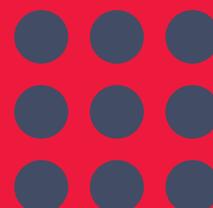
(b) Les autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes correspondent, par exemple, à des consultations sur les normes comptables applicables en matière de diffusion de l'information financière et des diligences réalisées dans le cadre d'opérations d'acquisitions.

(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.

10__ANNEXES

ANNEXE 1. TABLE DE CONCORDANCE DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004	286
ANNEXE 2. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	290
ANNEXE 3. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	291
ANNEXE 4. TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS RSE	293



Annexe 1. Table de concordance de l'Annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le règlement européen n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et renvoie aux pages du présent document de référence où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N° - Rubrique de l'Annexe I du règlement (CE) n° 809/2004	Section(s)	Page(s)
1. Personnes responsables		
1.1. Nom et fonctions des personnes responsables	9.3	283
1.2. Déclaration des personnes responsables	9.3	283
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	9.4	283
2.2. Changement éventuel des contrôleurs légaux	N/A	N/A
3. Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	Chiffres clés	6
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A	N/A
4. Facteurs de risques		
2.1		34 et s.
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société		
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1	260
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	8.1.3	260
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.4	260
5.1.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	8.1.1	260
	8.1.2	260
	8.1.5	260
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités	1.4	31
5.2. Investissements		
	1.4	31
	6.2	
	(Notes 5.2 & 5.3)	188 et 189
6. Aperçu des activités		
6.1. Principales activités		
6.1.1 Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.1	12 et s.
6.1.2 Nouveaux produits ou services	N/A	N/A
	1.2.1	22 et s.
	5.1.3.1	139 et s.
6.2. Principaux marchés	5.1.4	147 et s.
6.3. Événements exceptionnels	1.4	31
6.4. Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	N/A	N/A
6.5. Position concurrentielle	1.2.2	25 et s.

N° - Rubrique de l'Annexe I du règlement (CE) n° 809/2004	Section(s)	Page(s)
7. Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe	8.8.1	277
7.2. Liste des filiales importantes	8.8.3	278
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	6.2 - Note 5.3	189
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4.4	130 et s.
9. Examen de la situation financière et du résultat	5	136 et s.
9.1. Situation financière	5	136 et s.
9.2. Résultat d'exploitation		
9.2.1 Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	5.1.2	136 et s.
9.2.2 Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.1	136 et s.
9.2.3 Stratégie ou facteur externe (gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique) ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	5.1	136 et s.
10. Trésorerie et capitaux	5.2	149 et s.
10.1. Capitaux de l'émetteur	5.2.5	153
	6.2 - Note 5.10	193 et 194
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	5.2.2	149 et s.
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	1.4	31
	6.2 - Note 5.11	195 et s.
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	6.2 - Note 5.11	195 et s.
10.5. Sources de financement attendues	N/A	N/A
11. Recherche et développement, brevets et licences	8.9	280
12. Information sur les tendances	5.4	154
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	5.1.2	136 et s.
	5.4	154
12.2. Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	5.1.2	136 et s.
	5.4	154
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A	N/A
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	3.1.1	58 et s.
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	3.1.1.1	58 et s.
	3.1.1.2	79 et s.
14.2. Conflits d'intérêts	3.1.1.3	82
15. Rémunération et avantages	3.1.2	85 et s.
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	3.1.2	85 et s.
15.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.2 - Note 5.13	203 et s.

N° - Rubrique de l'Annexe I du règlement (CE) n° 809/2004	Section(s)	Page(s)
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	3.1.1.1	58 et s.
16.1. Date d'expiration des mandats	3.1.1.1	58 et s.
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	3.1.1.3	82
16.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	3.1.1.1	58 et s.
16.4. Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.1.1.9	83
17. Salariés		
17.1. Nombre de salariés	4.2.1	119 et s.
17.2. Participations et stock-options	8.5.6	272
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	N/A	N/A
18. Principaux actionnaires		
18.1. Identification des principaux actionnaires	8.5.1	269 et s.
18.2. Existence de droits de vote différents	8.5.2	270
18.3. Contrôle de l'émetteur	8.5.3	270
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.5.7.1	272
19. Opérations avec des apparentés	8.8.5	279
	6.2 - Note 8	217 et s.
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	5.5	154 et s.
20.2. Informations financières pro forma	5.7	157 et s.
20.3. États financiers	6.2	168 et s.
	7.2	235 et s.
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	6.1	162 et s.
	7.1	230 et s.
20.5. Date des dernières informations financières		31/12/2018
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	8.6.1	273
20.7.1 Montant des dividendes	8.6.2	274
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.1.3	40 et s.
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.3	154

N° - Rubrique de l'Annexe I du règlement (CE) n° 809/2004	Section(s)	Page(s)
21. Informations complémentaires		
21.1. Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit	8.3.1	265
21.1.2 Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
21.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même	8.3.3	265
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A	N/A
21.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	8.3.4	266 et s.
21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A	N/A
21.1.7 Historique du capital social	8.3.2	265
21.2. Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Description de l'objet social de l'émetteur	8.2.1	261
21.2.2 Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.1	58 et s.
21.2.3 Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	8.2.3	261 et s.
21.2.4 Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	8.2.3.4	262
21.2.5 Description des conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires sont convoquées	8.2.4.1	262 et s.
21.2.6 Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de l'émetteur	8.2.5	263
21.2.7 Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	8.2.6	263
21.2.8 Description des conditions régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	8.2.8	264
22. Contrats importants	8.8.4	278 et s.
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A	N/A
24. Documents accessibles au public	8.1.5	260
	9.1	282
25. Informations sur les participations	8.8.3	278

Annexe 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.

Rubrique du rapport financier annuel	Section(s)	Page(s)
Comptes annuels d'Altran Technologies	7.2	235 et s.
Comptes consolidés du Groupe	6.2	168 et s.
Rapport de gestion	Voir Annexe 3 « <i>Table de concordance du rapport de gestion</i> »	
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	7.1	230 et s.
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.1	162 et s.
Déclaration des personnes responsables	9.3	283
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Voir Annexe 3 « <i>Table de concordance du rapport de gestion</i> »	
Descriptif du programme de rachat d'actions	8.4.1	268

Annexe 3. Table de concordance du rapport de gestion

La présente table de concordance permet d'identifier, dans le présent document de référence, les informations du rapport de gestion au 31 décembre 2018 requises par les dispositions légales et réglementaires.

Rubrique du rapport de gestion	Section(s)	Page(s)
Activité		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	5.1	136 et s.
Situation et activité durant l'exercice écoulé de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	5.1	136 et s.
	5.5	154 et s.
Évolution prévisible de la situation	5.1	136 et s.
	5.4	154
Événements importants post-clôture	5.3	154
Activités en matière de recherche et de développement	8.9	280
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	Chiffres clés	6 et s.
Succursales existantes	N/A	N/A
Tableau des filiales et participations	7.2 - Note 8	258
Prises de participation significatives ou prise de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A	N/A
Risques		
Description des principaux risques et incertitudes	2.1	56 et s.
Objectifs et politique concernant la couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.1.5	84 et s.
	2.1.5	84 et s.
Informations sur les risques de taux, les risques de change et les risques sur actions et autres instruments financiers	2.1.5	84 et s.
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.2	92 et s.
Informations juridiques et actionariat		
Répartition du capital social et, s'il en existe, actions d'autocontrôle	8.5.1	269 et s.
	8.3.3	265
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	8.3.5	267
Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants	8.4.1	268
État de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants) au capital	8.5.6	272
État récapitulatif des opérations réalisées sur leurs titres par les dirigeants, les hauts responsables ou par des personnes auxquelles ils sont étroitement liés	3.1.1.8	83
	8.5.5	271
Restrictions imposées par le conseil en matière de levée des options consenties ou de vente des actions attribuées gratuitement aux dirigeants	3.1.2.2	87 et s.
En cas de décision de l'Autorité de la concurrence à cet effet, injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	N/A
Rapport complémentaire du conseil d'administration qui a fait usage d'une délégation de compétence ou d'une délégation de pouvoirs de l'assemblée générale	N/A	N/A

Rubrique du rapport de gestion	Section(s)	Page(s)
Informations à caractère financier		
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.5	154 et s.
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	8.6.2	274
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société dont les comptes annuels sont certifiés par un commissaire aux comptes	5.6.1	156
Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société à des microentreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A	N/A
Montant des dépenses somptuaires	5.6.2	156
Réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable	5.6.2	156
Informations sociales et environnementales		
Manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité incluant les conséquences sur le changement climatique de son activité et de l'usage des biens et services qu'elle produit	4.4	130 et s.
Engagements de la société en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités	4	113 et s.
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts de ceux-ci sur sa performance économique ainsi que sur les conditions de travail des salariés	4.2.4	121 et s.
Si la Société exploite une installation classée « Seveso seuil haut », politique de prévention du risque d'accident technologique, capacité à couvrir sa responsabilité civile et moyens mis en œuvre pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident	N/A	N/A
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et fournisseurs	2.2.2	93
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	2.1.5.4	49
Avis du vérificateur indépendant	4.5	133 et s.
Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	3.1.1	58 et s.
Conventions réglementées	3.1.1.5	82 et s.
	3.2	101 et s.
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	8.3.4	266 et s.
Organe choisi pour exercer la direction générale de la Société (président du conseil d'administration ou directeur général)	3.1.1.2	79 et s.
Informations liées aux rémunérations et avantages de toute nature des mandataires sociaux	3.1.2	85 et s.
Exposé et explications des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	8.5.8	273
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	3.1.1.1	72 et s.
Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise de référence qui ont été écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été (en vertu du <i>comply or explain</i>)	3.1.1.9	83 et s.
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou renvoi aux dispositions des statuts qui prévoient ces modalités	8.2.4	262 et s.
Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	3.1.1.2	79 et s.
Présentation des projets de résolution liés au <i>say on pay</i> .	3.1.2.2	87 et s.
Éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au cours de l'exercice écoulé aux dirigeants	3.1.2	85 et s.

Annexe 4. Table de concordance des informations RSE

Table de concordance entre les exigences de la déclaration de performance extra-financière et les indicateurs de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

Éléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière	Section DDR	GRI
Modèle d'Affaires	1.	102-1 à 102-9
Principaux risques extra-financiers et indicateurs	4.1.1	102-15
Lutte contre la corruption	Description du risque	205-1
	Politiques appliquées, procédures de diligence raisonnables et résultats	205-2
Respect des droits humains	Description du risque	412
		4.2.4
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	4.2.8
		4.3.2.2
Conséquences sociales et sociétales	Évolution de l'effectif	401-1
		4.2.1.2
	Organisation du dialogue social, accord collectifs conclus et impacts	407
		4.2.4
	Santé et sécurité au travail : absentéisme, accidents du travail et accords signés avec les représentants du personnel	403-1 à 403-4
		4.2.5
	102-41	
	Qualité de vie au travail	404
		4.2.6
	Acquisition et développement des talents	404
		4.2.7
	Diversité, égalité homme-femmes, lutte contre les discriminations, et initiatives en faveur des personnes ayant un handicap	405, 406
		4.2.8
	Autres informations	
	Répartition des salariés	401-1
	4.2.1.1	
Les rémunérations et leur évolution	102-35, 102-36	
	4.2.2	
	5.1.3.2	
L'organisation du travail	102-35, 102-36	
	3.1.2	
Lutte contre le gaspillage alimentaire	4.2.3	
	4.2.3	
Lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable	Non pertinent au regard de l'activité du Groupe	
	Non pertinent au regard de l'activité du Groupe	

Éléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière	Section DDR	GRI
Relations avec les parties prenantes et impacts en matière de développement local	4.3.1	102-40 413-1
Mécénat	4.3.4	
Démarche d'achats responsables	4.3.3 2.2.2.1	204
Conséquences environnementales		
Objectif de réduction des émissions	4.4.1	305-5
Consommation de matières premières	4.4.3.1	301-1
Consommation d'énergie	4.4.3.2	302-1
Émissions de gaz à effet de serre	4.4.4 4.4.5	305-1 à 305-3
Utilisation des sols	Non pertinent au regard de l'activité	
Protection de la biodiversité	4.4.6	304-1 à 304-4
Autres informations		
Organisation et certifications environnementales	4.4.1	307, 103
Adaptation de l'activité de la Société et de ses services aux enjeux du changement climatique	4.4.5	G4-EC2
Économie circulaire : gestion des déchets et recyclage	4.4.3.3	301-2
Sensibilisation des salariés sur les enjeux environnementaux	4.4.2	
Lutte contre l'évasion fiscale		
Description du risque	2.1.4.7	
Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	2.1.4.7 4.3.2.3	

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

alTRAN

ALTRAN TECHNOLOGIES
Société anonyme au capital
de 128 510 552,50 euros

Siège social
96, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
702 012 956 RCS Nanterre