RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 2006 B 06948
Numéro SIREN : 702 012 956
Nom ou dénomination : ALTRAN TECHNOLOGIES

Ce dépôt a été enregistré le 02/07/2018 sous le numéro de dépôt 18642

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre : dépôt N°18642 en date du 02/07/2018

COMPTES CONSOLIDES ANNUELS

ALTRAN TECHNOLOGIES
Société anonyme à conseil d'administration au capital de 87 900 132,50 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

ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2017

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

I – État de la situation financière consolidée

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2017			Déc. 2016
		Valeurs brutes	Amort.Prov.	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Ecart d'acquisition nets	*5.1*	**1 089 699**	**(187 937)**	**901 762**	**805 855**
Immobilisations incorporelles	*5.2*	**165 099**	**(75 110)**	**89 989**	**81 296**
Terrains & constructions		48 504	(7 168)	41 336	31 043
Autres immobilisations corporelles		144 535	(93 684)	50 851	43 060
Immobilisations corporelles	*5.3*	**193 039**	**(100 852)**	**92 187**	**74 103**
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence	*5.4*			-	**240**
Actifs financiers non courants	*5.4*	**41 470**	**(2 231)**	**39 239**	**37 885**
Impôts différés actif	*6,9*	**104 539**	**(8 308)**	**96 231**	**91 456**
Actifs d'impôts non courants	*5.5*	**117 341**	**(96)**	**117 245**	**108 557**
Autres actifs non courants	*5.5*	**9 876**	**(5 110)**	**4 766**	**2 452**
Total actif non courant		**1 721 068**	**(377 524)**	**1 343 544**	**1 201 344**
Stocks et en-cours	*5.6*	**7 135**	**(32)**	**7 103**	**7 012**
Avances et acomptes versés sur commandes		303		303	563
Clients et comptes rattachés	*5.7*	486 954	(5 638)	481 316	395 429
Autres créances	*5.8*	135 287	(418)	134 869	118 103
Clients et autres débiteurs		**622 544**	**(6 056)**	**616 488**	**514 095**
Actifs financiers courants	*5.9*	**12 954**		**12 954**	**53 348**
Equivalents de trésorerie	*5.11*	**203 911**		**203 911**	**285 093**
Trésorerie	*5.11*	**169 015**		**169 015**	**193 237**
Total actif courant		**1 015 554**	**(6 088)**	**1 009 471**	**1 052 785**
TOTAL ACTIF		**2 736 622**	**(383 732)**	**2 353 015**	**2 254 129**

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2017	Déc. 2016
Capital	5.10	87 900	87 900
Primes liées au capital		351 331	392 307
Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère		399 286	270 959
Ecarts de conversion		(48 678)	(12 223)
Résultat de l'exercice / de la période		130 768	122 483
Participations ne donnant pas le contrôle		(30 100)	913
Capitaux propres		890 507	862 369
Emprunts obligataires long terme			249 407
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme		7	17 410
Autres passifs financiers long terme		1 180	1 871
Passifs financiers non courants	5.11	**1 187**	**268 688**
Provisions pour risques et charges long terme	5.12	47 661	50 238
Avantages du personnel long terme	5.13	38 941	32 824
Dettes sur immobilisations long terme		93	2 528
Impôts différés passif	6.9	19 270	16 699
Dettes sur titres long terme	5.17	32 853	7 421
Autres passifs long terme	5.14	5 579	4 191
Autres passifs non courants		**144 397**	**113 901**
Total passif non courant		145 584	382 589
Fournisseurs et comptes rattachés	5,15	135 918	116 484
Dettes fiscales exigibles		111 087	128 573
Avantages du personnel courants	5.13	214 464	214 131
Dettes sur immobilisations		4 277	4 863
Autres dettes courantes	5.16	102 939	97 532
Fournisseurs et autres créditeurs courants		**568 685**	**561 583**
Provisions pour risques et charges court terme	5.12	17 056	18 061
Dettes sur titres court terme	5.17	6 249	10 876
Passifs financiers courants	5.11	722 809	419 181
Autres passifs courants		**746 114**	**448 118**
Total passif courant		1 314 799	1 009 701
TOTAL PASSIF		2 350 890	2 254 629

II -Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2017	Déc. 2016*
Chiffre d'affaires	*6.1 & 6.2*	2 282 195	2 074 066
Autres produits de l'activité		69 412	66 746
Produits des activités ordinaires		2 351 607	2 140 812
Achats consommés		(36 377)	(27 056)
Variation des travaux en-cours		912	709
Charges externes	*6.3*	(441 995)	(397 983)
Charges de personnel	*6.4*	(1 605 116)	(1 474 288)
Charges de personnel - paiement en actions	*6.4*	(2 309)	(1 454)
Impôts et taxes		(2 879)	(2 776)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	*6.5*	(7 333)	(14 533)
Autres charges opérationnelles		(10 165)	(6 661)
Résultat opérationnel courant		246 845	216 770
Autres produits opérationnels non récurrents		22	11 688
Autres charges opérationnelles non récurrentes		(39 029)	(33 374)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	*6.6*	**(39 007)**	**(21 686)**
Dépreciation des écarts d'acquisition			(2 552)
Amortissements des droits incorporels		(4 263)	(4 290)
Résultat opérationnel		203 575	188 242
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie		2 808	4 577
Coût de l'endettement financier brut		(14 590)	(17 995)
Coût de l'endettement financier net	*6.7*	**(11 782)**	**(13 418)**
Autres produits financiers	*6.8*	9 216	10 604
Autres charges financières	*6.8*	(17 594)	(12 568)
Charge / Produit d'impôt	*6.9*	(42 780)	(51 733)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		(414)	42
Résultat net avant résultat des activités abandonnées		139 721	121 169
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	*6.10*	(8 885)	1 402
Résultat net		130 836	122 571
Participations ne donnant pas le contrôle		(68)	(88)
Résultat net groupe		130 768	122 483
Résultat par action (en euros)		**0,76**	**0,71**
Résultat dilué par action (en euros)		**0,77**	**0,71**
Résultat par action des activités poursuivies (en euros)		**0,81**	**0,70**
Résultat dilué par action des activités poursuivies (en euros)		**0,82**	**0,71**
Résultat par action des activités abandonéees (en euros)		**- 0,05**	**0,01**
Résultat dilué par action des activités abandonnées (en euros)		**- 0,05**	**0,01**

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée cf note 4.*

III – État du résultat global consolidé

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc 2016
Résultat net de l'ensemble consolidé	130 836	122 571
Instruments financiers	630	783
Variations de change	(32 761)	(16 001)
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt recyclables en résultat	*(32 131)*	*(15 218)*
Avantages du personnel IAS19R	1 105	(1 277)
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt non recyclables en résultat	*1 105*	*(1 277)*
Autres éléments du résultat global pour l'exercice nets d'impôt	**(31 026)**	**(16 495)**
Résultat global de l'exercice	99 810	106 076
dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société du Groupe	100 142	106 004
- Participations ne donnant pas le contrôle	(332)	72

En milliers d'euros	Déc. 2017			Déc. 2016		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Instruments financiers	960	(330)	630	1 194	(411)	783
Variations de change	(36 998)	4 237	(32 761)	(18 396)	2 395	(16 001)
Autres éléments du résultat global recyclables en résultat	**(36 038)**	**3 907**	**(32 131)**	**(17 202)**	**1 984**	**(15 218)**
Avantages du personnel IAS19R	(1 105)	2 210	1 105	(1 885)	608	(1 277)
Autres éléments du résultat global non recyclables en résultat	**(1 105)**	**2 210**	**1 105**	**(1 885)**	**608**	**(1 277)**
Autres éléments du résultat global pour l'exercice	(37 143)	6 117	(31 026)	(19 087)	2 592	(16 495)

IV – État des variations des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Variation des justes valeurs et autres	Variation de change	Résultat net	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Résultat global de la période				1 117	783	(18 379)	122 483	106 004	72	106 076
Augmentation de capital								0	333	333
Paiements en actions			1 454					1 454		1 454
Variation des titres d'autocontrôle	(422 110)		(6 988)					(6 988)		(6 988)
Affectation de l'exercice				100 493			(100 493)	0		0
Versement aux actionnaires			(32 922)					(32 922)		(32 922)
Autres mouvements								0		0
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Résultat global de la période				5 342	630	(36 598)	130 768	100 142	(332)	99 810
Augmentation de capital								0	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)	0		0
Versement aux actionnaires			(41 460)					(41 460)		(41 460)
Autres mouvements				(129)		143		14	(32 555)	(32 541)
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

V – Tableau des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat opérationnel des activités poursuivies	203 075	188 242
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels	4 263	6 842
Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition	207 338	195 084
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	10 286	24 553
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	2 309	1 454
Plus ou moins values de cession	(233)	1 059
Autres produits et charges calculés	5 476	(9 401)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	225 176	232 749
Variation des stocks et en cours	(341)	(1 563)
Variation des clients et autres débiteurs	(24 139)	(118 924)
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	19 852	59 448
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	**(4 628)**	**(61 039)**
Flux nets de trésorerie d'exploitation	220 548	171 710
Intérêts versés	(12 709)	(14 963)
Intérêts encaissés	2 797	4 869
Impôts payés	(44 866)	(31 571)
Impact cash autres produits et charges financières	(1 773)	(3 253)
Impact cash des cessations d'activité lié à l'activité	(2 966)	573
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	161 031	127 365
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles	(57 973)	(46 604)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles	436	10 010
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(2 801)	(6 476)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	801	232
Décaissements liés aux earn-out	(425)	(375)
Incidence des variations de périmètre	(108 684)	(135 238)
Variation des prêts et avances consentis	(2 719)	(3 629)
Subventions d'investissement reçus		
Autres flux liés aux opérations d'investissement	1 800	1 248
Impact cash des cessations d'activité lié aux opérations d'investissement	104	(218)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(169 461)	(181 850)

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016*
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital		333
Sommes reçues lors de l'exercice de *stock options*	(257)	
Rachats et reventes d'actions propres	(1 646)	(7 033)
Contrat de liquidité	105	71
Versement aux actionnaires mis en paiement au cours de l'exercice	(41 460)	(32 922)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	874	79 937
Remboursements d'emprunts	(127 371)	(100 169)
Autres flux liés aux opérations de financement	81 557	90 144
Impact cash des cessations d'activité lié aux opérations de financement		
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(88 798)	30 361
Incidence des variations des cours des devises	(8 776)	(2 887)
Incidence des reclassements		
Variations de la trésorerie nette	(105 404)	(46 210)
Trésorerie d'ouverture	478 330	524 541
Trésorerie de clôture	372 926	478 330
Variation de la trésorerie nette	(105 404)	(46 210)

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée cf note 4.*

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

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc 2016
Equivalents de trésorerie	203 911	285 093
Trésorerie	169 015	193 237
Trésorerie nette	372 926	478 330

ANNEXES DES COMPTES CONSOLIDES

Note 1 – Règles et méthodes comptables
Note 2 – Périmètre de consolidation
Note 3 – Faits marquants
Note 4 – Comparabilité des exercices
Note 5 – Notes relatives à certains postes du bilan
Note 6 – Notes relatives au compte de résultat
Note 7 – Engagements hors bilan
Note 8 – Transactions entre parties liées
Note 9 – Exposition aux risques et procédures de gestion des risques
Note 10 – Évènements significatifs postérieurs au 31 décembre 2017
Note 11 – Honoraires des commissaires aux comptes

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 2017 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS applicables au 31 décembre 2017 telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Elles comprennent les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les IFRS, les *International Accounting Standards* (IAS) et les interprétations émises par l'*International Financial Reporting Interpretation Committee* (IFRIC).

Le Groupe a appliqué les normes présentées ci-après, lesquelles sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017. L'application de ces normes est détaillée ci-après :

- Amendement IAS 12 : « Reconnaissance des actifs d'impôts différés au titre des pertes latentes »

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2017.

- Amendement IAS 7 : « Etats des flux de trésorerie informations à communiquer »

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2017.

L'application de ces normes n'a pas eu d'impact sur les états financiers et les notes annexes relatives à l'analyse de l'endettement financier ont été amendées.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est optionnelle en 2017

Les normes, amendements et interprétations suivants ne seront appliqués dans les comptes consolidés qu'à leur date d'application obligatoire :

- IFRS 15 et amendement IFRS 15 : « Produits provenant de contrats avec les clients »

L'IASB a publié le 28 mai 2014 une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18.

Cet amendement est applicable à partir du 1er janvier 2018 et par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2016. Altran a retenu la méthode de transition IFRS 15 dite rétrospective. A ce titre, le résultat de 2018 ne sera présenté qu'en norme IFRS 15 et 2017 sera retraitée.

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 sont :

- Timing de reconnaissance du chiffre d'affaires (reconnaissance à l'achèvement sur certains contrats). Impact limité car (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'IFRS15, alors qu'ils étaient présentés an moins des charges de personnel au regard d'IAS 18. Le montant de ces frais s'élevait à 12,0 M€ au titre de l'exercice 2017 ;
- Autres zones spécifiques d'analyse sans impact significatif 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.

A ce stade, le Groupe n'a pas encore finalisé l'évaluation quantitative précise de l'impact de la mise en application de la norme mais les conclusions, à date, n'ont pas révélées d'impacts majeurs sur le processus de reconnaissance du chiffre d'affaires.

- IFRS 9 et amendement IFRS 9« Instruments financiers »

Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation et l'évaluation des instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39.

La nouvelle norme est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée pour l'exercice 2017.
Les travaux menés à ce jour, sur la base des évènement connus au 31 décembre 2017, n'ont pas conduit à identifier d'impact significatif sur les comptes.

Principales autres normes, amendements et interprétations essentielles publiés par l'IASB, non encore approuvés par l'Union européenne

- IFRS 16 « contrats de location »

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme, sur la comptabilisation et l'évaluation des contrats de locations, appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 17. Un droit d'utilisation (incorporel) matérialisant, pour le locataire, sa capacité à utiliser l'actif pendant la durée du contrat de location sera comptabilisé en contrepartie d'une dette de location pour la valeur actualisée des loyers à payer.

La nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2019, avec une application anticipée autorisée pour l'exercice 2017 en cas d'application anticipée d'IFRS15.

Le Groupe a procédé au recensement des contrats couverts (immobiliers, véhicules et matériels informatiques) par l'application de cette nouvelle norme et est actuellement en processus d'analyses.

Le Groupe appliquera cette norme au 1er janvier 2019.

- Amendement IFRS 2 : « Classification et évaluation de paiements sur base d'actions »

Cet amendement, non encore adopté par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée.

- Amendement IFRS 10 et IAS 28 : « Vente ou apports d'actifs ou d'activité à une société mise en équivalence »

Cet amendement est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2016.

- *Annual improvement* (cycle 2014-2016)

Cette norme est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2018 avec une application anticipée autorisée pour l'amendement IAS 28.

- IFRIC 22 : « Paiement d'avance sur transaction en devises »

Cette nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée.

- IFRIC 23 : « Positions fiscales incertaines »

Cette nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2019, avec une application anticipée autorisée.

Les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017 ainsi que les notes afférentes ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Altran Technologies le 26 février 2018.

1.2 Modalités de première application des IFRS

Altran a appliqué de façon rétrospective sur son bilan d'ouverture au 1er janvier 2004 les principes comptables en vigueur à la clôture des premiers états financiers IFRS (au 31 décembre 2005), comme si ces normes avaient toujours été appliquées, à l'exception des options retenues décrites ci-après.

Options liées au bilan d'ouverture au 1er janvier 2004

La norme IFRS 1 prévoit des dispositions spécifiques pour le traitement rétrospectif des actifs et des passifs selon les normes IFRS. Les principales options retenues par le Groupe à ce titre sont les suivantes :

- **Regroupements d'entreprise** : Altran a choisi de ne pas retraiter les regroupements d'entreprises antérieurs au 1er janvier 2004 selon les dispositions prévues par la norme IFRS 3.
- **Immobilisations corporelles et incorporelles** : Altran a choisi de maintenir la valeur historique comme base de valorisation pour les immobilisations corporelles et incorporelles et de ne pas les évaluer à leur juste valeur à la date de transition.
- **Engagements de retraite** : les écarts actuariels existants au 1er janvier 2004 sont enregistrés en provisions pour retraite, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres. Les écarts actuariels nés après le 1er janvier 2004 sont reconnus de façon prospective.
- **Écarts de conversion liés à une entité étrangère** : Altran a transféré en « réserves consolidées » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1er janvier 2004. Cet ajustement est sans impact sur le total des capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2004. Ces écarts de conversion ne seront pas repris ultérieurement en résultat lors de la sortie du périmètre de consolidation des entités étrangères concernées.

- **Paiements sur la base d'actions (*stock-options*)** : Altran a choisi d'appliquer la norme IFRS 2 pour les plans octroyés après le 7 novembre 2002 dont les droits ne sont pas encore acquis au 1er janvier 2005. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués, ni comptabilisés.
- **Instruments financiers** : Altran a choisi d'appliquer les normes IAS 32 et IAS 39 à compter du 1er janvier 2005. Le référentiel français reste en vigueur pour la comptabilisation des instruments financiers dans le bilan au 1er janvier 2004, au 30 juin 2004 et au 31 décembre 2004.

1.3 Consolidation

Les filiales sur lesquelles Altran exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations non contrôlées par Altran mais sur lesquelles Altran exerce une influence notable ainsi que les participations contrôlées conjointement (au sens d'IFRS11), sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

1.4 Regroupement d'entreprises suite à la révision de la norme IFRS 3

A compter du 1er 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 intérêts minoritaires devenus « participation ne donnant pas le contrôle » sont évalués sur option déterminée à chaque regroupement :

- soit pour leur quote-part à la juste valeur des actifs et passifs acquis ;
- soit à leur juste valeur.

En cas d'acquisition par lots successifs, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la date de prise de contrôle. L'écart ainsi déterminé, entre la juste valeur et la valeur nette comptable, est enregistré directement en résultat de l'exercice.

A la date d'acquisition :

- les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables qui satisfont aux critères de comptabilisation IFRS sont comptabilisés à la juste valeur ;
- les actifs non courants classés comme actifs détenus en vue d'être cédés sont comptabilisés à la juste valeur nette des coûts de sortie.

L'écart d'acquisition représente la différence entre :

- la somme des rémunérations transférées, qui peut être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés ;
- la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise.

Pour chaque regroupement d'entreprise deux options de détermination de l'écart d'acquisition sont possibles :

- l'écart d'acquisition représente la seule quote-part acquise par le Groupe (méthode du *goodwill* partiel) ;
- l'écart d'acquisition représente la part du groupe et la part des intérêts non contrôlés valorisés en juste valeur ou en quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable acquis.

Les ajustements de valeurs de l'actif net identifiable acquis, comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise ou d'évaluation en cours), sont comptabilisés comme des ajustements de l'écart d'acquisition s'ils interviennent durant le délai d'affectation soit 12 mois à compter de la date d'acquisition et correspondent à des évènements 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.

1.5 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui peuvent avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments du bilan ou du compte de résultat, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Altran revoit ces estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

Ces estimations, hypothèses ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité.

Ces estimations concernent principalement les provisions (64,7 millions d'euros), les hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les actifs incorporels (934,3 millions d'euros), la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de passifs (77,0 millions d'euros), les avantages de personnel long terme (38,9 millions d'euros) et également la reconnaissance du chiffre d'affaires dans le cadre des contrats en mode projet.

1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en euros.

Conversion des comptes des filiales étrangères

Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion ».

Les écarts d'acquisition et ajustements 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.

Le Groupe a transféré en « Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1er janvier 2004 après prise en compte des autres retraitements IFRS à cette date.

Transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et passifs libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture.

Les écarts de change correspondant sont enregistrés au compte de résultat :

- en résultat opérationnel pour les transactions commerciales ;
- en résultat financier pour les transactions de nature financière.

Les avances financières à long terme consenties, en devises étrangères, par le Groupe aux filiales étrangères, ayant une activité de *holding*, sont assimilées à des quasi-fonds propres dès lors que ces sommes ont financé l'acquisition des titres de participations, les compléments de prix (*earn out*) et augmentations de capital. Ces avances sont converties au taux de change de clôture. Les écarts qui résultent de cette conversion sont enregistrés dans les capitaux propres en réserves de conversion ainsi que les impôts différés en résultant conformément à la norme IAS 21sur les investissements nets dans les établissements étrangers.

1.7 Présentation des états financiers

Présentation du bilan consolidé

La norme IAS 1 « Présentation des états financiers » prévoit de présenter séparément au bilan les éléments courants et non courants. Les éléments d'actif et de passif relatifs au cycle d'exploitation et ceux dont l'échéance est inférieure à douze mois sont présentés dans les éléments courants. Tous les autres éléments sont classés comme des éléments non courants.

Les impôts différés actifs et passifs sont des éléments non courants.

Les intérêts minoritaires sont classés dans les capitaux propres au bilan consolidé.

Présentation du résultat global consolidé

La révision de cette norme a introduit la notion de résultat global total. La norme IAS 1 révisée requiert que :

- les variations enregistrées en capitaux propres résultant de transactions réalisées avec les propriétaires agissant en tant que tels soient enregistrées de manière distincte des transactions réalisées avec des non propriétaires ;
- l'ensemble des produits et charges comptabilisés sur la période soient présentés dans un état unique (état du résultat global) ou dans deux états (un compte de résultat séparé et un état détaillant les autres éléments du résultat global) ;
- soit introduit un sous total indiquant si ces variations enregistrées en capitaux propres peuvent ou non impacter le compte de résultat lors de leur dénouement ;
- le résultat global soit présenté dans les états financiers.

Le Groupe a choisi de présenter l'état du résultat global en deux états (compte de résultat consolidé et état du résultat global consolidé).

Présentation du compte de résultat consolidé

Le Groupe présente son compte de résultat par nature.

Les agrégats « résultat opérationnel » et « résultat opérationnel courant » sont conformes à la recommandation CNC 2009-R-03.

Le résultat opérationnel représente l'ensemble des produits et des charges ne résultant pas des activités financières et de l'impôt.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérées comme faisant partie des activités et du résultat régulier du Groupe.

Il s'agit en particulier des résultats de liquidation de titres de participation consolidés, de charges de restructuration, de charges ou produits relatifs à des litiges ou de tout autre élément non courant venant affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

L'amortissement de l'actif incorporel (relation clients) reconnu dans le cadre de l'exercice de l'allocation des prix d'acquisition est présenté en résultat opérationnel non courant.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition sont présentées en résultat opérationnel non courant.

1.8 Écarts d'acquisition

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

Le test de dépréciation consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque entité générant des flux propres de trésorerie (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT) et porte sur la valeur d'entreprise de chaque entité contribuant aux postes d'actifs incorporels et corporels.

Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Ainsi, les UGT identifiées dans le groupe sont les entités juridiques ou une unité opérationnelle, étant précisé que :

- lorsque, dans un pays donné, il existe une société mère qui détient une filiale opérationnelle, l'ensemble constitue une UGT ;
- lorsque les entités juridiques possèdent un *management* commun et un *business plan* unifié, il est procédé à un regroupement de plusieurs entités en une UGT.

Une UGT appartient nécessairement et exclusivement à un des secteurs opérationnels retenus par Altran au titre de l'application de la norme IFRS 8.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie, lorsque celle-ci peut être déterminée, et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie correspond à la meilleure estimation de la valeur nette qui pourrait résulter d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par Altran correspond à la valeur déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés des UGT identifiées. Ils sont déterminés dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles suivantes :

- les flux de trésorerie utilisés sont issus des plans d'affaires des unités concernées disponibles à la date de l'évaluation et sont étendus sur une période de quatre ans ;
- au-delà de cet horizon est calculée la valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini du dernier flux de la période explicite ;
- le taux d'actualisation par pays correspond à un coût moyen pondéré du capital après impôt. Ce taux après impôt est appliqué à des flux de trésorerie après impôt. Son utilisation conduit donc à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en appliquant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Les valeurs recouvrables, essentiellement basées sur les valeurs d'utilité, sont alors comparées aux valeurs nettes comptables des précédents comptes arrêtés par le conseil d'administration, projetées à la date de la présente clôture, pour la détermination des dépréciations des écarts d'acquisition.

1.9 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les droits incorporels (les relations clients, les marques), les licences, les logiciels, les frais de développement. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production.

Relation clients & marques

Les relations clients et les marques identifiables bénéficiant de protection juridique, reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises, sont qualifiées de droits incorporels.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite des « surprofits », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôts et rémunération des actifs de support.

Les relations clients sont amorties linéairement sur la durée d'utilité estimée pour chaque regroupement d'entreprise et sont testées au niveau de l'ensemble des UGT qui les exploitent.

Les marques développées en interne ne sont pas comptabilisées au bilan.

Logiciels

Les logiciels sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède pas 8 ans.

Brevets

Les brevets sont amortis selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à la durée d'utilisation prévue.

Frais de développement

Toutes les dépenses qui répondent à la totalité des critères définissant les frais de développement, selon la norme IAS 38, sont comptabilisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie du projet.

Les autres dépenses sont considérées comme des frais de recherche et sont comptabilisées en charges.

1.10 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Aucun coût d'emprunt n'est intégré dans la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction d'une valeur résiduelle le cas échéant.

Le mode linéaire s'applique sur les durées suivantes :

- Agencements et installations 10 ans
- Matériels informatiques et de bureau 4 ans
- Mobilier de bureau 10 ans

Ces durées d'amortissement sont revues annuellement et sont modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes.

Les actifs immobiliers ont été valorisés selon l'approche par composant à la date de transition et de façon rétrospective. Les amortissements de chaque composant sont évalués en fonction de leur durée d'utilité, comme suit :

- Structure 20 à 50 ans
- Agencements et installations 10 à 30 ans

1.11 Stocks et en cours de production de services

Marchandises et approvisionnements

Les stocks sont valorisés au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur nette probable de réalisation.

Une valorisation de la production de services en cours est effectuée à la clôture en valeur de prix de revient dès lors que toutes les conditions formelles réunies pour constater le chiffre d'affaires à l'avancement ne sont pas totalement remplies.

Coûts de transition et/ou de transformation

Les coûts engagés dans la phase initiale de certains contrats 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 travaux en cours et repris au résultat au fur et à mesure de la perception des avantages économiques.

Dans le cas où un contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

1.12 Actifs financiers

Les actifs financiers sont constitués d'immobilisations financières, de prêts et créances à long terme, de créances d'exploitation, de créances diverses et de placements à court terme.

Immobilisations financières, prêts et créances à long terme

Altran détient des participations dans des sociétés sans exercer d'influence notable ou de contrôle. Ces prises de participations s'inscrivent dans une stratégie de « pépinière » visant à investir dans des sociétés ayant pour vocation le développement de produits innovants de haute technologie. Les titres de participation dans ces sociétés non consolidées, que la Direction a l'intention de conserver à long terme, sont analysés comme disponibles à la vente et sont donc évalués à leur juste valeur à chaque clôture. La juste valeur correspond au dernier cours de Bourse connu pour les participations cotées et la valeur de marché estimée pour les participations non cotées. Les variations de juste valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en capitaux propres en « Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère ». En cas d'indication objective d'une perte de valeur durable ou significative des immobilisations financières, une provision pour dépréciation est constatée en « Charges financières ».

Les actifs financiers non courants comprennent également des titres de participation et prêts liés, des prêts « effort construction » et des dépôts et cautionnements. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les « prêts effort construction » ne portent pas intérêt et sont évalués à leur juste valeur, à l'origine, déterminée à partir d'un taux d'actualisation de marché pour un instrument similaire 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 et les autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Les créances dont l'échéance est inférieure à 12 mois et/ou inférieure à un cycle d'exploitation sont classées en « Actif Courant ». Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque leur valeur d'inventaire, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à leur valeur comptabilisée.

Placements à court terme

Les placements à court terme ou équivalents de trésorerie sont évalués à leur juste valeur à chaque arrêté. Il s'agit essentiellement de bons monétaires et de certificats de dépôt. Les gains et les pertes de valeur, latents ou réalisés, sont constatés en compte de résultat en rubrique « Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie ».

1.13 Passifs financiers

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

Emprunts auprès d'établissements de crédit et emprunts obligataires

Les emprunts bancaires sont évalués initialement à la juste valeur de la contrepartie reçue, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'opération. Par la suite, ils sont évalués à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Tous les frais relatifs à l'émission d'emprunts sont constatés au compte de résultat en « Coût de l'endettement financier brut » sur la durée de vie des emprunts et selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Concours bancaires

Les concours bancaires sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Autres passifs financiers

Ces postes comprennent notamment la participation des salariés, des avances conditionnées en lien avec la recherche et développement et la valorisation des *swaps* de taux et de devises.

1.14 Instruments dérivés

Les recettes et les coûts des prestations intellectuelles délivrées aux clients étant généralement libellés dans la même devise (puisque engagés dans un même pays), aucune politique systématique de couverture du risque de change n'est mise en place à ce titre.

Concernant les opérations de financement et de trésorerie du Groupe, Altran utilise des *swaps* de taux d'intérêt et des contrats de change à terme pour gérer ses risques de taux et de change.

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. A chaque arrêté, leur juste valeur est réévaluée en fonction des conditions de marché.

Comptabilisation des dérivés de couverture

Lorsque les dérivés sont qualifiés d'opérations de couverture selon les critères définis par la norme IAS 39, leur traitement varie selon qu'ils sont désignés :

- de couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants ;
- de couverture de flux de trésorerie futurs.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert à la mise en place de l'instrument. Il documente de manière formelle la relation de couverture, permettant ainsi de démontrer et suivre son efficacité durant la période concernée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la variation de la juste valeur du dérivé est enregistrée en compte de résultat. Corrélativement l'élément couvert au bilan est réévalué avec une contrepartie au compte de résultat. L'éventuel écart entre ces deux réévaluations représente l'inefficacité de la relation de couverture ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en capitaux propres dans un compte de réserve spécifique et la variation de valeur de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en compte de résultat. Les montants comptabilisés en compte de réserve sont repris en résultat au fur et à mesure de la comptabilisation des flux couverts.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Les dérivés qui ne sont pas qualifiés d'opérations de couverture sont initialement et ultérieurement évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en « Autres produits financiers » ou « Autres charges financières » au compte de résultat.

1.15 Actions propres

Les actions propres correspondent aux actions Altran Technologies incluses dans un programme de rachat d'actions propres, comprenant un contrat de liquidité qui a été mis en place au cours de l'exercice 2011 afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris.

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition jusqu'à la date de leur cession. Lors de la cession d'actions propres, les gains et les pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôts et ne contribuent pas au « résultat de l'exercice ».

1.16 Provisions pour risques et charges

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions pour risques et charges sont constatées lorsque, à la date d'arrêté, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de tiers.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe doive 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 pour risques et charges qu'Altran est amené à comptabiliser, en dehors des provisions pour engagements de retraite, incluent :

- les coûts estimés au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part de tiers, d'administrations ou d'anciens salariés ;
- les coûts estimés de restructurations.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution avant la date d'arrêté.

Les provisions non courantes correspondent aux provisions dont l'échéance est 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'évènements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'évènements 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 4.13 : mortalité, rotation des effectifs, évolution des salaires, taux d'actualisation et taux de rentabilité attendus des fonds investis en garantie des plans de retraite.

Ces engagements sont couverts soit par des fonds de retraite auxquels Altran contribue, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

L'engagement net d'actifs de couverture est comptabilisé au bilan en « Autres avantages postérieurs à l'emploi courants et non courants ».

La charge annuelle est comptabilisée :

- en charge de personnel (« Avantages du personnel long terme ») pour la partie relative au coût des services ;
- en résultat financier (« Dotation aux avantages du personnel ») pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation et au rendement des actifs
- 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 règlementation) 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 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 recouvrés, le chiffre d'affaires n'est pas comptabilisé et les coûts encourus sont comptabilisés en charges.

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. 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 IAS 11 'Contrats de construction'.

En application d'IAS 18 « Produits des activités ordinaires », les refacturations des frais de consultant sans marge liés à des prestations commerciales sont comptabilisées en réduction des charges externes.

1.21 Résultat non récurrent

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérés comme faisant partie des activités et du résultat 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 part du Groupe rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres auto-détenus.

Le résultat dilué est calculé à partir du résultat net attribuable aux actionnaires du Groupe, corrigé du coût financier des instruments dilutifs de dette et de leur incidence sur la participation des salariés, net de l'effet d'impôt correspondant. Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué tient compte de la conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation à la clôture de la période (actions gratuites) lorsque ceux-ci sont susceptibles d'avoir un effet dilutif, ce qui est notamment le cas, pour les options de souscription, lorsque leurs prix d'exercice sont inférieurs au prix de marché (cours moyen de l'action Altran Technologies sur l'exercice).

Lorsque le résultat de base par action est négatif, le résultat dilué par action est identique à ce résultat de base. Afin d'assurer la comparabilité des résultats par action présentés, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'exercice et également des exercices antérieurs est ajusté en cas d'augmentation de capital effectuée à un cours inférieur au cours de marché. Les actions d'autocontrôle portées en diminution des capitaux propres consolidés ne sont pas prises en compte dans le calcul des résultats par action.

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

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés 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.

Note 2 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés intègrent les comptes d'Altran Technologies et de ses filiales. Le Groupe consolide ses filiales selon la méthode de l'intégration globale.

			Cloture				Ouverture				
			Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Variation
Zone Nord	Allemagne	ALTRAN DEUTSCHLAND	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN SERVICE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN AVIATION CONSULTING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN MANAGEMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ENGINEERING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
	Autriche	ALTRAN CONCEPT TECH	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		MICROSYS TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Roumanie	ALTRAN SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
	République tchèque	ALTRAN TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SWELL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		KON	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Slovaquie	ALTRAN SLOVAKIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Belgique	ALTRAN BELGIUM	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Luxembourg	ALTRAN LUXEMBOURG	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Pays-Bas	ALTRAN INTERNATIONAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ENGINEERING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN TESTING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN NETHERLANDS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Norvège	ALTRAN NORGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Suède	ALTRAN SVERIGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ENGINEERING	NI	0,00	0,00	0,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise et fusionnée
	Suisse	ALTRAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Royaume Uni	ALTRAN UK HOLDING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN UK	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS USA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (SINGAPORE)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (INDIA) PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS JAPAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT HK	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA HOLDING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA (UK)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA (USA)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		INFORMATION RISK MANAGEMENT	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS EUROPE	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
Zone Sud	Espagne	ALTRAN INNOVACION	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		AGENCIA DE CERTIFICACION INNOVACION ESPANOLA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Italie	ALTRAN ITALIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ROMANIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN INNOVATION	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Turquie	ALTRAN INOVASYON VE TEKNOLOJI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Portugal	ALTRANPORTUGAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

France	France	ALTRAN TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN EDUCATION SERVICES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		GMTS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		LOGIQUAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN PROTOTYPES AUTOMOBILES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN PARTICIPATIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN ALLEMAGNE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN PARTICIPATIONS 1	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN PARTICIPATIONS 2	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN CONNECTED SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		CXO	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00		Fusionnée
		ALTRAN LAB	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Maroc	ALTRAN MAROC	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Tunisie	TITAN ENGINEERING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00		Acquise
		ALTRAN TELNET CORPORATION	IG	100,00	70,00	70,00	MEE	50,00	50,00	50,00		

Reste du Monde	EMIRATS ARABES UNIS	ALTRAN MIDLE EAST	IG	100,00	80,00	80,00	MEE	30,00	30,00	30,00		
	Hong Kong	ALTRAN CHINA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Inde	ALTRAN TECHNOLOGIES INDIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ATIPL ALTRAN TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00		Acquise
		GLOBAL EDGE SOFTWARE	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00		Acquise
		ALTRAN TELECOM SERVICES INDIA	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00		Liquidée
	Corée	ALTRAN TECHNOLOGIES KOREA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Singapour	ALTRAN (SINGAPORE)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Canada	ALTRAN SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	USA	ALTRAN US	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		VIGNANI	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00		Liquidée
		GLOBAL EDGE	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00		Acquise
		LOHIKA SYSTEMS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00		Acquise
		FOLIAGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Ukraine	LLC LOHIKA (Ukraine)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Mexique	ALTRAN SOLUTIONS DE MEXICO	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Chine	ALTRAN SHANGHAI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		INDUSTRIEHANSA CONSULTING & ENGINEERING	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00		Liquidée
		ALTRAN AUTOMOTIVE TECHNOLOGY	IG	100,00	51,00	51,00	IG	100,00	51,00	51,00		
		ALTRAN BEYONDSOFT TECHNOLOGIES (Beijing)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		SICON DESIGN TECHNOLOGIES SHANGHAI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN BEYONDSOFT TECHNOLOGIES (Shanghai)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
		ALTRAN CHINA	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00		Liquidée
	Malaisie	ALTRAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		
	Japon	ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00		Acquise
	Australie	ALTRAN AUSTRALIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00		

Modification du périmètre de consolidation

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a procédé à différentes opérations modifiant son périmètre de consolidation dont les principales sont indiquées ci-dessous :

Liquidations

Altran a procédé à la liquidation de ses filiales Altran China, IndustrieHansa Shanghai, Altran Telecom Services India et Vignani (Etats-Unis). Ces liquidations ont généré un impact négatif sur le résultat du 2nd semestre de 0,1 million d'euros.

Acquisitions

Altran a finalisé l'acquisition :

- du groupe Benteler Engineering Services, soit 5 filiales en Allemagne, Pays-Bas, Roumanie et Suède ;
- du groupe Pricol Technologies, soit 4 filiales aux Etats-Unis, en Inde, au Japon et au Royaume-Uni ;
- de la société tunisienne Titan Engineering ;
- de la société Information Risks Management au Royaume-Uni ;
- du groupe Global Edge Software, soit 2 filiales aux Etats-Unis et en Inde ;

La contribution de ces acquisitions au chiffre d'affaires, depuis leur date de prise de contrôle, représente 55,6 millions d'euros pour le groupe Benteler Engineering Services, 12,3 millions d'euros pour le groupe Pricol Technologies, 3,4 millions d'euros pour la société Information Risks Management, 6,5 millions d'euros pour le groupe Global Edge Software.

Le Groupe ne dispose pas d'informations financières fiables en normes IFRS pour les sociétés acquises dans l'exercice pour les mois avant la date d'acquisition.

Fusions

Dans le cadre de la rationalisation de son périmètre, le groupe a procédé à des fusions, notamment en Suède et en France dans le cadre d'un transfert universel du patrimoine de la société Oxo au profit d'Altran Technologies.

Note 3 Faits marquants

Acquisitions

Au cours de l'exercice 2017, le groupe Altran a poursuivi sa politique de croissance externe conformément au plan stratégique *Altran 2020. Ignition.*

Janvier 2017 : Benteler Engineering Services

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

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

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

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Benteler Engineering Services.
Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,8 million d'euros.

Le montant du goodwill actuellement reconnu dans les comptes est de 29,6 millions d'euros (dont -0,1 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 3,0 millions d'euros, des actifs non courants pour 3,9 millions d'euros, des clients et autres actifs courants de 18,8 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 0,9 million d'euros, des passifs non courants pour 0,2 millions d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 24,7 millions d'euros.

Le groupe Benteler Engineering services a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 55,7 millions d'euros et 3,1 millions d'euros pour 12 mois d'activité.

Février 2017 : Pricol Technologies

Annoncée en décembre 2016 mais effective à compter du 1er février 2017, l'acquisition de la société indienne Pricol Technologies permet au groupe Altran d'accélérer la mise en œuvre de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition* :

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

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

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

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Pricol Technologies.
Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,8 million d'euros.

Le montant du goodwill actuellement reconnu dans les comptes est de 13,9 millions d'euros (dont -1,3 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 1,6 million d'euros, des actifs non courants pour 0,4 million d'euros, des clients et autres actifs courants de 5,7 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 1,0 million d'euros, des passifs non courants pour 0,2 million d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 4,8 millions d'euros.

Le groupe Pricol Technologies a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 12,3 millions d'euros et 1,3 million d'euros pour 11 mois d'activité.

Août 2017 : Information Risk Management

Fondée en 1998, Information Risk Management (IRM) est une entreprise de cyber sécurité britannique spécialisée dans les solutions d'identification, de gestion et de réduction des risques informatiques. Disposant des accréditations et habilitations les meilleures de leur catégorie, la société propose à ses clients une offre de bout en bout autour de la cyber sécurité, depuis le conseil stratégique jusqu'à la conception de logiciels, en passant par la formation professionnelle.

IRM dessert une clientèle attractive d'institutions publiques et privées, parmi lesquelles Travelex, BNP Paribas et Telefonica, mais aussi le Ministère de la Défense Britannique, le Ministère des Transports, le Cabinet du Premier Ministre, le GCHQ (siège des communications gouvernementales). IRM a également noué des alliances stratégiques avec le nouveau Centre national de cyber sécurité britannique (NCSC). Établie à Cheltenham, avec des bureaux à Londres, IRM compte 82 collaborateurs.

L'acquisition d'IRM, effective à compter du 1er Août 2017 :

- améliore significativement les savoir-faire et les compétences d'Altran en matière de cyber sécurité, un marché mondial stratégique et en forte croissance,
- jouera de facto un rôle de premier plan dans le nouveau World Class Center d'Altran dédié à la cyber sécurité, qui devrait être lancé début 2018. La capacité d'IRM sera combinée aux autres actifs du Groupe pour répondre aux besoins des clients en matière d'applications sécurisées dans des domaines tels que la transformation numérique, l'Internet des Objets et les véhicules autonomes.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Information Risk Management
Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,7 million d'euros.

Le montant du goodwill actuellement reconnu dans les comptes est de 20,8 millions d'euros (dont 0,2 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 1,3 million d'euros, des clients et autres actifs courants de 2,1 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 0,1 million d'euros, des passifs non courants pour 0,1 million d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 1,6 million d'euros.

La société Information Risk Management a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 3,4 millions d'euros et 0,3 million d'euros pour 5 mois d'activité.

Octobre 2017 : Global Edge Software

Le groupe Altran a annoncé le 5 septembre 2017 l'acquisition de Global Edge Software, société d'ingénierie de produits basée en Inde, spécialisée dans les solutions logicielles embarquées et la connectivité IoT (internet des objets). Le processus a été finalisé le 1er octobre 2017.

Forte de 1.000 ingénieurs, la société, fondée en 2001, est basée à Bangalore avec une succursale à Hyberabad et deux sites clients spécifiques à Chennai et à Mumbai/Pune. Elle sert principalement les industries des semi-conducteurs, des télécoms et de l'automobile, mais également les industries des logiciels et d'Internet, ainsi que des produits de consommation électroniques, avec des clients de premier ordre.

L'acquisition de Global Edge Software renforce la présence d'Altran en Inde, augmentant de manière significative les capacités du Groupe pour ses prestations de bout-en-bout en matière d''Industrialized GlobalShore©.

Elle aidera en outre le Groupe à accélérer le développement de son empreinte commerciale en Amérique du Nord, grâce à une forte base de clients de premier plan basés aux États-Unis. L'entreprise dispose d'une équipe dédiée basée en Californie, composée de plusieurs dizaines d'ingénieurs.

En ligne avec la stratégie d'Altran, cette acquisition :

- renforce les opérations du Groupe dans les secteurs des semi-conducteurs, des télécoms, de l'automobile et des industries logicielles/internet,
- fournit une expertise forte en technologie de connectivité,
- soutient la stratégie globale d'Altran en matière logicielle.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Global Edge Software.
Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,3 million d'euros.

Le montant du goodwill actuellement reconnu dans les comptes est de 30,4 millions d'euros (dont -0,2 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 0,7 million d'euros, des actifs non courants pour 3,5 millions d'euros, des clients et autres actifs courants de 8,8 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 1,1 million d'euros, des passifs non courants pour 1,2 million d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 5,1 millions d'euros.

Le groupe Gobal Edge Software a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 6,5 millions d'euros et 1,4 million d'euros pour 3 mois d'activité.

Partenariats

Janvier 2017 : EMG

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

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

- traiter une quantité importante de données issues de l'évaluation des véhicules en service;
- simuler et exploiter les données provenant des véhicules dans le cloud,
- visualiser en temps réel le parc automobile et analyser l'usage que les personnes font de leurs voitures grâce à des capteurs intégrés.

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

Avril 2017 : Telnet

Altran et Telnet Holding, groupe tunisien de conseil en ingénierie, ont annoncé début avril 2017 un projet d'extension de leur partenariat par lequel Telnet Holding cède ses activités à très haute valeur ajoutée dans trois domaines (automobile, défense et sécurité) à l'entreprise tunisienne Altran Telnet Corporation. Actuellement, le groupe Altran détient 70% du capital d'Altran Telnet Corporation.

En bénéficiant de l'expertise logicielle du groupe Telnet, Altran renforce ainsi, auprès de grands comptes tels que Bosch ou Safran, ses capacités en conception et développement de produits logiciels embarqués en temps réel ainsi que son dispositif nearshore en Afrique du Nord.

Cessions

Décembre 2017 : Mise en vente des activités « Utilities » aux Etats-Unis

Le groupe Altran a pris la décision, au cours du 1er semestre 2017, de mettre en vente ses activités liées au « utilities services » aux Etats-Unis. Il s'agit essentiellement des services rendus au profit des compagnies de production et de distribution d'énergie.

Ce choix est principalement motivé par :

- l'absence d'une taille critique sur ce marché de commodité qui n'est pas en ligne avec l'objectif du plan stratégique Altran 2020. Ignition de création de valeur,
- le recours significatif à des sous-traitants (pass-thru) qui obère le taux de rentabilité.

La cession de cet actif remplissant les conditions nécessaires, ses impacts sont traités conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées" . Les comptes consolidés au 31 décembre 2017 ont ainsi été établis dans le respect de ladite norme et intègrent les données comparatives pro-forma au titre de l'année 2016.

La cession de l'activité a été conclue en décembre 2017.

Financement

Le groupe Altran a annoncé le 28 juillet 2017 avoir conclu une facilité de crédit renouvelable multidevise (EUR, USD, GBP), syndiquée et non garantie d'un montant de 500 millions d'euros en remplacement de ses lignes de crédit actuelles de 300 millions d'euros.

Ce financement, supérieur de 200 millions d'euros aux moyens antérieurement à disposition :

- est destiné à financer les besoins généraux du Groupe,
- est conclu pour une durée de 5 ans avec possibilité de l'étendre de 1 voire 2 années supplémentaires,
- offre plus de flexibilité avec une grille de marge plus favorable, une documentation simplifiée et le recours possible aux devises USD et GBP,
- est conclu avec un groupe élargi et diversifié de 10 banques qui formeront le socle de la relation bancaire d'Altran dans le monde entier.

Ce crédit renouvelable, non utilisé au 31 décembre 2017, sera lui aussi clôturé par anticipation dans le cadre de la négociation du contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) dans le cadre de l'acquisition du groupe Aricent.

Note 4 Comparabilité des exercices

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

Les impacts de l'application d'IFRS 5 aux états financiers 2016 sont liés à l'activité américaine «Utilities» cédées au cours de l'exercice.
En application de la norme IFRS 5, sont présentés sur des lignes distinctes pour les exercices présentés :

- le résultat net des activités cédées au compte de résultat,
- les variations nettes de trésorerie générées par l'activité, le financement et l'investissement dans le tableau de flux de trésorerie,

4.2 Impact sur les comptes consolidés de l'exercice 2016

4.2.1 Impact sur le compte de résultat 2016

En milliers d'euros	Déc 2016 Publié	IFRS5	Déc 2016 Retraité
Chiffre d'affaires	2 120 095	(46 029)	2 074 066
Autres produits de l'activité	66 746		66 746
Produits des activités ordinaires	2 186 841	(46 029)	2 140 812
Achats consommés	(44 635)	17 579	(27 056)
Variation des travaux en-cours	709		709
Charges externes	(402 061)	4 078	(397 983)
Charges de personnel	(1 495 382)	21 094	(1 474 288)
Charges de personnel - paiement en actions	(1 454)		(1 454)
Impôts et taxes	(2 776)		(2 776)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(14 928)	395	(14 533)
Autres charges opérationnelles	(6 661)		(6 661)
Résultat opérationnel courant	219 653	(2 885)	216 770
Autres produits opérationnels non récurrents	11 688		11 688
Autres charges opérationnelles non récurrentes	(34 126)	752	(33 374)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	**(22 438)**	**752**	**(21 686)**
Dépreciation des écarts d'acquisition	(2 552)		(2 552)
Amortissements des droits incorporels	(4 290)		(4 290)
Résultat opérationnel	190 373	(2 133)	188 242
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie	4 577		4 577
Coût de l'endettement financier brut	(17 995)		(17 995)
Coût de l'endettement financier net	**(13 418)**		**(13 418)**
Autres produits financiers	10 604		10 604
Autres charges financières	(12 572)	4	(12 568)
Charge / Produit d'impôt	(52 458)	725	(51 733)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	42		42
Résultat net avant résultat des activités abandonnées	122 571	(1 402)	121 169
Résultat net d'impôt des activités abandonnées		1 402	1 402
Résultat net	122 571	-	122 571
Intérêts minoritaires	(88)		(88)
Résultat net groupe	122 483	-	122 483

4.2.2 Impact sur le tableau de flux de trésorerie 2016

En milliers d'euros	Déc. 2016 publié	IFRS5	Déc. 2016 retraité
Résultat opérationnel des activités poursuivies	190 373	(2 131)	188 242
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels	6 842		6 842
Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition	197 215	(2 131)	195 084
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	24 949	(396)	24 553
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	1 454		1 454
Plus ou moins values de cession	1 059		1 059
Autres produits et charges calculés	(9 394)	(7)	(9 401)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	215 283	(2 534)	212 749
Variation des stocks et en cours	(1 563)		(1 563)
Variation des clients et autres débiteurs	(119 098)	174	(118 924)
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	57 661	1 787	59 448
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	**(63 000)**	1 961	(61 039)
Flux net de trésorerie d'exploitation	152 283	(573)	151 710
Intérêts versés	(14 963)		(14 963)
Intérêts encaissés	4 869		4 869
Impôts payés	(31 571)		(31 571)
Impact cash autres produits et charges financières	(3 253)		(3 253)
Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées		573	573
Flux net de trésorerie généré par l'activité	107 365	-	107 365
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles	**(46 822)**	218	(46 604)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles	10 010		10 010
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(6 476)		(6 476)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	232		232
Décaissements liés aux earn-out	(375)		(375)
Incidence des variations de périmètre	(135 238)		(135 238)
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)			-
Variation des prêts et avances consentis	(3 629)		(3 629)
Subventions d'investissement à recevoir			-
Autres flux liés aux opérations d'investissement	1 248		1 248
Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées		(218)	(218)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(181 050)	-	(181 050)
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital	333		333
Sommes reçues lors de l'exercice de *stock options*			-
Rachats et reventes d'actions propres	(7 033)		(7 033)
Contrat de liquidité	71		71
Versement aux actionnaires mis en paiement au cours de l'exercice	(32 922)		(32 922)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	79 937		79 937
Remboursements d'emprunts	(100 169)		(100 169)
Autres flux liés aux opérations de financement	90 144		90 144
Créances clients cédées au factor déconsolidées			-
Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées			-
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	30 361	-	30 361
Incidence des variations des cours des devises	(2 887)	-	(2 887)
Incidence des reclassements			-
Variations de la trésorerie nette	(46 211)	-	(46 211)
Trésorerie d'ouverture	524 541		524 541
Trésorerie de clôture	478 330		478 330
Variation de la trésorerie nette	(46 211)	-	(46 211)

Note 5 Notes relatives à certains postes du bilan

5.1 Ecarts d'acquisition nets

L'évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition s'analyse de la façon suivante (en milliers d'euros) :

Solde au 31 décembre 2016	805 855
Compléments de prix	(180)
Pertes de valeur	0
Variation de périmètre	116 789
Variation de change	(29 346)
Autres mouvements	8 644
Solde au 31 décembre 2017	901 762

Le poste « Variation de périmètre » comprend notamment :

- une augmentation de 29 717 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Benteler en Allemagne, Pays-Bas, Roumanie et Suède ;
- une augmentation de 15 128 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Pricol Techologies aux Etats-Unis, en Inde, au Japon et au Royaume-Uni ;
- une augmentation de 20 613 milliers d'euros du fait de l'acquisition de la société Information Risks Management en Grande-Bretagne ;
- une augmentation de 30 556 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Global Edge Software aux États-Unis et en Inde ;
- une augmentation de 7 752 milliers d'euros du fait de l'acquisition de titres complémentaires donnant lieu à la prise de contrôle d'Altran Middle East ;
- une augmentation 1 602 euros du fait de l'acquisition de la société Titan Engineering en Tunisie ;
- une augmentation 11 840 euros du fait d'un ajustement sur l'acquisition du groupe Lohika aux Etats-Unis.

Le poste « Autres mouvements » comprend notamment une augmentation de 6 558 milliers d'euros et 2 086 milliers d'euros imputable à l'acquisition d'activités en Tunisie et Espagne.

Les éléments bilanciels apportés par les groupes et sociétés acquis sont en cours d'analyse.

Les principales UGT contributrices aux écarts d'acquisition nets sont détaillées ci-dessous :

Principales contributrices *(en milliers d'euros)*	
Allemagne/Autriche/ Rep. Tchèque (1)	170 994
France (3)	135 330
Etats-Unis/Canada	151 801
Pays-Bas	106 058
Italie	60 573
Cambridge (2)	58 372
Espagne	50 919
Tessella	47 854
Grande Bretagne	40 551
Belux	15 579
Inde	32 399
Autres	31 332
Total	901 762

(1) Le goodwill de Microsys Technologies, filiale canadienne d'Altran Concept Tech (Autriche) est intégré dans l'UGT Allemagne/Autriche/Rep. Tchèque

(2) Le goodwill de Synapse Product Development, filiale américaine de Cambridge Consultants est intégré dans l'UGT Cambridge

(3) les goodwill de Altran Middle East et Titan Engineering sont intégrés dans l'UGT France

Pour la réalisation des tests de valeur sur écarts d'acquisition au 31 décembre 2017, 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 2017	Déc 2016
Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	6,50%	6,60%
Etats-Unis/Canada	7,20%	7,66%
France	6,63%	6,64%
Pays-Bas	6,11%	6,20%
Cambridge	6,90%	7,00%
Italie	8,10%	6,85%
Tessella	6,90%	7,00%
Espagne	7,80%	6,58%
Grande Bretagne	6,90%	7,00%
Inde	12,66%	12,34%
Belux	6,25%	6,70%
Autres	de 5,58% à 9,76%	de 5,59% à 9,18%

Sur ces bases, aucune dépréciation d'écart d'acquisition n'est à constater à la clôture de l'exercice 2017.

Des tests de sensibilité aux taux de *WACC* et de croissance du chiffre d'affaires à l'infini ont été pratiqués pour toutes les UGT qui aboutissent aux résultats ci-dessous (en milliers d'euros) :

Taux WACC		-1,00 %	WACC	+1.00 %
Taux de croissance infini du chiffre d'affaires	2,00 % UGT Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	0	0	5 839
	1,00 % UGT Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	0	0	33 156
	1,00 % UGT Etats-Unis/Canada	0	0	11 763

Les besoins de dépréciation potentielle sont relatifs à l'UGT Allemagne/Autriche/Rep Tchèque et l'UGT Etats-Unis/Canada.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité à une variation du taux d'EBIT retenu dans les plans d'affaires a fait apparaître qu'une diminution de 3 points de ce taux entraînerait une dépréciation de 114,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition sur l'UGT Allemagne/Autriche.

5.2 Immobilisations incorporelles

En milliers d'euros	Droits incorporels, brevets	Frais de Développement	Logiciels	Autres	TOTAL
Au 31 décembre 2016					
Valeur brute à l'ouverture	56,452	10,005	70,634	9,178	146,269
Amortissements et provisions	(16,097)	(3,518)	(44,748)	(610)	(64,973)
Valeur nette à l'ouverture	40,355	6,487	25,886	8,568	81,296
Mouvements sur la période :					
Acquisitions	261	9,459	7,467	5,551	22,738
Cessions	(1)		(641)	(76)	(718)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(4,320)	(646)	(8,157)	(276)	(13,399)
Variation de périmètre	-	1,078	1,151	51	2,280
Variation de change	(1,831)	(212)	(227)	(7)	(2,277)
Autres mouvements	(2)		4,029	(3,958)	69
Actifs classés comme détenus en vue de la vente					-
TOTAL MOUVEMENTS (valeur nette)	(5,893)	9,679	3,622	(1,285)	6,099
Au 31 décembre 2017					
Valeur brute à la clôture	54,204	21,407	78,758	10,730	165,099
Amortissements et provisions	(19,742)	(5,241)	(49,250)	(877)	(75,110)
Valeur nette à la clôture	34,462	16,166	29,508	9,853	89,989

Pour l'exercice 2017, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations incorporelles s'élèvent à 13 399 milliers d'euros dont 9 137 milliers d'euros sont incluses dans les dotations aux amortissements et provisions nettes courantes et 4 262 milliers d'euros en amortissement des droits incorporels.

L'augmentation des immobilisations incorporelles ainsi que les variations présentes dans le poste "Autres mouvements" correspondent au déploiement de nos outils informatiques groupe notamment l'ERP.

5.3 Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	Terrains	Construction	Installations générales, agencements et aménagements	Matériel de bureau et informatique et mobilier	Autres	Total
Au 31 décembre 2016						
Valeur brute à l'ouverture	1,076	37,942	53,116	72,906	5,801	170,841
Amortissements et dépréciations		(7,975)	(28,373)	(55,881)	(4,509)	(96,738)
Valeur nette à l'ouverture	1,076	29,967	24,743	17,025	1,292	74,103
Mouvements sur la période :						
Acquisitions		11,847	5,605	11,587	3,453	32,492
Cessions	(20)	(63)	(650)	(518)	(136)	(1,387)
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations		(792)	(5,759)	(7,926)	(496)	(14,973)
Variation de périmètre	20	33	1,637	2,277	349	4,316
Variation de change	12	(744)	(923)	(697)	(12)	(2,364)
Autres mouvements			2,169	(30)	(2,139)	-
Actifs classés comme détenus en vue de la vente						-
TOTAL MOUVEMENTS (valeur nette)	12	10,281	2,079	[illegible]	[illegible]	18,082
Au 31 décembre 2017						
Valeur brute à la clôture	1,088	47,416	57,257	82,259	5,019	193,039
Amortissements et provisions		(7,168)	(30,435)	(60,541)	(2,708)	(100,852)
Valeur nette à la clôture	1,088	40,248	26,822	21,718	2,311	92,187

Le groupe détient en propre des immeubles et terrains principalement au Royaume-Uni et en République Tchèque pour un montant net total de 34 607 milliers d'euros et 4 857 milliers d'euros respectivement.

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

Pour l'exercice 2017, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations corporelles s'élèvent à 14 973 milliers d'euros dont 15 062 milliers d'euros sont incluses dans les dotations nettes aux amortissements et provisions courantes et -89 milliers d'euros dans les autres charges opérationnelles non-récurrentes.

5.4 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Disponibles à la vente		
Pépinière Cambridge Consultants	1 595	5 792
Prêts et créances générés par le Groupe		
Prêts effort construction	16 551	15 021
Dépôts et cautionnements	9 960	11 750
Autres créances	677	1 044
	27 188	**27 815**
Autres actifs financiers		
Autres titres de participation	10 456	4 278
Participations mises en equivalence		240
	10 456	**4 518**
Total	39 239	38 125

5.4.1 Actifs classés comme « disponibles à la vente »

Au cours de l'exercice 2017, la variation de - 4 197 milliers d'euros s'explique principalement par la cession de la participation de Cambridge Consultants au titre de son activité de pépinière d'entreprises dans Aveillant pour -4 275 milliers d'euros et l'augmentation de sa participation dans Evonetix pour 229 milliers d'euros et par une perte de change de - 151 milliers d'euros.

5.4.2 Prêts et créances

Les prêts « effort construction » s'élèvent à 16 551 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 15 021 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Par rapport à fin 2016, la variation de 1 530 milliers d'euros s'explique notamment par :

- l'impact de l'actualisation des prêts « Effort construction », soit +37 milliers d'euros comptabilisés au compte de résultat ;
- les versements au titre de l'exercice 2017 pour un montant de 1 954 milliers d'euros.
- et aux remboursements des prêts échus.

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

5.4.3 Autres actifs financiers

Les « Autres titres de participation » sont principalement composés de :

- la prise de participation minoritaire dans la société H2SCAN aux Etats-Unis pour 2 350 milliers d'euros ;

- la prise de participation via Titan Engineering dans la société Telnet Holding en Tunisie pour 1 223 milliers d'euros ;
- la prise de participation en Allemagne de Sitz! et Eco! pour 2 914 milliers d'euros ;
- la prise de participation minoritaire dans la société Divergent Technologies aux Etats-Unis pour 3 752 milliers d'euros ;
- la prise de participation minoritaire dans la société IA Health Solutions aux Etats-Unis pour 216 milliers d'euros.

5.5 Autres actifs et impôts non courants

Les autres actifs et impôts non courants sont essentiellement constitués :

- des créances clients dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 620 milliers d'euros ;
- des créances fiscales dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 117 245 milliers d'euros.

5.6 Stocks

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

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Matières premières	1 977	1 655
En cours de prestation de services	4 778	4 333
Produits finis et intermédiaires	380	1 059
Provisions sur stocks	(32)	(35)
Total	7 103	7 012

5.7 Clients et comptes rattachés, nets de provisions pour dépréciation

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

En milliers d'euros	Déc. 2017			Déc. 2016		
	Total	Echues	Non échues	Total	Echues	Non échues
Clients et comptes rattachés nets	481 316	69 264	412 052	395 429	62 252	333 177

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

Déc. 2016	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Variations de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2017
(5 593)	(2 599)	1 913	142	(43)	542	(5 638)

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

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Échues depuis 1 mois	43 529	30 573
Échues depuis 1 à 3 mois	12 790	20 596
Échues depuis plus de 3 mois	12 945	11 083
Total créances échues	69 264	62 252

Le Groupe dispose de contrats d'affacturage de créances commerciales, notamment en France et en Europe, dont les principales caractéristiques sont :

- la mise en place d'un plafond de garantie pour chaque client cédé nécessitant un agrément préalable de la banque ;
- une garantie de « défaillance financière » correspondant au redressement ou à la liquidation judiciaire du débiteur ;
- le renoncement à tous recours à l'égard du cédant dans la limite des agréments et plafonds de garantie délivrés ;
- mise en place d'un dépôt de garantie qui sera restitué à la résiliation du contrat et est ajusté en fonction des créances garanties cédées sans recours ;
- le contrat est conclu sans limitation de durée et est résiliable à tout moment :

  (1) par le Groupe, moyennant un préavis de 9 mois pour le contrat signé avec BNP Paribas Factor qui comprend la France, le Portugal, les Pays-Bas, la Suisse, la Suède, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne, la Belgique et l'Allemagne

  (2) par le factor, en cas de manquement du Groupe à ses obligations (régularité des créances cédées, dégradation substantielle de la situation financière, réduction du capital social, mise en gérance du fonds de commerce).

Le Groupe dispose de lignes d'affacturage pour un montant total de 366,0 millions d'euros au 31 décembre 2017. Le montant des créances commerciales cédées dans le cadre de ces contrats représentait 240,0 millions d'euros.

La comptabilisation de la partie sans recours de ces contrats a impacté les comptes de la manière suivante (en milliers d'euros) :

Actif	Déc. 2017	Déc. 2016
Clients et comptes rattachés	(156 314)	(241 764)
Dépôt de garantie	10 303	17 287
	(146 011)	(224 477)

Passif	Déc. 2017	Déc. 2016
Passifs financiers courants	(146 011)	(224 477)
	(146 011)	(224 477)

Le Groupe reste responsable du recouvrement des créances clients cédées qui n'entrent pas dans le cadre des garanties du factor. Aussi ces créances sont maintenues à l'actif avec une contrepartie en « Passifs financiers courants » (cf. 5.11).

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

Actif	Déc. 2017	Déc. 2016
Clients et comptes rattachés	83 674	89 159
Dont créances non financées et annulation du dépôt de garantie	(20 707)	(29 214)
	62 967	59 945

Passif	Déc. 2017	Déc. 2016
Passifs financiers courants	62 967	59 945
	62 967	59 945

5.8 Autres créances

Ce poste comprend notamment les créances fiscales, les charges constatées d'avance, les créances sur le personnel et organismes sociaux ainsi que les autres créances d'exploitation.

Le Groupe a monétisé sa créance 2017 de CICE pour un montant global de 19 846 milliers d'euros dans le cadre d'un contrat de cession-escompte à échéance du 13 août 2021. Après déduction d'un dépôt de garantie et du coût de financement, le Groupe a perçu un montant net de 18 546 milliers 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 10 303 milliers d'euros).

5.10 Capitaux propres et résultat par action

Le cours moyen annuel de l'action Altran Technologies pour 2017, utilisé pour ces analyses, est de 15,05 euros.

Au 31 décembre 2017, le capital social d'Altran s'élève à 87 900 132,50 euros, divisé en 175 800 265 actions ordinaires. Au cours de l'exercice, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 172 760 172 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et dilutives s'est élevé à 173 401 353 actions.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	175 800 265	0,50 €
Elimination des titres détenus en autocontrôle	(3 205 841)	0,50 €
Actions composant le capital social en fin d'exercice (hors autocontrôle)	**172 594 424**	**0,50 €**

L'assemblée générale mixte du 28 avril 2017 a autorisé, au terme de sa 8ème résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions :

- afin de conserver les actions et les remettre ultérieurement en paiement dans le cadre de couverture de plan d'actions gratuites ou de plans de stocks options ;
- d'animer le marché du Titre Altran Technologies au travers d'un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;
- pour un nombre de titres qui ne peut excéder 10 000 000 soit près de 6 % des actions composant le capital social de la société au 31 décembre 2016 ;
- le prix d'achat unitaire maximum autorisé s'élève à 20 euros. Il est entendu que ce prix serait ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social avant opérations sur capital, notamment incorporation de réserves et attribution gratuites d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, et ce nombre après l'opération ;
- ce programme de rachat a été autorisé pour une durée de 18 mois à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 28 avril 2017. Il sera mis en œuvre jusqu'au 26 octobre 2018 au plus tard.

Au 31 décembre 2017 :

- 182 768 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas pour un montant de 2 630 milliers d'euros comptabilisées en capitaux propres. Les plus-values nettes réalisées sur les actions propres (78 milliers d'euros en 2017) ont été comptabilisées en réserves consolidées ;
- 3 023 073 actions étaient également détenues par Altran Technologies pour un montant de 25 908 milliers d'euros comptabilisés en capitaux propres.

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016 *
Résultat net revenant à Altran Technologies	**130 768**	**122 483**
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	2 309	1 454
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Droits attribuées avec effet dilutif	641 181	500 769
Résultat de base par action (euro)	**0,76**	**0,71**
Résultat dilué par action (euro)	**0,77**	**0,71**

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Résultat net revenant à Altran Technologies des activités poursuivies	**139 653**	**121 081**
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	2 309	1 454
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Droits attribuées avec effet dilutif	641 181	500 769
Résultat par action (euro)	**0,81**	**0,70**
Résultat dilué par action (euro)	**0,82**	**0,71**

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat net revenant à Altran Technologies des activités abandonnées	**(8 885)**	**1 402**
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif		
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Droits attribuées avec effet dilutif	641 181	500 769
Résultat par action (euro)	**- 0,05**	**0,01**
Résultat dilué par action (euro)	**- 0,05**	**0,01**

Les actions gratuites attribuées avec effet dilutif, concernent le plan mis en place le 11 mars 2015 portant sur un maximum de 291 959 titres, le plan mis en place le 1er juin 2016 portant sur un maximum de 519 395 titres et le plan mis en place le 28 avril 2017 portant sur un maximum de 437 366 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. 2017	Déc. 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	372 926	478 330
Trésorerie Nette	**372 926**	**478 330**
Emprunts obligataires long terme	0	249 407
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme	54	17 410
Autres passifs financiers long terme	1 133	1 871
Emprunts obligataires courants	253 340	3 681
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit courants	174	106 219
Crédits courants et banques	469 300	308 182
Autres dettes financières courantes	(5)	1 099
Endettement Financier Brut	**723 996**	**687 869**
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(351 070)**	**(209 539)**

Par rapport au 31 décembre 2016, l'endettement financier net du groupe a augmenté de 141 531 milliers d'euros pour s'établir à 351 070 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

	Déc. 2016	Flux de trésorerie	Flux non-cash					Déc 2017
			Décomptabilisation d'actif	Variation de périmètre	Variation de juste valeur	Ecart de change	Autres	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	478 330	(105 404)						372 926
Trésorerie Nette	**478 330**	**(105 404)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**372 926**
Emprunts obligataires long terme	249 407						(249 407)	0
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme	17 410	(20 491)					3 135	54
Autres passifs financiers long terme	1 871	251		800	(1 789)			1 133
Emprunts obligataires courants	3 681						249 659	253 340
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit courants	106 219	(106 114)					69	174
Crédits courants et banques	308 182	81 557	78 142	1 530		(112)	1	469 300
Autres dettes financières courantes	1 099	(143)		(4)	(650)		(307)	(5)
Endettement Financier Brut	**687 869**	**(44 740)**	**78 142**	**2 326**	**(2 439)**	**(112)**	**3 150**	**723 996**
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(209 539)**	**(60 464)**	**78 142**	**(2 326)**	**2 439**	**112**	**(3 150)**	**(351 070)**

Crédit courant et banques

Le tableau ci-après présente une répartition, des crédits courants et banques :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Facilités bancaires	6 333	5 437
Dettes d'affacturage	62 967	59 945
Billets de trésorerie	400 000	242 800
Total Crédits courants et banques	**469 300**	**308 182**

Les dettes d'affacturages correspondent aux créances cédées non garanties par le Factor sur des lignes totalisant 344 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 375,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Equivalents de trésorerie

La valeur de marché des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2017 s'élève à 203 911 milliers d'euros et se décompose comme suit :

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Bons de capitalisation & Certificats de dépôts	203 911	285 093
TOTAL	203 911	285 093

Echéancier de l'endettement financier brut

Le tableau ci-après présente une répartition, y compris intérêts courus et après prise en compte des effets des instruments de couverture, de l'endettement financier brut par catégorie et par échéance annuelle contractuelle :

(en milliers d'euros)	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	Au delà
Emprunts obligataires long terme						
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme		49	5			
Autres passifs financiers long terme		795				338
Passifs financiers long terme	**0**	**844**	**5**	**0**	**0**	**338**
Emprunts obligataires convertibles (-1an)	253 340					
Emprunts et dettes courants auprès d'établissement de crédit	174					
Crédits courants et banques	469 300					
Autres dettes financières courantes	(5)					
Passifs financiers court terme	722 809	0	0	0	0	0
Total	722 809	844	5	0	0	338
Intérêts courus	4 776					

L'échéancier des dettes financières (hors intérêts courus) se résume comme suit au 31 décembre 2017 :

- à moins de 1 an 99,83 %
- de 1 à 5 ans 0,12 %
- à plus de 5 ans 0,05 %

Emprunts obligataires

Le Groupe a mis en place plusieurs emprunts obligataires pour un total de 250 millions d'euros sous la forme de titres dématérialisés au porteur d'une valeur nominale de 100 000 euros:

- un emprunt obligataire de 135 millions d'euros a été émis le 16 juillet 2013, rémunéré à 3,75 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2019. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 16 juillet de chaque année.
- un emprunt obligataire de 115 millions d'euros a été émis durant l'été 2014 qui comporte :
  - une tranche de 10 millions d'euros, rémunérée à 2,81 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 17 juillet 2020. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année
  - une tranche de 105 millions d'euros, rémunérée à 3,00 %, pour une durée initiale de 7 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2021. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année.

Le remboursement anticipé est possible :

- au gré du Groupe depuis le 8 janvier 2018 :
  - à tout moment, pour toutes les obligations en circulation ;
  - en respectant un délai de prévenance entre 3 jours et 30 jours calendaires avant la date de remboursement anticipée ;
  - jusque la date d'échéance prévue pour chacun des emprunts ;
- au gré des porteurs :
  - à tout moment à un prix égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement en cas de :
    - ✓ défaut de paiements de toutes dettes d'emprunt de l'émetteur ou d'une de ses filiales ;
    - ✓ procédure de conciliation avec ses créanciers ;
    - ✓ dissolution, liquidation, fusion, scission ou absorption de l'émetteur ou de ses principales filiales qui ne transmettraient pas l'intégralité des obligations de l'émetteur à la personne morale qui lui succèderait ;
    - ✓ non-respect des modalités de l'emprunt y compris le non-respect de l'engagement de ratio financier ;
    - ✓ en cas de changement de contrôle de la société : c'est-à-dire l'acquisition, par une personne ou un groupe de personnes agissant de concert au sens de l'article L233-10 du code de commerce, directement ou indirectement, de plus de 50 % du capital social de l'émetteur ou de ses droits de vote.

La mise à disposition de ces crédits est subordonnée au respect d'un engagement de ratio financier (Dette financière nette incluant toutes les opérations de cession de créances et d'affacturage/*EBITDA*) inférieur à 2,75 pour les 2 premières années puis inférieur à 2,50 à chaque clôture annuelle jusqu'au 31 décembre 2020

Si le ratio annuel est supérieur à 2,00, un intérêt majoré sera applicable au titre des périodes suivantes :

- +0,50 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,75 %
- +0,70 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,00 %

- +0,60 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 2,81 %

La charge financière relative à ces emprunts au titre de l'exercice 2017 s'élève à 8 703 milliers d'euros dont 3 933 milliers d'euros d'intérêts courus qui seront payées dans le 1er trimestre 2018 du fait de la négociation de la dette dans le cadre de l'acquisition du groupe Aricent.

Crédit renouvelable – Pool bancaire

Altran a signé le 27 juillet 2017 une ligne de crédit d'un maximum de 500 millions d'euros exclusivement destinée à financer les besoins généraux d'Altran Technologies ou l'une de ses filiales, avec un groupe de banques comprenant Société Générale, BNP Paribas, Natixis, Commerzbank et le Crédit Agricole Ile-de-France.

Ce crédit renouvelable, non utilisé au 31 décembre 2017, sera lui aussi clôturé par anticipation dans le cadre de la négociation du contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) du fait l'acquisition du groupe Aricent.

Les frais relatifs à ce crédit ont été comptabilisés en charge de l'exercice pour un montant de 2 457 milliers d'euros.

Ratio financier

L'évolution du ratio financier du groupe au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

	Déc. 2017	Déc. 2016
Dette financière nette/*EBITDA* (levier financier) selon définition du contrat de crédit et des contrats d'emprunts obligataires	1,50	0,94

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 EONIA, une politique de couverture avait été mise en place comme explicitée en paragraphe 2.1 « Facteurs de risques » du document de référence.

La variation de la juste valeur des *SWAP* de taux clôturés sur l'exercice, est comptabilisée :

- en capitaux propres pour un montant net positif de 630 milliers d'euros dont 960 milliers d'euros de valorisation brute et -330 milliers d'euros d'impôts différés ;
- en résultat financier pour un montant net positif de 645 milliers d'euros dont 869 milliers d'euros de valorisation brute ayant généré une charge d'impôts différés de 224 milliers d'euros.

Dérivés de devises

La centralisation des excédents de trésorerie expose le Groupe à un risque de change. Ce risque de change a été couvert via des achats et des ventes à terme de devises sur le dollar et la livre sterling.

Les caractéristiques de ces instruments sont présentées ci-dessous :

Date départ	Date échéance	Type	Taux fixe	Nominal	Taux initial	Devise
27/12/17	04/01/18	Vente à terme	0.0391	168,000,000	Cours comptant	CZK
27/12/17	04/01/18	Vente à terme	0.6634	4,700,000	Cours comptant	CAD
02/10/17	04/01/18	Achat à terme	1.1276	25,300,000	Cours comptant	GBP
02/10/17	04/01/18	Vente à terme	1.1281	2,800,000	Cours comptant	GBP
02/10/17	04/01/18	Vente à terme	0.8461	56,200,000	Cours comptant	USD

Au 31 décembre 2017, la Juste Valeur des achats et ventes à terme de devises est la suivante (en milliers d'euros) :

Type	Devise	Déc. 2017
Vente à terme	CZK	36
Vente à terme	CAD	7
Achat à terme	GBP	16
Vente à terme	GBP	(3)
Vente à terme	USD	(706)
Total passifs financiers		(650)

La Juste Valeur des instruments dérivés de change est enregistrée en résultat financier en coût de l'endettement financier brut.

Analyse de la sensibilité de l'exposition nette au risque de change :

Une appréciation de 10% de l'euro au 31 décembre 2017 aurait les effets suivants :

(en millions d'euros) Devise	Actif	Passif	Position nette en devises	Cours au 31/12/17	Position nette en euro avant gestion	Instrument dérivés	Position nette en euro après gestion	Résultat Gains/Pertes	Capitaux propres Gains/Pertes
USD	157,9		157,9	0,8338	131,7	(46,9)	84,8	0,0	8,5
GBP	75,3	(15,5)	59,8	1,1271	67,4	25,4	92,8	0,0	9,3
CHF		(0,4)	(0,4)	0,8546	(0,3)		(0,3)	0,0	0,0
SEK	64,5		64,5	0,1016	6,6		6,6	0,7	0,0
SGD	103,6		103,6	0,6241	64,7		64,7	0,1	6,4
MXN	3,2		3,2	0,0422	0,1		0,1	0,0	0,0
NOK	6,6		6,6	0,1016	0,7		0,7	0,0	0,0
CAD	4,9		4,9	0,6649	3,3	(3,1)	0,1	0,0	0,0
CZK	429,0		429,0	0,0392	16,8	(6,6)	10,2	0,0	1,0
MAD	33,7		33,7	0,0892	3,0		3,0	0,0	0,3
TRY	0,8		0,8	0,2200	0,2		0,2	0,0	0,0
INR	1 447,6		1 447,6	0,0131	18,9		18,9	0,0	1,9

5.12 Provisions pour risques et charges

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

[illegible]	Déc. 2016	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variation de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2017
Provision litiges sociaux	856	332	(233)	(180)			148	923
Provision autres litiges	601		(48)	(254)				299
Provisions pour risques filiales	799				(23)		(609)	167
Provisions pour garanties	101	74	(173)		(2)			-
Provision autres risques	42 741	13 347	(8,405)	(11,116)	(2,602)	14 457	(7,262)	41 160
Provision pour restructuration	996	603	(715)	(60)	(4)		4 003	4 823
Provision autres charges	4 144	59	(2,725)	(50)	(188)	74	(1,025)	289
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Provision litiges sociaux	6 791	1 603	(1,423)	(1,132)		149	(149)	5 839
Provision autres litiges	477	11	(84)	(50)				354
Provisions pour garanties	125	4	(124)		(1)	39		43
Provision litiges et pénalités fiscales	15		(15)					-
Provision sur pertes à terminaison	832	491	(19)	(784)	(3)			517
Provision autres risques	4 792	177	(895)	(2,116)	(13)	44	1 258	3 247
Provision pour restructuration	4 957	3 560	(4,658)	(393)	(25)		2 430	5 871
Provision autres charges	72	202	(165)		(59)	110	1 025	1 185
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

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 2017, les dotations nettes de reprises aux provisions pour risques et charges s'élèvent à -15 354 milliers d'euros et leur ventilation entre résultat opérationnel courant et non-récurrent est la suivante :

- -16 561 milliers d'euros en résultat opérationnel courant ;
- 1 207 milliers d'euros en résultat non récurrent.

Les provisions constituées couvrent principalement des litiges sociaux, fiscaux et des coûts de restructuration.

- Altran Technologies a fait l'objet d'un redressement fiscal, notifié en 2014, au titre d'une partie du crédit d'impôt recherche 2011 et 2012. Une procédure contentieuse est actuellement en cours devant la cour administrative d'appel.
- Altran Technologies a été assignée en justice par des salariés et/ou ex-salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires. Après avoir été déboutée en première instance, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la cour d'appel de Toulouse en septembre 2014. La cour de Cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

  Compte tenu de la situation créée par l'arrêt de la Cour de cassation, et des risques pesant sur la Société pour l'ensemble de ses salariés bénéficiant d'une convention individuelle de forfait de 38,5 heures, et bien qu'Altran considère que les conventions de forfait hebdomadaire en heures conclues avec ses salariés sont parfaitement valides, Altran n'a eu d'autres choix que de

considérer que l'ensemble de ses salariés était désormais soumis au droit commun de la durée du travail (pas de forfait hebdomadaire en heure, application stricte des 35 heures hebdomadaires, pas de plafond de jours travaillés et donc pas de jours de repos supplémentaires - JNT).

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 1er janvier 2016.

Les décisions de la cour d'appel de Toulouse et de la cour de Cassation ont 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 programmées jusqu'à fin 2018.

À la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2017, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents conseils de Prud'hommes (Toulouse, Strasbourg, Rennes, Lyon, Nanterre, Belfort ...) 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 ces dernières accusations. En effet, la clause de loyauté vise simplement à éviter tout acte de concurrence déloyale. Elle se distingue donc clairement de la clause de non concurrence, elle aussi prévue dans les contrats de travail, assortie d'une contrepartie financière et donc parfaitement valide. L'objet de ces deux clauses est donc clairement différent.

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 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, plus aucun de ces salariés n'était au forfait. Ils 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.

Le groupe a décidé de se pourvoir en Cassation pour 293 procédures concernées par les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse.

- 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.

L'affaire a été plaidée le 22 janvier 2018 et est en délibéré.

- 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 restait susceptible d'appel à la clôture de l'exercice.

- A 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 à Altran d'équipements informatiques et de copieurs.

  A 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. A 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.

  L'instruction est toujours pendante, elle devrait s'achever en 2018.

  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 loyer au titre de contrats de location conclus avec le fournisseur.

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

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

Passifs éventuels

- A la suite des articles parus dans Le Monde en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le Parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

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

Altran s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003. Treize autres personnes physiques ou morales se sont également portées parties civiles en novembre 2004.

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

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et Altran Technologies en qualité de personne morale sont renvoyés devant le tribunal correctionnel.

Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le tribunal a renvoyé l'affaire au Parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction. Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président chargé de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 milliers d'euros pour Altran notamment) du chef des délits de faux et usage. Compte-tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites administratives et pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte au regard du délit de diffusion d'information fausse ou trompeuse.

Aux termes de ses décisions rendues 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 poursuivis au titre des infractions de fausse information et présentation de comptes infidèles. Le Tribunal a fait application du principe non bis in idem, qui interdit qu'une personne soit condamnée deux fois pour la même infraction. Les personnes précitées avaient en effet déjà été sanctionnées par l'AMF en 2007.

Le Tribunal s'est déclaré incompétent pour statuer sur les demandes d'intérêts civils.

Le Parquet a fait appel. Aucune date d'audience n'a été fixée à ce jour.

Les parties civiles pourraient poursuivre la Société devant les juridictions civiles pour obtenir la réparation du préjudice qu'elles allèguent. Trois d'entre elles, à la date du présent document de référence, ont assigné la Société et réclament ensemble près de 28 millions d'euros à titre de dommages et intérêts sur le fondement de la responsabilité délictuelle.

L'ensemble des procédures susvisées concernent des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- La société Altran Technologies a été assignée par un ancien dirigeant pour licenciement abusif. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer 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 de la Société 2001- 2002).
- Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le tribunal de commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait

été contraint de reporter l'introduction en Bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre desquelles il a été depuis relaxé. Débouté de ses demandes par jugement du 7 juillet 2014, le salarié a interjeté appel de cette décision. Débouté une nouvelle fois de ses demandes par la cour d'appel, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en Cassation le 14 décembre 2016.

Aucune date n'a été fixée par la Cour de Cassation en vue de l'audience.

- Le Groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.

Le Groupe met tout en œuvre afin de limiter l'impact des risques sur ses comptes.

Provisions pour restructuration

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

Plan de restructuration	Déc. 2016	Dotations	Reprises	Ecart de change	Réallocation	Déc. 2017
Coûts salariaux	3 778	3 507	(4 258)	(14)	6 438	9 451
Rationalisation des baux locatifs	1 646	538	(1 568)	(7)	-	609
Autres	528	118	-	(6)	(6)	634
Total	5 952	4 163	(5 826)	(27)	6 432	10 694

5.13 Avantages du personnel

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

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Avantages du personnel courants	214 464	214 131
	214 464	**214 131**
Avantages du personnel non courants	38 941	32 824
	38 941	**32 824**
Total	253 405	246 955

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 38 603 milliers d'euros, porte essentiellement sur la France, l'Italie, la Suisse et l'Allemagne et s'analyse comme suit :

Réconciliation de la provision

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(En milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Provision début de période	(19 999)	(16 638)	(7 970)	(7 672)	(657)	(437)	(4 091)	(4 095)	(32 717)	(28 842)
Acquisition/cession/transfert/arrêt plans	-	-	(2 203)	-	(616)	-	-	-	(2 819)	-
(Charge)/produit reconnu	(2 218)	(1 944)	(1 627)	(638)	(363)	(205)	(901)	(1 277)	(5 109)	(4 064)
Gains / (Pertes) reconnus via les capitaux propres	(393)	(1 542)	(476)	(473)	11	(62)	(247)	192	(1 105)	(1 884)
Contributions employeur	-	-	548	271	229	-	1 090	1 125	1 867	1 395
Prestations versées	422	126	474	542	-	57	-	-	896	725
Variation de change	-	-		-	45	(10)	338	(36)	383	(46)
PROVISION FIN DE PERIODE	(22 188)	(19 998)	(11 254)	(7 970)	(1 351)	(657)	(3 811)	(4 091)	(38 604)	(32 716)

Situation financière

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(En milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Engagement	(22 188)	(19 998)	(34 319)	(17 880)	(1 897)	(841)	(17 911)	(19 437)	(76 315)	(58 156)
Valeur des actifs de couverture	-	-	23 065	9 910	546	184	14 100	15 346	37 711	25 440
(Déficit) surplus	(22 188)	(19 998)	(11 254)	(7 970)	(1 351)	(657)	(3 811)	(4 091)	(38 604)	(32 716)
Réserve de gestion du surplus	-	-	-		-	-	-	-	-	-
PROVISION (PASSIF)	(22 188)	(19 998)	(11 254)	(7 970)	(1 351)	(657)	(3 811)	(4 091)	(38 604)	(32 716)

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 (54% du total) et les Pays-Bas.

En Italie, les engagements sont liés au régime de Trattamento di Fine Rapporto (TFR). Ce régime obligatoire prévoit le versement d'un capital au salarié au moment de son départ de l'entreprise (pour

toutes causes y compris retraite), dont le montant est fonction de son salaire et de son ancienneté. Il n'y a plus d'acquisition de droits depuis 2007.

En Suisse, les engagements sont relatifs au régime de retraite et prévoyance prévu par la loi sur la prévoyance professionnelle (LPP) et mis en place auprès d'une Fondation collective. Le régime d'Altran prévoit des prestations supérieures au régime minimal requis par la LPP, pour les risques vieillesse (rente ou capital à la retraite) et prévoyance (décès et invalidité). Ce régime est de type cash balance : pour la partie épargne retraite, les cotisations sont partagées entre l'employeur et les salariés 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.

Evaluation des engagements et provisions au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016

Réconciliation des engagements

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(En milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Engagement début de période	19 998	16 838	17 880	15 506	841	609	19 437	18 260	58 156	51 013
Coût des services rendus	1 848	1 544	1 378	562	295	160	1 180	1 175	4 701	3 441
Charge d'intérêts	371	399	564	346	89	56	90	106	1 114	907
Cotisations des salariés	-	-	446	242	-	-	845	758	1 291	1 000
Coûts d'administration	-	-	-	5	-	-	81	74	81	79
Pertes / (Gains) actuariels	393	1 542	(156)	1 969	(17)	63	358	(244)	578	3 330
Prestations payées par l'employeur	(422)	(125)	(473)	(543)	-	(57)	-	1	(895)	(724)
Prestations payées par le fonds	-	-	(65)	(67)	(142)	(2)	(2 094)	(871)	(2 301)	(940)
Changement de plan / Réduction / Liquidation	-	-	(27)	(140)	-	-	249	-	222	(140)
Achat / (Vente)	-	-	2 566	-	895	-	-	-	3 461	-
Transfert / Arrêt plans	-	-	12 206	-	-	-	(631)	-	11 575	-
Variation de change	-	-		-	(64)	12	(1 604)	178	(1 668)	190
ENGAGEMENTS EN FIN DE PERIODE	22 188	19 998	34 619	17 880	897	841	18 491	19 437	76 193	58 156

Réconciliation des actifs financiers

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(En milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Valeur vénale des actifs début de période	-	-	9 910	7 834	184	174	15 346	14 165	25 440	22 173
Transfert / changement de méthodologie	-	-	12 206	-	-	-	-	-	12 206	-
Achat / (Vente)	-	-	363	-	280	-	-	-	643	-
(Pertes) / Gains actuariels	-	-	(666)	1 454	(6)	-	111	(51)	(561)	1 403
Rendement des actifs de couverture	-	-	323	176	21	11	67	78	411	265
Contribution employeur	-	-	548	271	229	-	1 090	1 125	1 867	1 396
Contribution employés	-	-	446	242	-	-	845	758	1 291	1 000
Prestations payées	-	-	(65)	(67)	(142)	(2)	(2 095)	(871)	(2 302)	(940)
Liquidation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de change	-	-	-	-	(20)	1	(1 264)	142	(1 284)	143
VALEUR VENALE DES ACTIFS EN FIN DE PERIODE	-	-	25 465	9 910	547	184	14 500	15 346	37 711	25 440

Engagements au bilan

(En milliers d'euros)	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Régimes totalement ou partiellement financés		-	27 811	11 381	1 897	841	17 911	19 437	47 619	31 659
Régimes non financés	22 188	19 998	6 508	6 499	-	-	-	-	28 696	26 497
TOTAL	22 188	19 998	34 319	17 880	1 897	841	17 911	19 437	76 315	58 156

Hypothèses actuarielles

	Zone euro		Inde		Suisse	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Taux d'actualisation	1,70%	1,70%	7,05%	6,60%	0,60%	0,45%
Taux d'inflation	1,85%	1,85%	N/A	N/A	1,00%	1,20%
Augmentation de salaire	1,50%-2,25%	1.50%-2.00%	10,00%	10,00%	1,50%	1,50%

Duration des régimes

	France	Italie	Suisse
Duration	15,1 ans	6,1 ans	14,5 ans

Sensibilité aux taux (analyse hors Allemagne)

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

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	839	3,78%
Autres - Zone EUR	1 721	5,01%
Inde	36	1,88%
Suisse	590	3,29%
Total	3 186	4,17%

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

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	(800)	-3,61%
Autres - Zone EUR	(1 607)	-4,68%
Inde	(34)	-1,82%
Suisse	(545)	-3,04%
Total	(2 986)	-3,91%

C. Sensibilité à une variation de -0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	(815)	-3,67%
Autres - Zone EUR	(13)	-0,04%
Inde	(32)	-1,69%
Suisse	(22)	-0,12%
Total	(882)	-1,16%

D. Sensibilité à une variation de +0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	852	3,84%
Autres - Zone EUR	20	0,06%
Inde	33	1,73%
Suisse	21	0,12%
Total	926	1,21%

Allocation des actifs financiers

(En milliers d'euros)	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Actions	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre (actif général des assureurs)	23 065	9 910	546	184	14 101	15 346	37 712	22 173
TOTAL	23 065	9 910	546	184	14 101	15 346	37 712	22 173

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

	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Actions	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Cash	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Autre (actif général des assureurs)	61,16%	38,95%	1,45%	0,73%	37,39%	60,32%	100,00%	100,00%
TOTAL	61,16%	38,95%	1,45%	0,73%	37,39%	60,32%	100,00%	100,00%

Gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

(En milliers d'euros)	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Rendement attendu	323	176	21	11	67	78	411	265
Rendement réel	(343)	1 630	15	11	178	27	(150)	1 669
Gains et (pertes) sur actifs financiers	(66)	1 454	(6)	-	111	(51)	(51)	1 404

Historique

Ecarts actuariels

(En milliers d'euros)	2017	2016	2015	2014
Valeur actualisée des engagements	76 315	58 157	51 013	39 525
Juste valeur des actifs de couverture	37 712	25 440	22 173	11 410
(Déficit) / Surplus	(38 603)	(32 717)	(28 840)	(28 115)
Pertes / (Gains) actuariels liés aux hypothèses :				
- Hypothèses démographiques	177	(551)	(2 028)	(1 549)
- Hypothèses financières	(201)	3 199	(453)	3 365
Pertes / (Gains) actuariels d'expérience sur les engagements	601	682	144	(276)
Pertes / (Gains) actuariels d'expérience sur les actifs de couverture	561	(1 403)	(191)	27

Contributions employeur attendues pour 2017

(En milliers d'euros)	France	Autres - Zone EUR	Inde	Suisse
Prestations attendues pour les régimes non financés	69	963	-	-
Contributions employeur attendues pour les régimes financés	-	514	-	1 258

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

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
(En milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Coût des services rendus	1 847	1 545	1 378	961	295	160	1 180	1 175	4 700	3 841
Changement de plan / Réduction / Liquidation	-	-	(27)	(140)	-	-	249	-	222	(140)
Charge d'intérêt sur l'engagement	371	399	565	346	89	56	89	106	1 114	907
Charge d'intérêt sur les actifs	-	-	(323)	(176)	(21)	(11)	(67)	(78)	(411)	(265)
Charge d'intérêt sur le surplus non récupérable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts d'administration	-	-	-	5	-	-	81	74	81	79
Reconnaissance immédiate des (gains) / pertes	-	-	34	42	-	-	-	-	34	42
Transfert / changement de méthodologie	-	-	-	-	-	-	(631)	-	(631)	-
CHARGE / PRODUIT (EBITDA)	2 218	1 944	627	038	363	205	901	1 277	5 109	4 464

5.14 Autres passifs long terme

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

5.15 Fournisseurs et comptes rattachés

Les dettes auprès des fournisseurs s'élèvent à 135 918 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 116 484 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

	Déc. 2017			Déc. 2016		
En milliers d'euros	Total	Echues	Non échues	Total	Echues	Non échues
Fournisseurs et comptes rattachés nets	135 918	27 278	108 640	116 484	45 122	71 362

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

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Échéances inférieures à 1 mois	16 241	36 445
Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois	7 501	5 123
Échéances supérieures à 3 mois	3 536	3 554
TOTAL DETTES ECHUES	27 278	45 122

5.16 Autres dettes courantes

Ce poste comprend essentiellement la part facturée d'avance des produits et services concourants au chiffre d'affaires mais également les avoirs à émettre aux clients, les avances et acomptes reçus sur commandes.

5.17 Dettes sur titres

Les dettes sur titres sont composées de soldes relatifs aux compléments de prix et aux dettes restantes à payer pour 39 102 milliers d'euros contre 18 297 milliers d'euros à fin 2016.

5.18 Juste valeur

		Déc. 2017					Déc. 2016				
	Niveau de juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti
Eléments actifs											
Titres non consolidés	Niveau 3	10 456		1 595		10 456	4 278		5 792		4 278
Titres MEE	Niveau 3							(369)			
Prêt et créances	Niveau 2	10 637	16 551			10 637	12 794	15 021			12 794
Equivalents de trésorerie	Niveaux 1 et 2		208 911					285 093			
Instruments dérivés	Niveau 2										
[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Eléments passif											
Emprunt Obligataire	Niveau 1	250 000				249 696	250 000				246 143
Instruments dérivés	Niveau 2		[illegible]					869	960		
[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques.
Niveau 2 : données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.
Niveau 3 : données non observables concernant l'actif ou le passif.

La juste valeur des autres actifs et passifs financiers au coût amorti est proche de leur valeur comptable.

Note 6 Notes relatives au compte de résultat

6.1 Information sectorielle au 31 décembre 2017

En application de la norme IFRS 8 « Secteurs Opérationnels », le groupe est tenu de communiquer une information financière sectorielle qui est basée sur le *reporting* interne examiné par le principal décideur opérationnel du groupe, afin d'évaluer la performance de chaque secteur opérationnel et de leur allouer des ressources.

Le degré de dépendance du chiffre d'affaires à l'égard des principaux clients est détaillé en section 4 du document de référence.

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

- France : France, Maroc, Tunisie ;
- Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie, Slovaquie, Suisse ;
- Sud : Espagne, Italie, Portugal, Turquie ;
- Reste du monde: Amériques, Asie, Océanie, Ukraine.

Information sectorielle par zone géographique (en millions d'euros)

Au 31 Décembre 2017 *En millions d'euros*	France	Nord	Sud	Reste du monde	Elim inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	920	758	449	155		2 282
Intersecteurs	55	14	31	12	(112)	-
Total chiffre d'affaires	975	772	480	167	(112)	2 282
Total produits d'exploitation	1 018	786	493	167	(112)	2 352
Total charges d'exploitation	(892)	(740)	(433)	(153)	112	(2 106)
Résultat opérationnel courant	126	46	60	14	0	246
% Resultat operationnel courant	12.9%	6.0%	12.5%	8.4%	0.0%	10.8%
Actifs par zone	1 980	743	250	202	(824)	2 351
Total actif	1 980	743	250	202	(824)	2 351

Au 31 Décembre 2016 *En millions d'euros*	France	Nord	Sud	Reste du monde	Elim inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	862	669	430	113		2 074
Intersecteurs	45	11	22	7	(85)	-
Total chiffre d'affaires	907	680	452	120	(85)	2 074
Total produits d'exploitation	952	693	460	121	(85)	2 141
Total charges d'exploitation	(862)	(634)	(398)	(115)	85	(1 924)
Résultat opérationnel courant	90	59	62	6	0	217
% Resultat operationnel courant	9.9%	8.7%	13.7%	5.0%	0.0%	10.5%
Actifs par zone	1 912	697	231	147	(732)	2 255
Total actif	1 912	697	231	147	(732)	2 255

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

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

Le chiffre d'affaires de 2017 s'établit à 2 282,2 millions d'euros, en hausse de 10,0 % par rapport à 2016.

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

(en millions d'euros)	2017				2016*			
	Total Secteurs	Eliminations intersecteurs	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Variations	Croissance économique
France	975,2	(54,9)	920,3	40,3%	861,6	41,5 %	+ 6,8 %	+ 7,6 %
Nord	772,1	(14,1)	758,0	33,2%	669,2	32,3 %	+ 13,3 %	+ 3,0 %
Sud	480,4	(31,0)	449,4	19,7%	430,1	20,7 %	+ 4,5 %	+ 5,4 %
Reste du monde	166,3	(11,8)	154,5	6,8%	113,2	5,5 %	+ 36,5 %	+ 5,8 %
TOTAL	2 393,9	(111,8)	2 282,2	100,0%	2 074,1	100,0%	+ 10,0%	+ 5,6 %

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Les tableaux présentent les éliminations inter-secteurs sur les quatre secteurs définis.

Le taux de croissance économique du chiffre d'affaires (à savoir à périmètre constant, hors impacts de change et des variations de jours ouvrés) s'élève à 5,6 % contre 5,8 % en 2016.

Avec les acquisitions réalisées en 2017, le chiffre d'affaires de la France passe de 41,5 % à 40,3 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

6.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se décompose comme suit :

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016*	Variation
Ventes de biens	17 778	19 645	- 9,5 %
Prestations de services	2 262 801	2 053 036	+ 10,2 %
Redevances	1 616	1 385	+ 16,7 %
Total	2 282 195	2 074 066	+ 10,0 %

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

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 2017, les charges externes se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Dec. 2017	Déc. 2016*	Variation
Sous-traitance	185 120	149 087	+ 24,2 %
Locations simples et charges annexes	72 427	67 137	+ 7,9 %
Formation	13 209	10 933	+ 20,8 %
Honoraires et services externes	25 652	25 996	- 1,3 %
Transports, voyages, déplacements	73 695	68 064	+ 8,3 %
Autres achats et services extérieurs	71 892	76 766	- 6,3 %
Total	441 995	397 983	+ 11,1 %

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Les charges externes augmentent par rapport à 2016 (variation de +11,1 %) et se détaillent comme suit :

- une hausse de 24,2 % des charges de sous-traitance, soit 36 033 milliers d'euros ;
- une augmentation des frais de transports, voyages et déplacements de 8,3 %, soit 5 631 milliers d'euros ;
- une baisse des autres achats et services extérieurs de 6,3 % soit 4 874 milliers d'euros.

Le montant de charges de location simple au titre de l'exercice 2017 s'élève à 72 427 milliers d'euros (2016* : 67 137 milliers d'euros). Le Groupe est engagé dans des contrats de locations simples (essentiellement des baux immobiliers). Aucun engagement de location simple ne prévoit de loyers conditionnels d'options de renouvellement ou de dispositions imposant des restrictions particulières (notamment concernant les dividendes, l'endettement complémentaire ou les locations additionnelles).

L'analyse par échéance des engagements donnés par le Groupe au 31 décembre 2017 sur les locations non résiliables est présentée en Note 7.

6.4 Charges de personnel

Au 31 décembre 2017, les charges de personnel se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016*
Traitements et salaires (y compris charges sociales)	1 601 066	1 470 998
Charges relatives à des paiements en actions	2 309	1 454
Avantages du personnel long terme	2 380	2 068
Dotation nettes aux avantages du personnel	1 670	1 222
Total	1 607 425	1 475 742

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Les charges de personnel sont en ligne avec l'évolution des effectifs.

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Consultants	30 228	25 987
Fonctions supports	3 437	2 963
Total	33 665	28 950

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

a) Paiements en actions

Le coût total de la rémunération en actions est de 2 309 milliers d'euros au titre des plans d'actions gratuites échus ou à échoir au 31 décembre 2017 (1 454 milliers d'euros pour l'exercice 2016).

Au 31 décembre 2017, les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites, échus ou en cours, sont les suivantes :

	Actions gratuites 2015	Actions gratuites 2016	Actions gratuites 2017
Date de l'assemblée	01/06/2012	29/04/2016	29/04/2016
Date du conseil d'administration	11/03/2015	01/06/2016	28/04/2017
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	291 959	519 395	437 366
Dont mandataires sociaux	*0*	*0*	*0*
Dont nombre d'actions pouvant être allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés	*116 750*	*231 583*	*157 681*
Nombre d'actions pouvant leur être allouées au 31/12/2017	*116 750*	*94 666*	*69 632*
Date d'attribution définitive des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	28/04/2020
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	28/04/2020
Cours de référence des actions (en euros)	8,53 €	13,35 €	15,88 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2016	261 959	410 245	
Droits créés en 2017			364 472
Droits perdus en 2017		(41 295)	(27 726)
Droits acquis en 2017		(20 019)	
Variation de la performance		(101 765)	(141 602)
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2017	261 959	247 166	195 144

Lors de sa réunion du 28 avril 2017, le conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 437 366 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue.

Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016 (24ème résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) de la société mère Altran Technologies et des sociétés qui lui sont liées, le nombre d'actions attribuées ne pouvant conduire à une augmentation de capital de plus de 3 % du capital social de la société Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le conseil d'administration.

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

Le plan d'actions gratuites 2017 a été évalué à la date d'octroi selon un modèle reprenant les recommandations de l'ANC (méthode binomiale).

Les principaux paramètres de marché utilisés pour valoriser ce coût notionnel d'incessibilité, déterminé en date d'attribution sont les suivants :

- cours comptant de l'action Altran au 28 avril 2017 : 15,88 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. 5.13)

6.5 Dotations aux amortissements et provisions nettes

En milliers d'euros	Déc.2017	Déc 2016*	Variation
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	(24 199)	(20 098)	+ 20,4 %
Provisions sur actif circulant	305	(2 184)	- 114,0 %
Provisions pour risques et charges	16 561	7 749	+ 113,7 %
Total	(7 333)	(14 533)	- 49,5 %

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

6.6 Autres produits et charges opérationnels non récurrents

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat de cession des immobilisations corporelles & incorporelles	(146)	(1 738)
Résultat de cession & liquidation des titres consolidés	(355)	
Cession activité	(115)	478
Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques	(7 593)	10 300
Litiges commerciaux	(1 312)	910
Litiges sociaux	(11 786)	(4 090)
Litiges pénaux	(119)	(389)
Litiges fiscaux	(380)	(388)
Coûts exceptionnels plan stratégique	4	(8 567)
Charges de restructuration nettes des dotations et reprises	(17 223)	(18 171)
Autres	18	(31)
Total	(39 007)	(21 686)

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques :

Ce poste comprend l'annulation de compléments de prix pour 3 035 milliers d'euros.

Cession et liquidation des titres consolidés

Cf. Note 2. Périmètre de Consolidation.

Coûts de restructuration

Le résultat opérationnel non récurrent de - 39 007 milliers d'euros comprend un impact net de -17 223 milliers d'euros au titre des plans de restructuration et de rationalisation dont une analyse est présentée ci-dessous :

Détail de la charge nette

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016*
Coûts salariaux	(14 715)	(15 363)
Rationalisation baux locatifs + mises au rebut des agencements	(1 419)	(2 316)
Autres	(1 089)	(492)
Total	(17 223)	(18 171)

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

6.7 Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		
Produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie	2 808	4 577
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie		
	2 808	4 577
Coût de l'endettement financier brut		
Charges d'intérêts relatifs aux emprunts obligataires	(8 703)	(8 727)
Charges d'intérêts sur autres opérations de financement	(5 887)	(9 268)
	(14 590)	**(17 995)**
Coût de l'endettement financier net	**(11 782)**	**(15 418)**

Le coût de l'endettement financier net de 11 782 milliers d'euros, résultant :

- de produits financiers pour 2 808 milliers d'euros relatifs aux certificats de dépôts et autres;
- de la charge d'intérêts au titre des emprunts obligataires pour 8 703 milliers d'euros ;
- de la charge d'intérêts supportés sur les autres opérations de financement pour 5 887 milliers d'euros dont :
  - ✓ 3 095 milliers d'euros au titre des contrats d'affacturage et cession de créances,
  - ✓ 502 milliers d'euros au titre de l'emprunt Capex remboursé sur l'exercice,
  - ✓ 1 193 milliers d'euros au titre des crédits *revolving,*
  - ✓ –107 milliers d'euros au titre des contrats de couverture de taux (*SWAP*),
  - ✓ –650 milliers d'euros au titre des contrats de couverture de taux (*achat vente à terme de devises*),
  - ✓ 1 257 milliers d'euros au titre des billets de trésorerie,
  - ✓ 598 milliers d'euros au titre des autres emprunts.

6.8 Autres produits et charges financiers

En milliers d'euros	Déc. 2017	Déc. 2016*
Produits financiers		
Profit sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	801	232
Produits financiers d'actualisation	492	495
Gains de change	2 526	9 754
Reprise prov. dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants	5 395	
Gains sur instruments financiers		122
Autres produits financiers	2	1
	9 216	10 604
Charges financières		
Perte sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	(7 791)	(1)
Dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants		(5 641)
Dotation aux avantages du personnel	(818)	(721)
Pertes de change	(6 023)	(5 682)
Charges financières d'actualisation	(495)	(465)
Autres charges financières	(2 467)	(58)
	(17 594)	(12 568)

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Les autres charges financières sont principalement composées des frais de négociation du crédit renouvelable de 500 millions d'euros non utilisé, qui va faire l'objet d'une clôture anticipée au cours du 1er trimestre 2018 dans le cadre de l'acquisition de Aricent.

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. 2016	Impact résultat	Autres variations	Impact capitaux propres	Variations de périmètre	Ecarts de conversion	Déc. 2017
Impôts différés actifs	91 456	(3 199)	3 829	1 408	4 288	(1 551)	**96 231**
Impôts différés passifs	16 699	4 221	(380)	(472)	206	(1 004)	**19 270**
TOTAL	74 757	(7 420)	4 209	1 880	4 082	(547)	76 961

Cette ventilation tient compte de la compensation entre impôts différés actifs et impôts différés passifs au niveau de chaque entité consolidée.

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres durant l'exercice sont les suivants :

Réserves de juste valeur des normes IAS 32/39	(330)
Réserves normes IAS 19R	2 210
TOTAL	1 880

Les déficits fiscaux reportables, dont l'imputation sur les bénéfices futurs dans un délai maximum de 10 années est probable, s'élèvent à 349 132 milliers d'euros. Leur activation représente une économie d'impôts de 84 874 milliers d'euros.

Les déficits fiscaux ayant donné lieu à comptabilisation d'actifs d'impôts différés, provisionnés au 31 décembre 2017 en raison du caractère incertain de leur récupération, se montent à 37 400 milliers d'euros :

Pertes fiscales	
- dont expirant à moins de 1 an	
- dont expirant entre 1 à 5 ans	4 371
- dont expirant à plus de 5 ans	2 195
- sans échéance	30 834
TOTAL	37 400

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés, avant toute compensation, est le suivant à la fin de l'exercice (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016
Impôts différés actifs par nature de différence temporelle		
Avantages au personnel	11 946	13 191
Provisions pour risques et charges		
Déficits fiscaux récupérables	84 874	81 707
Autres	9 365	6 399
	106 185	**101 297**
Impôts différés passifs par nature de différence temporelle		
Immobilisations corporelles et incorporelles	(26 952)	(25 034)
Provisions pour risques et charges	(2 272)	(1 506)
Autres		
	(29 224)	**(26 540)**
ACTIFS NETS	76 961	74 757

Analyse de la charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôt s'analyse comme suit (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Impôts courants	**(32 278)**	**(42 306)**
- au titre de l'exercice	(18 632)	(28 178)
- ajustement sur impôt courant au titre des exercices antérieurs	(1 076)	2 836
- autres impôts exigibles sur le résultat	(12 570)	(16 964)
Impôts différés	**(10 502)**	**(9 427)**
- Impôts différés liés aux variations de bases	15 550	(20 577)
- Impôts différés liés aux variations de taux	(22 880)	(1 073)
- Impact d'impôts au titre d'exercices antérieurs	(1 251)	285
- Variation des dépréciations d'impôts différés actifs	(1 921)	11 938
TOTAL	(42 780)	(51 733)

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

La charge d'impôt différé s'analyse ainsi (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Décalages temporaires	(7 705)	2 945
Déficits fiscaux	(13 583)	(768)
Retraitements de consolidation	10 786	(11 604)
TOTAL	(10 502)	(9 427)

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Les impôts différés liés aux variations de base sont principalement imputables aux pertes fiscales réalisées dans l'exercice qui ont été activées du fait de leur recouvrabilité prochaine et aux décalages temporaires.

Taux effectif d'imposition

Les différences entre l'impôt sur les sociétés pris en charge et l'impôt théorique obtenu en appliquant le taux d'imposition français sont les suivantes (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat net du Groupe	130 768	122 483
Intérêts des minoritaires	(68)	(88)
Résultat net des activités abandonnées	(8 885)	1 402
Charge/Produit d'impôts	(42 780)	(51 733)
Dépréciation des écarts d'acquisition		(2 552)
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(414)	42
Résultat avant impôt et dépréciation des écarts d'acquisition	182 915	175 412
Charge d'impôt théorique au taux de la maison mère (33,33%)	(60 971)	(58 471)
- Autres impôts exigibles sur le résultat	(12 570)	(16 964)
- Variation nette des dépréciations d'impôts différés actifs	(1 921)	(1 881)
- Différentiel de taux des pays étrangers	8 332	4 796
- Autres différences permanentes	24 350	20 786
Impôt effectif constaté	(42 780)	(51 733)
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	*23%*	*29%*

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Les autres impôts exigibles sur le résultat correspondent principalement à des impôts secondaires acquittés en France (11,8 millions d'euros) et en Italie (1,2 millions d'euros).

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 au cours de l'exercice, sont présentés sur une ligne dédiée "Résultat net des activités abandonnées" pour les exercices 2016 et 2017, après élimination des intra-groupe,
- les variations nettes de trésorerie générées par l'activité, le financement et l'investissement sont présentées sur des lignes distinctes dans le tableau de flux de trésorerie,

L'évolution du résultat net des activités abandonnées est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Chiffre d'affaires	20.7	46.0
Résultat opérationnel courant	0.9	2.8
Résultat opérationnel	(12.0)	2.1
Résultat financier	-	
Charge / Produit d'impôts	3.1	(0.7)
RESULTAT NET DES ACTIVITES ABANDONNEES	(8.9)	1.4

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat des activités abandonnées	(12,0)	2,1
Plus ou moins value de cession des titres		
Plus ou moins value de cession des marques		
Effets fiscaux	3,1	(0,7)
RESULTAT NET DES ACTIVITES ABANDONNEES	(8,9)	1,4

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

La variation de trésorerie des activités abandonnées se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat opérationnel	(11,7)	2,1
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	(10,6)	2,5
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	7,6	(1,9)
Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées (A)	(3,0)	0,6
Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées (B)	0,1	(0,2)
Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées (C)	–	–
TOTAL (A) + (B) + (C)	(2,9)	0,4

** Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine «Utilities» cédée.*

Note 7 Engagements hors bilan

Tous les engagements en date du 31 décembre 2017 sont synthétisés dans le tableau suivant :

(En milliers d'euros)	Déc. 2017	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Déc. 2016
Engagements donnés					
Cautions, avals et garanties donnés					
- au titre de l'exploitation courante & autres	31 532	5 533	7 373	18 626	19 459
- au titre du financement	16 536	9 119		7 417	17 176
Contrat de location simple (Immobilier et mobilier)					
- Paiements minimaux futurs restants à décaisser (cf. 6.3)	229 060	58 457	126 935	43 668	221 317
Clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés :	1 686	1 686			796
- montant brut	1 316	1 316			538
- charges sociales	370	370			258
Engagements reçus :					
Cautions, avals et garanties reçus					
- au titre de l'exploitation courante & autres	5 206	1 523	2 946	737	6 738
- au titre du financement	0				0

Engagement de rachat de minoritaires

Il n'y a pas d'engagement de rachat de minoritaires ni d'entités ad hoc non consolidées.

Note 8 Transactions entre parties liées

Rémunération des principaux dirigeants

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature des administrateurs et membres du Comité exécutif du groupe, comptabilisés par la société et ses sociétés contrôlées, se sont élevés au titre de l'exercice 2017 à 7 741 030 euros :

- *Avantages à court terme* : 7 113 787 euros
- *Avantages postérieurs à l'emploi* : 23 154 euros
- *Autres avantages à long terme* : néant
- *Indemnités de fin de contrat de travail* : néant
- *Paiements en actions (charges actions gratuites)* : 604 089 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 1er janvier 2015 et le 2 janvier 2016;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2016-2 janvier 2018). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

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

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

- fixé à 100 000 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du directeur général-délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du directeur général-délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation);
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de Bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2015, appliqué au nombre définitif d'unités de

valeur défini par le conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (80%), le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a fixé à 80 000 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2015, soit 12,32 euros, une somme de 985 600 euros sera versée à M. Cyril Roger à l'issue de la période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2018.

Rémunération complémentaire du président directeur général – Plan 2015-2017

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

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

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

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

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

- fixé à 43 523 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du président directeur général en cas de réalisation de 100 % de l'objectif;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du président directeur général seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation);
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de Bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2016, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (100%), le conseil d'administration réuni le 8 mars 2017 a fixé à 43 523 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti. Compte-tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2019.

Rémunération complémentaire du président directeur général et du directeur général délégué- Plan 2016-2018

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération

complémentaire en numéraire différée pourra être attribuée à M. Dominique Cerutti et M. Cyril Roger, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

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

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 9 mars 2016 et le 2 janvier 2018 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2018-2 janvier 2020). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

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

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

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

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

Les montants provisionnés à fin 2017 s'élèvent à 1 115 006 euros pour M. Dominique Cerutti et 426 099 euros pour M. Cyril Roger.

Rémunération complémentaire du président directeur général et du directeur général délégué- Plan 2017-2020

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 65 465 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 ;

- 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 2017 s'élèvent à 255 319 euros pour M. Dominique Cerutti et 83 627 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

L'exposition aux risques et la gestion de ceux-ci sont explicitées en paragraphe 2.1 « Facteurs de risques » du document de référence.

Note 10 Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2017

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2017 et la date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration le 26 février 2018 sont les suivants :

Acquisitions

Acquisition attendue au 1er trimestre 2018 : Aricent

Le 30 novembre 2017, Altran a annoncé avoir conclu, auprès d'un groupe d'investisseurs mené par KKR, via un véhicule d'acquisition dédié détenu indirectement à 100% par sa filiale Altran US Corp., un accord définitif en vue de l'acquisition de l'intégralité des titres d'Aricent, leader global des services de design et d'ingenierie (*Agreement and Plan of Merger*) (le « Contrat d'Acquisition ») pour une valeur d'entreprise totale de l'ordre de 2,0 milliards de dollars américains, intégralement payable en espèces.

L'Acquisition, soumise à l'obtention des autorisations des autorités de concurrence compétentes aux Etats-Unis, en Allemagne et en Inde, ainsi qu'à la réalisation de conditions suspensives usuelles, devrait être réalisée au cours du 1er trimestre 2018, après que l'ensemble de ces conditions suspensives a été réalisé. S'agissant des procédures de consultation des instances représentatives du personnel d'Altran et de certaines de ses filiales qui ont été initiées, un avis positif a été rendu par toutes les instances représentatives du personnel concernées.

Il résultera de cette Acquisition la création du leader mondial des services d'ingénierie et de R&D. Ce leader d'un nouveau genre présentera une combinaison unique de 4 caractéristiques clés, qui lui offriront de nouvelles perspectives de croissance :

- **Une envergure mondiale** : avec un chiffre d'affaires pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 de l'ordre de 3 milliards d'euros et 44 000 collaborateurs dans environ 30 pays. En particulier, la très forte présence d'Aricent aux Etats-Unis permettra au Groupe de devenir le *leader* sur ce marché, tout en équilibrant la présence géographique du Groupe (historiquement européenne) ;

- Un *leadership* dans les industries clés : cette opération renforcera le Groupe en lui permettant d'offrir une expertise multisectorielle unique et des positions de leadership reconnues dans de nombreuses industries clés. Aricent apportera ainsi à Altran son expertise approfondie de l'industrie des télécommunications, du segment en croissance rapide des Logiciels & Internet, ainsi que du secteur stratégique des semi-conducteurs. En outre, le Groupe disposera désormais d'un portefeuille d'activités extrêmement diversifié avec une exposition équilibrée aux secteurs de l'aéronautique, de la défense, du ferroviaire, de l'automobile, de l'énergie, des sciences de la vie et des télécommunications & médias ;

- Une expertise de pointe dans des domaines technologiques stratégiques : Aricent renforcera significativement l'offre de services d'Altran dans les domaines du *design*, de l'ingénierie système et du digital & logiciel. Ces expertises sont complémentaires à celles d'Altran dans le développement de produits et l'ingénierie mécanique ;

- Un modèle industriel global de prestation de services d'ingénierie : l'Acquisition d'Aricent permettra au Groupe de proposer environ 15 000 ingénieurs dans des zones *nearshore* et *offshore* (soit environ 35% des effectifs totaux du Groupe). Cette nouvelle dimension permettra à Altran d'accélérer l'industrialisation de ses *Global Delivery Centers* et de renforcer sa capacité à générer des engagements commerciaux transformationnels.

Les principaux clients d'Altran et d'Aricent ont exprimé un accueil favorable de l'opération d'acquisition, semblant ainsi confirmer la logique industrielle de cette opération. A la date du présent document et à la connaissance de la Société, aucun des principaux clients d'Aricent n'a notifié son intention de réduire ou mettre fin à ses relations commerciales avec Aricent du fait de l'Acquisition.

Financement

Février 2018

Dans le cadre de l'Acquisition, 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 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 1880 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 (voir section 5.11).

Le jour de la réalisation de l'Acquisition d'Aricent, *le Term Loan B* et le *Bridge Facility* seront tirés en totalité et utilisés afin de (i) payer le prix d'acquisition d'Aricent de l'ordre de 2,0 milliards de dollars américains), (ii) payer les frais et coûts liés à l'Acquisition d'Aricent, et (iii) rembourser une partie de la dette existante du Groupe (250 millions d'euros).
La Société envisage de réaliser une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'un montant maximum de 750 millions d'euros afin de rembourser une partie de ces nouveaux prêts. Le produit net de cette opération, qui a été autorisée par l'assemblée générale des actionnaires le 26 janvier 2018, serait exclusivement affecté au remboursement de la dette et permettrait de rembourser la totalité du *Bridge Facility*, ainsi qu'une partie du *Term Loan B*.

Le *Senior Facilities Agreement* contient des clauses usuelles pour ce type de financement, qui impliquent le respect par le Groupe de certains engagements et notamment :

- le *Revolving Credit Facility* contient un engagement financier de la société (*financial covenant*) de maintenir un ratio d'endettement financier net sur EBITDA inférieur à (i) 7,25x en tout état de cause et (ii) le cas échéant, à 5,25x après remboursement d'une partie du *Term Loan B* par utilisation d'un produit net de l'augmentation de capital mentionnée ci-dessus supérieur à 500 millions d'euros (étant précisé que ce ratio serait ramené à 6,25x pour le cas où le produit net cette émission serait compris entre 250 et 500 millions d'euros). Cet engagement est applicable dès lors que cette ligne est tirée à plus de 40% ;

- la capacité de la Société à distribuer des dividendes à ses actionnaires est susceptible d'être restreinte puisqu'au-delà de certains seuils de taux de levier, une partie des flux de trésorerie excédentaires (*excess cash flow*) doit être affectée au remboursement anticipé des prêts au titre du *Senior Facilities Agreement*. En outre, dans l'hypothèse où un cas de défaut au titre du *Senior Facilities Agreement* se produirait et où un taux de levier particulièrement élevé serait simultanément constaté, la Société ne pourrait procéder à aucune distribution, quel qu'en soit le montant ;

- 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* ;

- la Société devra avoir conclu, 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* ;

- enfin, le Groupe sera soumis à certaines restrictions s'agissant notamment de la réalisation de nouvelles acquisitions significatives, de cessions d'actifs et d'investissements importants ou encore de la conclusion de nouveaux emprunts.

En outre, plusieurs sûretés réelles ou personnelles ont été octroyées par la Société et certaines de ses filiales au bénéfice des prêteurs dans le cadre des nouveaux financements.
La Société a notamment octroyé un nantissement sur les titres qu'elle détient dans certaines de ses filiales (en ce compris sur les parts sociales qu'elle détient dans Global Management Treasury Services (GMTS), filiale de la Société, au niveau de laquelle la plus grande partie de la trésorerie du Groupe est centralisée), ainsi que sur ses comptes bancaires et les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du Groupe. En outre, GMTS a également accordé un nantissement sur ses comptes bancaires et sur les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du Groupe.
La Société et les filiales les plus importantes de celle-ci ont également garanti vis-à-vis des prêteurs les engagements des débiteurs au titre des nouveaux financements.
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.

Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires du collège des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2017 s'élèvent à 2 257 milliers d'euros (hors frais et débours). Un détail est présenté ci-dessous :

En milliers d'euros	Mazars	Deloitte
relatifs à la certification des comptes	980	1 073
autres services (SACC)	121	83
Total	1 101	1 156

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

ALTRAN

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL 2
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 4
CHIFFRES CLÉS 6 RFA
DATES CLÉS DE L'HISTOIRE D'ALTRAN 8

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 11
1.1 Activités du Groupe 12
1.2 Marché et environnement concurrentiel 22
1.3 Stratégie du Groupe 28
1.4 L'acquisition d'Aricent par Altran 31
1.5 Autres opérations et investissements réalisés au cours de l'exercice 39

RFA 2 RISQUES ET CONTRÔLE 43
2.1 Facteurs de risques 44
2.2 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 64

RFA 3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION 71
3.1 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 72
3.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 121

RFA 4 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES 123
RFA 4.1 Méthodologie du reporting 124
4.2 Informations sociales 127
4.3 Informations sociétales 135
4.4 Informations environnementales 137
4.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 140

5 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS 143
RFA 5.1 Résultats du Groupe 145
5.2 Trésorerie et capitaux propres du Groupe 158
RFA 5.3 Événements postérieurs à la clôture 164
5.4 Tendances et perspectives 164
RFA 5.5 Résultats de la société Altran Technologies 164
RFA 5.6 Autres informations 166
5.7 Examen synthétique de la situation financière et des résultats d'Aricent 167
5.8 Informations financières pro forma 171

RFA 6 COMPTES CONSOLIDÉS 197
6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 198
6.2 Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 204

RFA 7 COMPTES SOCIAUX 263
7.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 264
7.2 Comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 269

8 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE GROUPE 291
8.1 Renseignements généraux concernant la Société 292
RFA 8.2 Statuts 293
RFA 8.3 Renseignements sur le capital de la Société 297
RFA 8.4 Rachat par la Société de ses propres actions 300
RFA 8.5 Actionnariat de la Société 301
RFA 8.6 Dividendes et autres distributions 304
8.7 Informations sur le cours de bourse 305
8.8 Informations relatives au Groupe 307
RFA 8.9 Marques et brevets 311

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 313
9.1 Documents accessibles au public 314
9.2 Document d'information annuel 315
9.3 Personne responsable du document 316
9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires 317

10 ANNEXES 319
Annexe 1. Table de concordance de l'Annexe I du règlement européen n° 809/2004 320
Annexe 2. Table de concordance du rapport financier annuel 324
Annexe 3. Table de concordance du rapport de gestion 325
Annexe 4. Table de concordance des informations RSE 327

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

ALTRAN

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

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

45 000 (1)
collaborateurs

(1) Incluant ceux d'Aricent.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financier le 21 mars 2018, 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 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 ;
- les comptes consolidés du Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant respectivement à la section 20.3.1 (pages 106 à 157) et en Annexe 2 (page 219) du document de référence 2015 déposé auprès de l'AMF le 29 mars 2016 sous le numéro D.16-0219 ;
- 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
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant en Annexe 2 (pages 220 à 222) du document de référence 2015 ; et
- 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 ; et
- l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, figurant au chapitre 9 (pages 31 à 55) du document de référence 2015.

La présente version annule et remplace la version du document de référence déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2018.
Les modifications apportées au document de référence sont aux pages 102 et 104 au sein respectivement des points « Rémunération de M. Dominique Cerutti, Président-Directeur général » et « Rémunération de M. Cyril Roger, Directeur général délégué » figurant à la section 3.1.2.2 « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux », paragraphe 3 « Rémunérations et avantages attribués ou versés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017 » du document de référence.
Chaque modification vise à préciser à la fin du paragraphe portant sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs de la rémunération variable que « (hors dépassement des objectifs de performance), étant précisé qu'en cas de dépassement des objectifs de performance, la rémunération variable totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs était plafonnée à 120 % de la cible. »
En outre, les tables de concordance figurant aux pages 320 à 326 ont été modifiées en conséquence du maquettage du présent document de référence.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège social d'Altran (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 lesquelles incluent, à compter du 20 mars 2018, les sociétés du groupe Aricent 2017.

Message du président-directeur général



Le Groupe se positionne désormais comme le leader mondial incontesté du marché.

—— Dominique Cerutti

L'acquisition d'Aricent compte parmi les étapes les plus ambitieuses de la transformation de notre Groupe.

Nous sommes à un moment charnière : le secteur de l'ingénierie et des services de R&D est en train de vivre le plus grand bouleversement de son histoire. Les tendances identifiées fin 2015 lors de l'annonce du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* se sont avérées : partout dans le monde, les grandes entreprises concentrent leurs ressources internes de R&D autour d'un nombre limité de compétences « cœur » pour répondre à l'impératif d'« innover ou périr ». En parallèle, elles intensifient leur quête de partenaires capables d'offrir des expertises de pointe, ainsi que toujours plus d'agilité pour repenser leurs solutions innovantes et optimiser leurs dépenses.

Depuis deux ans, notre équipe de direction a entrepris une transformation en profondeur d'Altran pour préparer la société à ces nouveaux enjeux. En 2017, nous avons établi et consolidé de nombreux partenariats, comme par exemple avec Engie, Telefonica, Dassault Aviation, Comau ou encore Nokia. Nous avons également continué à étendre notre présence internationale et notre portefeuille d'expertises avec les acquisitions de Pricol Technologies et GlobalEdge Software en Inde, IRM au Royaume-Uni, ou encore Telnet en Tunisie.

L'acquisition, en mars, d'Aricent, un leader global des services de design et d'ingénierie spécialisé dans le digital, basé aux États-Unis, compte parmi les étapes les plus ambitieuses de la transformation de notre groupe. La complémentarité des deux entreprises est idéale : alors qu'Altran bénéficie d'une expertise produits et systèmes complexes construite dans la durée grâce à des positions solides auprès des grands donneurs d'ordre de l'aéronautique, de l'automobile, ou de la défense, notamment, Aricent propose des services d'ingénierie appliqués au digital et intégrant un savoir-faire en design et expérience utilisateur, principalement dans les secteurs des télécommunications, des semi-conducteurs et des logiciels.

Altran mettra désormais au service de ses clients une échelle et une envergure uniques, une position de leader dans la plupart des industries, une solide expertise dans les domaines technologiques clés et un modèle industrialisé de prestation mondialisé de premier plan.

L'acquisition d'Aricent vient renforcer les capacités d'industrialisation du Groupe et son modèle *Industrialized GlobalShore®*, qui offre une gamme unique d'options *on-shore*, *near-shore* et *off-shore*, et mobilise maintenant près de 15 000 ingénieurs.

Dans le même temps, cette acquisition nous permet de poursuivre le développement de notre réseau mondial de centres d'excellence (World Class Centers) avec frog, une marque emblématique et mondialement reconnue en matière de design et de stratégie produits portée par plus de 600 spécialistes design et technologie.

Aujourd'hui, Altran est donc mieux placée que n'importe quelle autre société pour saisir les opportunités créées par les mutations du secteur. Le groupe se positionne désormais comme le leader mondial incontesté du marché.

L'opération avec Aricent étant désormais finalisée, notre équipe de direction travaille maintenant à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique qui devrait être annoncé mi-2018 et qui vise à créer pour Altran une dynamique à la hauteur de son changement de statut et d'envergure.

+10,0 %
croissance du chiffre d'affaires

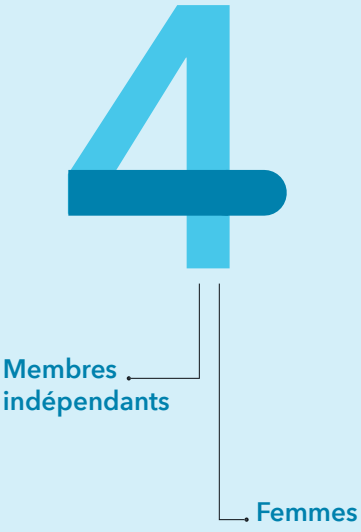
10,8 %
marge d'EBIT

Gouvernement d'entreprise

Altran est une société anonyme régie par un conseil d'administration et un comité exécutif.

Conseil d'administration

Depuis 9 ans, la gouvernance d'Altran est assurée par un conseil d'administration dont les membres sont élus pour 4 ans. 4 de nos administrateurs sont indépendants. Les comités d'audit et des nominations & des rémunérations sont tous deux présidés par des administrateurs indépendants. 4 femmes sont administratrices.



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dominique Cerutti Président - Directeur Général
Jean-Pierre Alix
Amboise Partner SA (anciennement Apax Partners SA)
Christian Bret
Martha Heitzmann Crawford
Sylvain Michel Administrateur représentant des salariés
Nathalie Rachou
Gilles Rigal
Renuka Uppaluri
Jaya Vaidhyanathan
Thomas de Villeneuve
Henry Capelle Censeur

11 administrateurs

40 % de femmes

83,5 % taux de présence

16 conseils d'administration


1


2


3


4


5


6


7


8

Comité exécutif

Le comité exécutif est composé des membres suivants :

1. **Dominique Cerutti**
   Président-Directeur Général
2. **Cyril Roger**
   Directeur Général Adjoint en charge de l'Europe et Directeur Délégué
3. **Albin Jacquemont**
   Directeur Général Adjoint et Directeur Financier
4. **Daniel Chaffraix**
   Directeur Général Adjoint en charge de la Transformation et Directeur Général Adjoint en charge de l'Amérique du Nord et de l'Inde
5. **Pascal Brier**
   Directeur Général Adjoint en charge de la Stratégie, de l'Innovation et des Solutions
6. **José Ramón Magarzo**
   PDG Espagne
7. **Marcel Patrignani**
   PDG Italie
8. **William Rozé**
   DG France

Chiffres clés

Les résultats 2017 témoignent de la pertinence de notre modèle : tout en continuant de transformer Altran, nous atteignons un niveau record de performance financière

2 282,2 M€

Chiffre d'affaires 2017 (+10,0 % de croissance publiée par rapport à 2016)

246,3 M€

EBIT 2017 (+13,6 % par rapport à 2016)

0,81 €

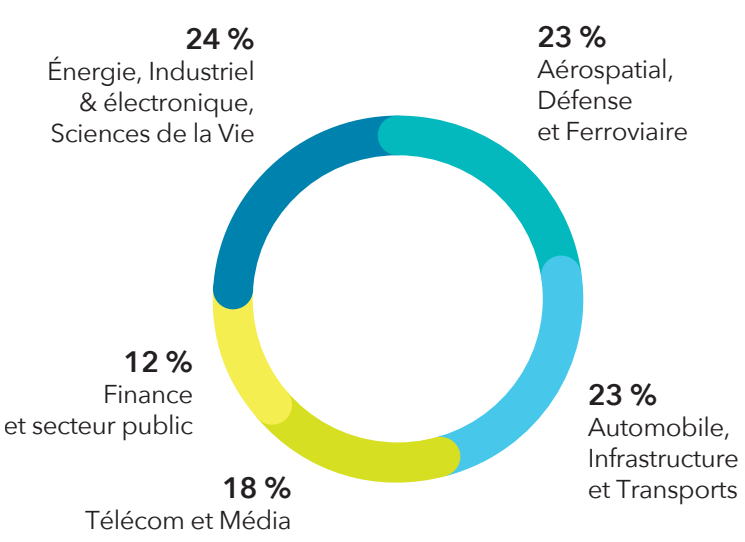
BNPA 2017 (+15,7 % par rapport à 2016) - Activités poursuivies

6

Familles d'activités

Consulting
Digital
Engineering
World Class Centers
Industrialized GlobalShore®
Cambridge Consultants

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR INDUSTRIES



Chiffre d'affaires
En millions d'€



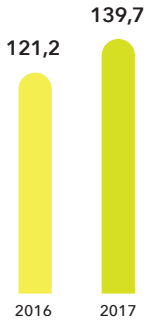
EBITDA
En millions d'€



EBIT
En millions d'€



RÉSULTAT NET (Activités Poursuivies)
En millions d'€





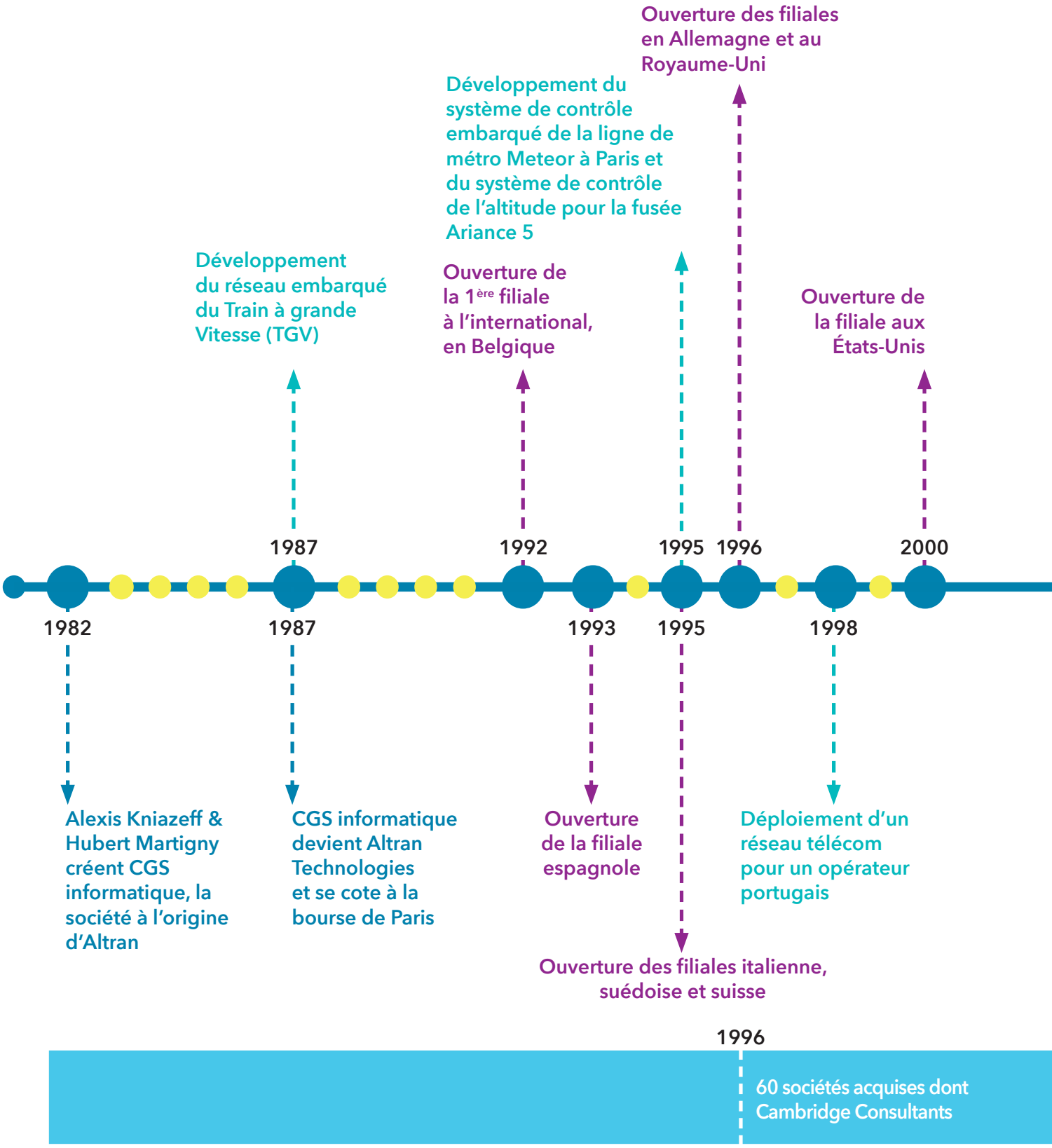
L'empreinte internationale d'Altran offre un avantage unique sur le marché actuel

AMÉRIQUES
Canada
États-Unis
Mexique

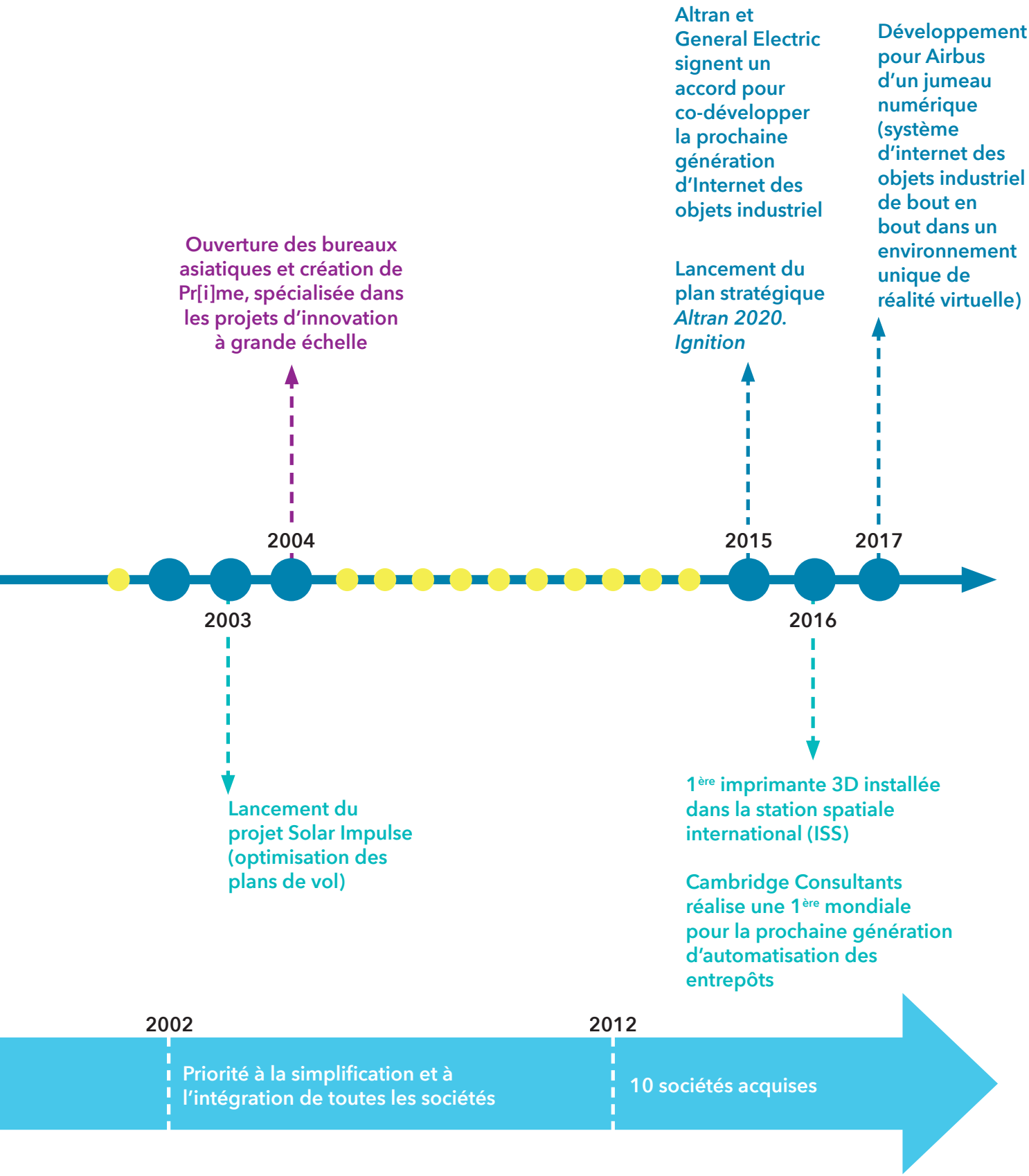
EUROPE
Allemagne
Autriche
Belgique
Espagne
France
Italie
Luxembourg
Maroc
Pays-Bas
Norvège
Portugal
République Tchèque
Roumanie
Royaume-Uni
Suède
Suisse
Ukraine

ASIE
Chine
Inde
Malaisie
Moyen-orient

Dates clés de l'histoire d'Altran



Sources: Altran


Altran et General Electric signent un accord pour co-développer la prochaine génération d'Internet des objets industriel
Développement pour Airbus d'un jumeau numérique (système d'internet des objets industriel de bout en bout dans un environnement unique de réalité virtuelle)
Ouverture des bureaux asiatiques et création de Pr[i]me, spécialisée dans les projets d'innovation à grande échelle
Lancement du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*
2004
2015
2017
2003
2016
Lancement du projet Solar Impulse (optimisation des plans de vol)
1ère imprimante 3D installée dans la station spatiale international (ISS)
Cambridge Consultants réalise une 1ère mondiale pour la prochaine génération d'automatisation des entrepôts
2002
2012
Priorité à la simplification et à l'intégration de toutes les sociétés
10 sociétés acquises

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 19
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 28
1.3.1 Scénario de marché : un marché très porteur et en évolution 28
1.3.2 Les piliers du plan stratégique Altran 2020. Ignition 28
1.3.3 À fin 2017, une transformation en ligne avec la stratégie 29

1.4 L'ACQUISITION D'ARICENT PAR ALTRAN 31
1.4.1 Présentation d'Aricent 31
1.4.2 Présentation de l'opération 35
1.4.3 Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition 37

1.5 AUTRES OPÉRATIONS ET INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DE L'EXERCICE 39
1.5.1 Acquisitions et partenariats 39
1.5.2 Cessions 41
1.5.3 Principaux investissements 41

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 ; énergie ; industriel et électronique ; sciences de la vie ; télécoms et médias ; logiciel ; finance et secteur public. Les activités du groupe Aricent sont présentées à la section 1.4.1 « Présentation d'Aricent ».

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 ses plus de 33 000 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 7 000 ingénieurs spécialisés dans les métiers du numérique ;
- Altran Engineering : permet à ses clients de développer leurs 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 correspondants, 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 4 *Global Delivery 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 globalement 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 en matière 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.

(1) Source : HfS Engineering services Top 20 : Leading Engineering Service Providers 2016.
(2) Au 31 décembre 2017, l'effectif total du Groupe s'élevait à 33 665 salariés. L'effectif total du Groupe en incluant le groupe Aricent approche les 45 000 salariés, étant précisé que les autres indications du nombre de salariés ou d'ingénieurs figurant dans la présente section ne tiennent pas compte des salariés d'Aricent.

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

Altran fournit 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 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 relation client et intégration de nouveaux comportements et attentes des consommateurs ;
- évolution de leur offre de services 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 dispose de 7 000 ingénieurs et spécialistes de la transformation numérique industrielle qui regroupent les 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 »*. 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 notamment 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 (IoT). Ces compétences sont notamment mises à profit pour 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 notamment à ses quelques 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 *(machine learning)* ou renforcé *(deep learning)*. Ces outils permettent aux clients d'Altran comme GSK d'identifier de multiples projets d'optimisation de ses 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 notamment 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 son intégration 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.

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 trois grands domaines d'expertise :

- conception de systèmes et de produits : grâce à l'expertise de plus de 12 000 ingénieurs spécialisés, le Groupe accompagne mondialement ses clients aussi bien sur de grands 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 ;
- « manufacturing & operations » : ce domaine rassemble les activités du Groupe 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 ;
- Industrial Enterprise : les services proposés dans ce domaine contribuent à l'amélioration de la gestion opérationnelle globale des clients industriels du Groupe, dans des domaines aussi divers que 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* (WCCs)

Altran investit dans le développement de son expertise et de solutions dans des domaines de pointe sélectionnés au travers de 7 centres d'expertise *(World Class Centers)* mondiaux. 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 notamment de nombreux actifs d'Altran : méthodologies, outils, laboratoires, briques technologiques ou solutions clef en main.

Chaque *World Class Center* propose une combinaison de solutions spécialisées et d'experts et rassemble des équipes multisectorielles spécialisées dans un domaine technologique ou des experts d'une industrie capables de répondre aux défis spécifiques.

Le graphique ci-dessous présente le portefeuille de 7 *World Class Centers* du Groupe à fin 2017, ainsi qu'un aperçu de la proposition de valeur de chacun d'entre eux :



Fin 2017, 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 120 designers qui aident les clients du Groupe à identifier de nouveaux besoins utilisateurs et des opportunités de marché, co-créer de nouveaux concepts de produits et services et se transformer pour mieux intégrer le design et l'innovation dans leur organisation. Ce *World Class Center* a notamment été sélectionné comme partenaire innovation d'Airbus, pour accompagner le développement de ProtoSpace, réseau mondial de laboratoires d'idées pour l'aéronautique ;
- « *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 et dans son exploitation au service des affaires. Il dispose d'une expérience unique avec plusieurs milliers de projets analytiques déjà délivrés auprès de clients prestigieux comme Unilever, BP, Akzonobel avec lequel il a notamment reçu le prix du projet *Big Data & Analytics* de l'année pour son travail sur l'optimisation des peintures utilisées dans le secteur naval. Exploitant des milliards de points de données différents, l'application développée par le *World Class Center* pour ce client permet de simuler les coûts énergétiques et de rénovation des flottes sur l'ensemble de leur cycle de vie ;
- « *IoT Solutions* » : ce *World Class Center* dispose d'une expertise sur 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 clés 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 est en outre le leader du consortium 2IDO qui regroupe 11 industriels dont Orano, Framatome, ArianeGroup, ARKEMA et TOTAL et a pour projet de développer un nouveau système global de communication sans fil adapté aux environnements industriels à fortes contraintes et s'appuyant sur des briques technologiques conçues pour l'industrie du futur ;
- « *Advanced Manufacturing* » : équipe d'experts spécialisés dans l'architecture et le développement des usines du futur grâce son équipe d'experts qui combine un savoir-faire en systèmes de production, technologies et en innovation. Ce *World Class Center* dispose de compétences et de 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. Son savoir-faire a notamment été démontré dans le cadre du projet d'usine virtuelle et interactive Airbus. Révélé au Paris Air Show en 2017, ce projet consiste en la création d'un avatar virtuel de l'usine d'Airbus à Puerto Real, permettant la visualisation et le pilotage en temps réel des principaux indicateurs de production depuis un univers virtuel et photo-réaliste, ainsi que la formation des opérateurs à la maintenance de certains appareils utilisés dans l'usine. Il inclut en outre pour la première fois des fonctionnalités de contrôle par la pensée appliquées dans un contexte industriel ;
- « *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 réseau grâce aux compétences de plus de 100 ingénieurs de pointe en SDN (réseau défini par logiciel), NFV (virtualisation des fonctions réseaux) et 5G. Le *World Class Center* participe notamment au projet d'innovation *Mobilizer 5G* en partenariat

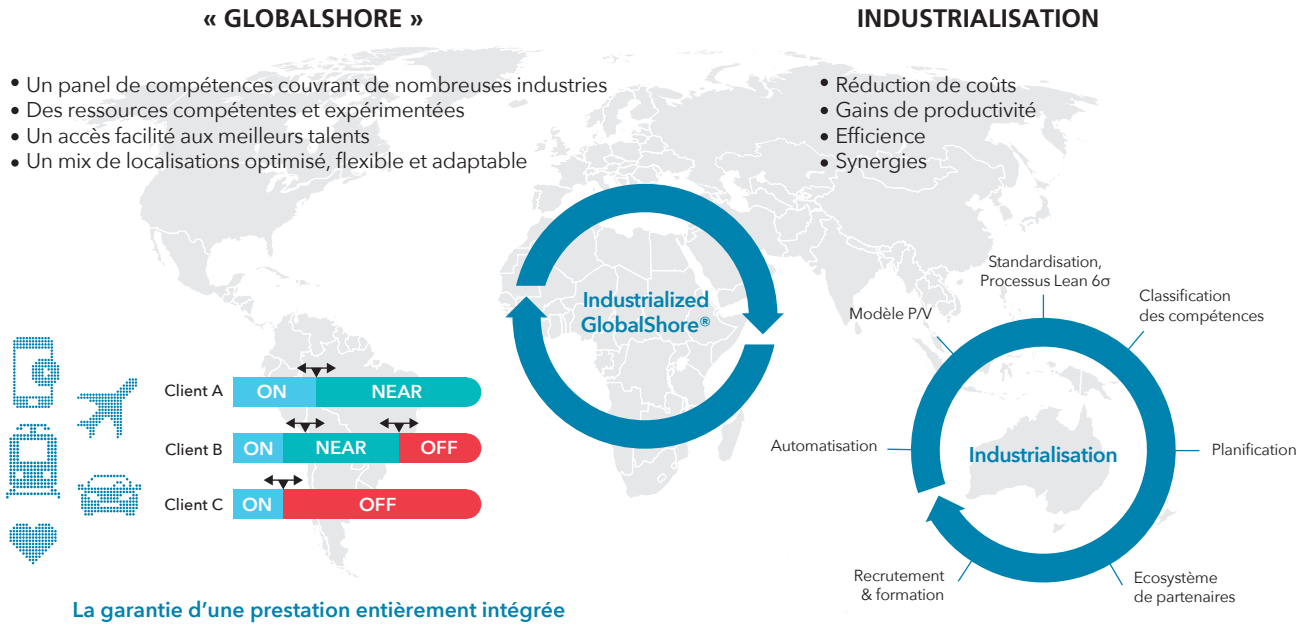
avec Altice Labs et financé par le programme P2020 qui implique plus d'une douzaine de sociétés, universités et centres de R&D. L'objectif est d'étudier, de développer et de créer des produits et services de référence pour les futurs réseaux 5G et les secteurs d'activités associés ;

- « *Passive Safety* » : ce *World Class Center* 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 de consultants 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 que le *World Class Center* a aidé à étendre ses activités de la thérapie génique à l'un de ses grands sites de production.

1.1.1.5 Industrialized GlobalShore®

Grâce à son modèle Industrialized GlobalShore®, Altran accompagne ses clients avec un large panel d'expertises tout en s'affranchissant des frontières, grâce à 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 Delivery Centers.*

Industrialized GlobalShore® s'appuie sur des équipes d'ingénierie et de R&D localisées dans des *Global Delivery Centers* situés en Inde, en Afrique du Nord, au Portugal et en Europe de l'Est. 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.



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

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 donnant accès aux clients 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 Delivery Centers*.

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, notamment dans les domaines suivants : structure de caisse, châssis, motorisation, architecture fonctionnelle, systèmes et modélisation. Ces travaux ont pour objectifs 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 supporter 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 clés 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 notamment le génie mécanique, le développement de logiciels, le traitement des signaux et algorithmes, les sciences physiques, l'électronique et le circuit intégré propre à une application (*Application-Specific Integrated Circuit* ou ASIC), les technologies sans fil, les technologies de télédétection ou encore la biologie de synthèse.

Cas client : téléphone satellite nouvelle génération

Iridium, dont les téléphones satellites doivent assurer une communication de qualité dans des lieux où aucun autre téléphone ne fonctionne, a confié à Cambridge Consultants le rôle d'autorité technique pour la conception d'une architecture avant-gardiste de téléphone, dépassant les performances des précédents modèles tout en répondant aux exigences rigoureuses d'Iridium et de ses utilisateurs.

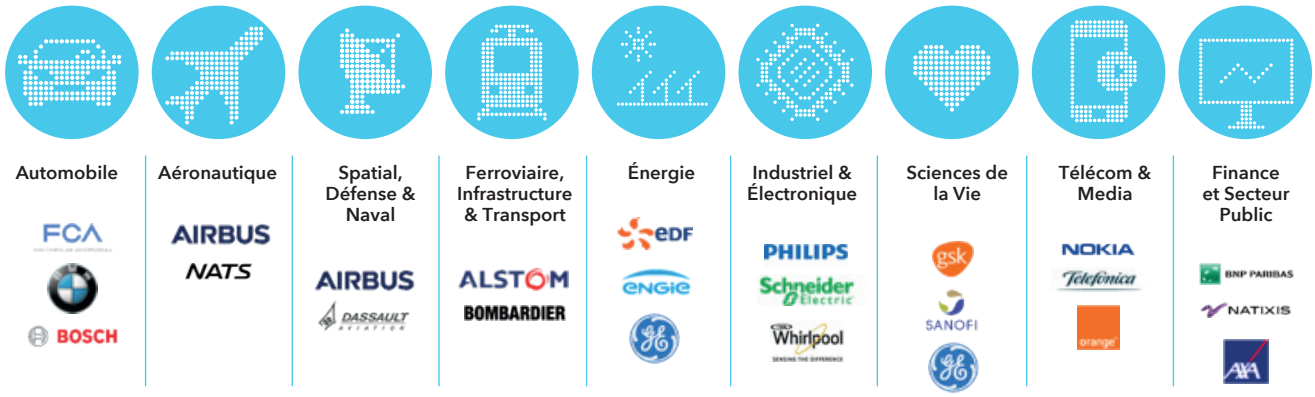
Cas client : automatisation d'entrepôt de nouvelle génération pour Ocado

Ocado, le plus grand supermarché en ligne, a entrepris le développement d'une solution d'automatisation d'entrepôt révolutionnaire conçue pour repousser les limites de l'efficacité, de la modularité et de l'évolutivité. Pour y parvenir, Cambridge Consultants a développé le réseau mobile le plus dense au monde, depuis la définition du système jusqu'à son approbation réglementaire et son intégration chez le client.

Par ailleurs, Cambridge Consultants est régulièrement distingué par les analystes et par ses pairs pour son expertise et a notamment reçu deux *iF Design Awards* en 2017 (pour le système de chirurgie *Chimaera* et pour le concept de packaging médical intelligent *AudioPack*), ainsi que deux *Red Dot Design Awards* en 2015 (pour le concept *KiCoPen*) et en 2016 (pour une pompe d'injection de médicaments portable et connectée).

1.1.2 Secteurs industriels et clients du Groupe

Le Groupe propose ses services depuis plus de 30 ans aux plus grands acteurs de 9 secteurs d'activité :



Depuis sa création, Altran s'est imposé comme un partenaire clé pour tous ses clients ; la durée des relations avec les 10 plus gros clients du Groupe est d'au moins 5 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 2017 et 31 décembre 2016 ».

1.1.2.1 Automobile

Avec plus de 7 300 spécialistes de l'automobile dans une quinzaine 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*, de connectivité et d'architectures électriques et électroniques de nouvelle génération ;
- motorisation et électromobilité : le Groupe développe ou supporte ses clients dans leurs développements de systèmes de propulsion innovants, notamment en matière de motorisations hybrides et électriques, 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, surfaçage, 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.

Cas client : développement d'un environnement de test Hardware In the Loop *pour accompagner Maserati dans la validation des systèmes ADAS*

Altran a piloté le développement d'un environnement de test Hardware In the Loop *(HIL) des capteurs de Radio Fréquence pour les fonctions d'Aide à la conduite de la marque Maserati. Grâce à cet environnement de test, Maserati et Altran sont capables de valider des systèmes ADAS par des tests automatisés et répétables.*

1.1.2.2 Aéronautique

Disposant de plus de 3 500 ingénieurs spécialisés en aéronautique dans le monde, Altran fournit aux entreprises dans ce secteur des services spécifiquement 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 aux nouveaux défis en matière d'environnement, de réglementation et de sécurité, s'appuyant notamment 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 et permettant 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, notamment 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 1 800 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 »* et d'analytique grâce à son *World Class Center « Analytics »,* 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), notamment en s'appuyant 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 750 ingénieurs dans le monde spécialisés dans les secteurs Ferroviaire, de l'infrastructure et des transports, Altran accompagne les entreprises de ces industries dans les domaines suivants :

- numérisation et contrôle des trains : Altran fournit à ses clients des services de développement et de certification des systèmes de contrôle ferroviaires de nouvelle génération (par exemple, développement d'applications et de systèmes d'informations ou de solutions de maintenance prédictive), s'appuyant notamment sur son expertise reconnue en systèmes embarqués critiques, en sûreté et sécurité, ainsi que sur ses *World Class Centers « Analytics »* et *« IoT solutions »* ;
- conception de train & innovation : Altran accompagne ses clients dans l'innovation appliquée aux nouvelles générations de train ainsi qu'à la modernisation du parc roulant, en proposant des services de conception mécanique (intérieur et extérieur du train), d'ingénierie électrique et électronique, d'ingénierie système, ainsi que dans la transition des systèmes de productions de ses clients vers l'Industrie 4.0 ;
- ingénierie de projets d'infrastructure : Altran met son expertise d'ingénierie des systèmes au service de grands projets de transport en matière d'infrastructure et de génie civil et d'ingénierie des systèmes ferroviaires.

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

Altran a été choisi par Network Rail, le 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 2 300 spécialistes de l'énergie répartis dans plus de 15 pays 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) et avec des services de physique et d'ingénierie nucléaire, de dé-commissionnement, de conformité/sûreté et d'ingénierie des systèmes d'instrumentation et de contrôle ;

- digitalisation de l'énergie : le Groupe accompagne les acteurs du secteur énergétique dans la transformation digitale avec des solutions sur mesure en matière d'Internet des objets (IoT) 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 conseils techniques de conception des modules et des solutions d'énergie renouvelable, et intervient sur l'ingénierie et l'optimisation de parcs d'énergie renouvelable.

Cas client : démantèlement électromécanique d'installations nucléaires pour EDF

Altran accompagne EDF sur différents programmes de démantèlement, comme celui de la BCOT, dans la phase amont du projet (comme la rédaction du scénario de démantèlement électromécanique orchestrant ensuite le déroulement de toutes les opérations).

1.1.2.6 Industriel et électronique

Avec plus de 2 900 spécialistes dans le monde entier, Altran intervient auprès des entreprises des secteurs de l'industrie, de l'électronique et des semi-conducteurs en leur proposant des services adaptés à leurs domaines :

- électronique et semi-conducteurs : les services et solutions du Groupe couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur et du cycle de R&D des semi-conducteurs, allant de la conception et la validation de circuits intégrés, jusqu'à la conception et à la validation de plateformes et produits électroniques ;
- biens de consommation : Altran propose des solutions complètes innovantes, du concept au prototype opérationnel, pour les fabricants de biens de consommation ;
- automatisation industrielle : le Groupe propose à ses clients de les accompagner sur toutes les problématiques de l'Industrie 4.0 liée notamment à la création de nouveaux produits et services à forte valeur ajoutée, notamment en s'appuyant sur l'expertise du Groupe en *Innovation & Design,* en science des données, en IoT industriel et également en ingénierie système.

Cas client : développement de e.DO, un robot industriel modulaire

Altran collabore 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 pour qu'un adolescent comprenne son fonctionnement, et ses fonctionnalités assez puissantes pour satisfaire aux exigences d'un ingénieur expérimenté

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 dans les domaines suivants et ce dans plus de 15 pays :

- développement de dispositifs médicaux innovants centrés sur le patient : Altran se positionne auprès de ses clients du secteur de la santé comme un partenaire 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 et en gestion des facteurs humains ;
- digitalisation des sciences de la vie : 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 (IoT) et d'analyse de données ainsi que des services de santé connectés (développement d'infrastructure des systèmes de santé et d'applications logicielles spécifiques) ;
- performance industrielle et conformité réglementaire : s'appuyant notamment 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 : développement d'un pancréas artificiel

Altran a supporté l'un de ses clients dans l'industrie des Sciences de la Vie afin de concevoir un dispositif intelligent pour soigner le diabète, en développant une plate-forme complète pour un pancréas artificiel. Celui-ci centralise les données des patients dans une base de données sécurisée et certifiée par les autorités sanitaires, afin d'adapter les doses d'insuline administrées par le système.

1.1.2.8 Télécom et Média

Avec plus de 3 900 spécialistes dédiés dans le monde, Altran accompagne les entreprises du secteur des télécommunications et des médias dans les domaines suivants :

- services de télécommunications (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 héritées/mobiles, 2G/3G et 4G) et développement de réseaux avancés (4G+, SDN/NFV, *cloud*, 5G) ;
- services *Over The Top* et Internet : le Groupe dispose de compétences reconnues en matière de télévision/vidéo connectées et de multimédia (par exemple dans le développement de décodeurs numériques), de développement de nouveaux services numériques et de développement d'applications logicielles (dont les services mobiles et les nouveaux services OTT) ;
- IoT et services d'analyse de données : 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 (IoT), 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 : Altran collabore avec Telefonica pour la virtualisation de son infrastructure réseau dans le cadre du projet UNICA

Altran collabore avec Telefonica, le groupe multinational espagnol de télécommunications, pour la conception et la mise en œuvre de la virtualisation de son infrastructure réseau de bout en bout. UNICA est l'architecture cloud de télécommunications de Telefonica dont l'objectif est de virtualiser automatiquement les fonctions réseaux.

1.1.2.9 Finance et secteur public

Employant plus de 3 000 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 :

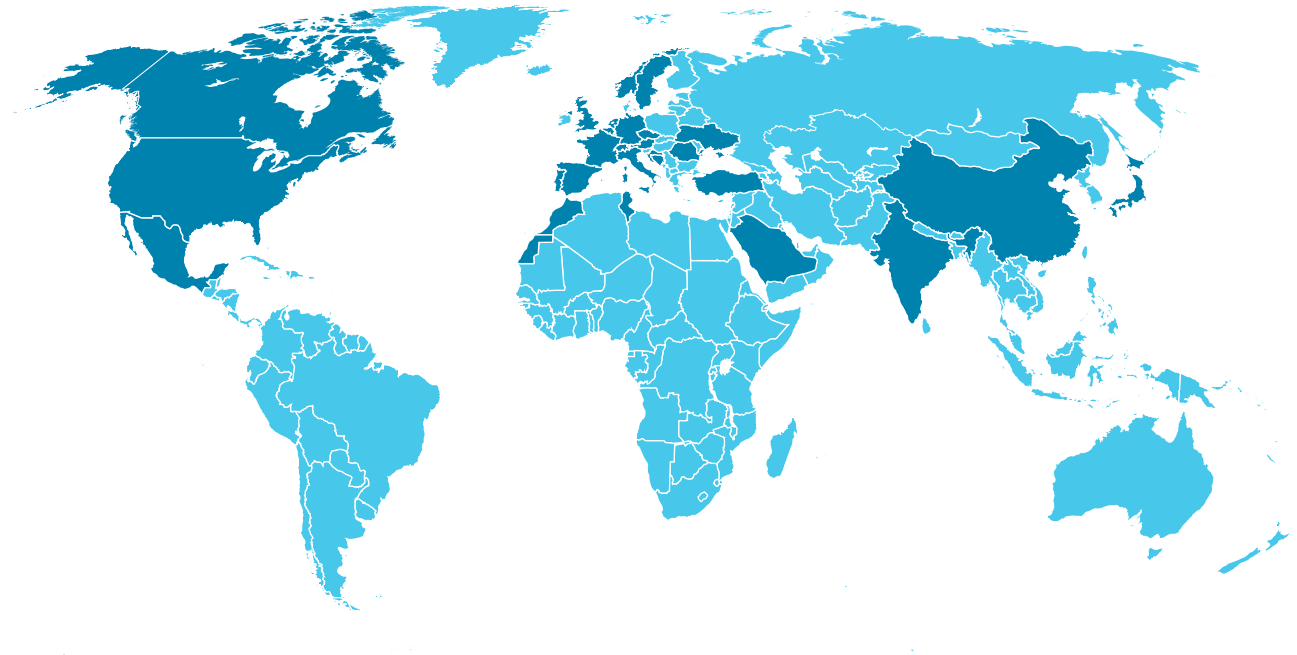
- solutions cœur de métier et conformité réglementaire : Altran aide ses clients à se conformer à la réglementation d'une manière plus efficace et avec une meilleure gestion des risques, notamment en intégrant des nouvelles solutions métier dans les systèmes informatiques, en développant des solutions 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 : création d'un centre de systèmes d'informations au Portugal pour un client des services financiers

Altran a été sélectionné par un acteur majeur des services financiers pour créer un centre d'expertise au Portugal, avec pour ambition d'atteindre 600 personnes d'ici 2019. Cet ambitieux projet a pour objectif de réduire les coûts de la fonction tout en améliorant la qualité des services rendus.

1.1.3 Présence internationale du Groupe

D'envergure internationale, le Groupe était présent dans plus d'une vingtaine de pays au 31 décembre 2017. 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 2017, le Groupe était présent dans les pays suivants : Autriche, Allemagne, Belgique, Canada, Chine, Émirats Arabes Unis, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon, Luxembourg, Maroc, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie et Ukraine.

La réalisation de l'acquisition d'Aricent (l'« **Acquisition** ») permet au Groupe d'étendre sa présence géographique, et d'être désormais présent également dans les pays suivants : Australie, Corée du Sud, Finlande, Irlande, Israël, Pologne, République de Maurice et Taïwan.

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 *Altran 2020. Ignition,* le Groupe se renforce depuis 2015 aux États-Unis, en Inde et en Allemagne – Pour une description de la stratégie du Groupe, voir section 1.3 « Stratégie du Groupe ».

L'acquisition, qui fait l'objet d'une présentation détaillée à la section 1.4 « L'Acquisition d'Aricent par Altran », s'inscrit pleinement dans cette logique d'internationalisation du Groupe, lui permettant de réellement changer de dimension aux États-Unis et de fortement renforcer sa présence en Inde et plus généralement en Asie-Pacifique (notamment au Japon et en Corée du Sud).

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 2017 et 31 décembre 2016 ».

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 facteur d'avance par rapport à ses concurrents.

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 quatre 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 Altran 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.

Afin de focaliser son attention commerciale 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 globaux 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 supportent l'organisation commerciale 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 techniques 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 clé de voûte des activités du Groupe. La capacité du Groupe à croître dépend donc, notamment, 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 *Altran 2020. Ignition,* Altran a initié en 2016 le 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 2017 à 33 665 personnes, soit un effectif en hausse de 4 715 personnes [(1)] sur l'exercice 2017. Pour une information plus détaillée sur les salariés du Groupe, voir section 4.2 « Informations sociales ».

(1) « Utilities business » aux Etats-Unis non inclus.

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 des services d'ingénierie et de R&D 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, sous-jacent du marché des services d'ingénierie et de 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).

La croissance de cette dépense en R&D est elle-même corrélée à la croissance économique. L'intensité R&D (définie comme le ratio entre les dépenses R&D et le PIB) a par ailleurs augmenté, 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. A titre d'exemple, même pendant la crise économique de 2008, les dépenses en R&D ont continué à croître malgré un large repli macroéconomique.

Dans la continuité de 2017, une croissance solide du PIB mondial d'environ 6 % est attendue pour l'année 2018 (2), notamment en Europe. Certaines incertitudes subsistent néanmoins, concernant notamment d'éventuels changements de règlementations, le déroulement et l'incidence du Brexit et certains risques géopolitiques. Ces incertitudes conduisent à une certaine prudence. Voir section 2.1 « Facteurs de risques ».

Dans ce contexte de croissance économique, les dépenses de R&D dans le monde devraient continuer de croître d'environ 6 % en 2018 (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).

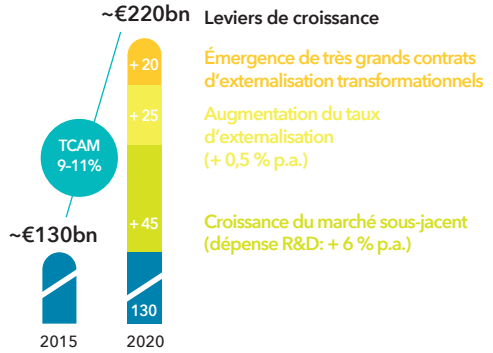
Plusieurs facteurs structurels expliquent cette croissance soutenue de la dépense R&D :

- 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, notamment 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 produits et les délais de commercialisation, tout en élargissant les gammes de produits. A 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. A titre d'exemple, la règlementation de l'Union Européenne impose une réduction des émissions de CO_2 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 2017)
(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 130 milliards d'euros en 2015 et devrait atteindre environ 220 milliards d'euros en 2020, soit un taux de croissance annuel moyen sur 5 ans compris entre 9 et 11 % [(1)], soutenu par :

- la croissance des dépenses en R&D, estimée à environ 6 % par an en moyenne jusqu'en 2020 ;
- l'augmentation du taux d'externalisation dont la croissance est estimée à 0,5 % par an d'ici 2020, portée en particulier par l'Amérique du Nord et l'Asie ; et
- le développement de l'externalisation transformationnelle : les donneurs d'ordre concluent des partenariats avec leurs prestataires pour l'externalisation de pans entiers de leurs fonctions ou processus R&D afin de réaliser des gains significatifs.

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 requière 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).

1.2.1.4 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 clients qui représentent environ 60 % des dépenses en R&D[(3)] . Nous pouvons aujourd'hui identifier 4 principales tendances :

- des attentes plus larges et plus spécifiques : historiquement, les clients faisaient appel aux prestataires de services pour compléter leurs équipes avec des ingénieurs contribuant à une partie seulement de leurs programmes de R&D. Désormais, ils recherchent des partenariats à long terme avec des prestataires disposant d'une profonde expertise sectorielle et capables de leur proposer une offre de services étoffée, incluant le conseil en innovation, la livraison de projets clés en main, la mise en place de centres de services ou encore l'externalisation complète de développement produit. Afin de les accompagner sur l'intégralité du cycle de vie de leurs produits, les prestataires doivent posséder leurs propres actifs et droits de propriétés intellectuelles, tels que des centres d'excellence ou des laboratoires de tests ;
- une demande accrue pour des expertises de pointe dans le domaine du digital et du logiciel : la révolution numérique et les technologies qui y sont associées, telles que l'Internet des objets (IoT), 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 ;
- la convergence des mondes du design et de l'ingénierie : l'expérience utilisateur est devenue cruciale afin de favoriser l'adoption des produits. Les clients visent donc à intégrer de plus en plus le design et l'expérience client à leur approche d'innovation. Ils attendent en conséquence de leurs prestataires qu'ils soient capables de placer le design au cœur de l'approche d'ingénierie ;
- le développement et l'influence de l'*offshore* : en cherchant à optimiser leurs coûts de développement, les clients ont favorisé l'émergence de bassins *offshore* d'ingénieurs en R&D. Cette tendance se reflète aujourd'hui par une attente de structure de prix et de coût adaptée de la part de leurs prestataires, en particulier en s'appuyant sur des capacités *near-* et *offshore* industrialisées, en complément de leurs capacités *onshore*.

(1) [Source : Zinnov, McKinsey, 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 l'industrie des semi-conducteurs : acquisition de NXP par Qualcomm et 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.

1.2.1.5 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 globalement favorables qui se déclinent de manière spécifique dans chacune des industries suivantes.

Industrie	Perspectives de croissance [a]	Principales tendances par industrie
 AUTOMOBILE	++	Dans le secteur automobile, une augmentation des budgets R&D sur plusieurs fronts devrait stimuler la croissance du marché : – développement de véhicules autonomes et connectés et traitement des problématiques de sécurité et de sûreté correspondantes ; – enjeux écologiques (efficacité énergétique, véhicule électrique) et développement de la mobilité dite « verte » ; –recherche de nouveaux modèles de mobilité.
 AÉRONAUTIQUE	+	Dans le secteur aéronautique, la fin des grands programmes de R&D dans l'aviation civile, combinée à la focalisation sur les développements incrémentaux, devrait affecter les dépenses en R&D, malgré le démarrage des réflexions sur les prochaines générations d'avions. Par ailleurs, la montée en cadence des chaînes de production crée de nouveaux besoins en ingénierie (ex. industrie 4.0).
 SPATIAL, DÉFENSE & NAVAL	+	Dans les secteurs du spatial et de la défense, la croissance des dépenses de R&D des principaux acteurs devrait rester modérée malgré une tendance plus favorable des budgets de défense de certains pays tels que les États-Unis ou la France.
 FERROVIAIRE, INFRASTRUCTURE & TRANSPORT	++	Une croissance significative 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 ferroviaires et des opportunités liées à l'industrie 4.0.
 ÉNERGIE	+	Sur le segment 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. Sur le segment du pétrole et du gaz, la croissance devrait être faible en raison d'un prix du pétrole toujours bas et des perspectives incertaines d'évolution.
 INDUSTRIEL & ÉLECTRONIQUE	++	Dans l'industrie, 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. Dans le secteur de l'électronique et des semi-conducteurs, la croissance devrait être soutenue par la recherche de composants électroniques toujours plus rapides, miniaturisés, mobiles et économes en énergie d'une part et le développement de systèmes embarqués notamment pour l'automobile et par la connectivité, avec l'Internet des objets (IoT), d'autre part.
 SCIENCES DE LA VIE	++	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 des services sur l'ensemble des secteurs.
 TÉLÉCOM & MÉDIA	+	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 5G. 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. A moyen terme, le déploiement des réseaux 5G devrait stimuler la demande. Dans le secteur des médias, la croissance devrait être soutenue par la forte demande d'expertise dans le domaine du logiciel pour le développement de nouveaux contenus digitaux (« OTT »).
 LOGICIELS & INTERNET	++	L'industrie des Logiciels & 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.

(a) Selon le management d'Altran.

1.2.2 Environnement concurrentiel

1.2.2.1 Typologie des principaux concurrents du Groupe

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 ;

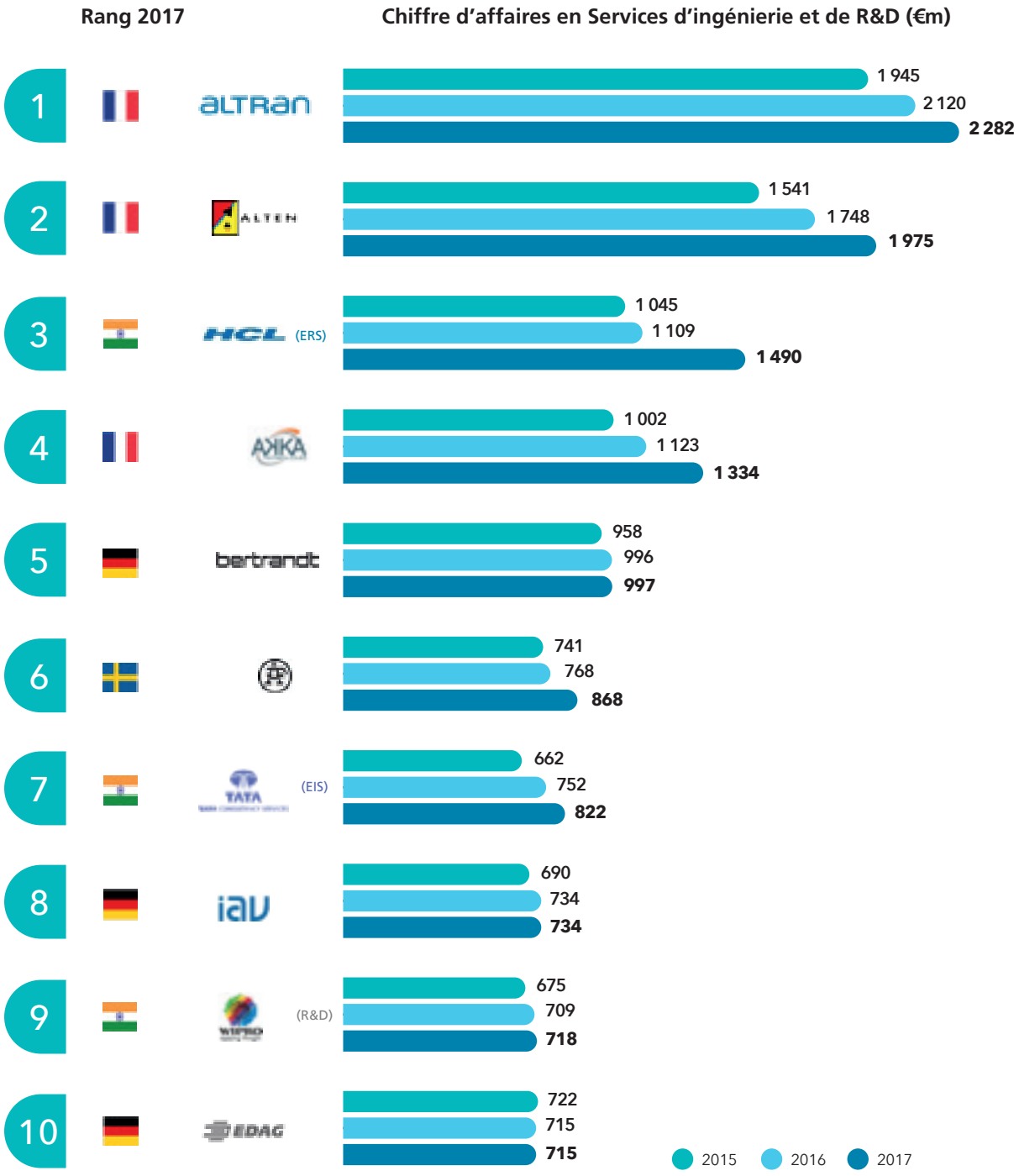
(iv) des grands acteurs du conseil et de l'informatique, qui s'appuient sur leur expertise numérique et leurs modèles de prestations industrialisées pour se développer dans le marché des services d'ingénierie et de R&D ; et

(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. Altran est suivi par :

- Le groupe généraliste français Alten, dont la présence sectorielle et géographique est proche de celle d'Altran : forte présence en automobile et aéronautique, avec un peu plus de 50 % du chiffre d'affaires réalisé hors de France en 2017 (principalement en Allemagne, Scandinavie et Amérique du Nord) ;
- La branche « *Engineering and R&D Services* » (ERS) du groupe indien *HCL Technologies*, très présent sur le continent américain et en rapide développement au cours des deux dernières années notamment via des opérations de croissance externe ;
- Le groupe généraliste français *AKKA Technologies*, principalement présent en France et en Allemagne dans les industries de la mobilité (automobile, aérospatial) ;
- *Bertrandt AG*, spécialiste allemand de l'industrie automobile, dont la majeure partie de l'activité est réalisée localement en Allemagne ;
- *AF Consult* (hors activité Infrastructure), groupe suédois principalement présent en Europe du Nord ;
- La branche « *Engineering & Industrial Services* » (EIS) du groupe indien Tata Consultancy Services, principalement présente en Amérique du Nord ;
- Le groupe allemand spécialiste de l'automobile IAV Automotive Engineering ;
- L'activité « *R&D business* » (R&D) du groupe indien *Wipro*, principalement présente en Amérique du Nord ;
- Le groupe EDAG Engineering GmbH, spécialiste allemand de l'automobile.

Le graphe ci-dessous présente le classement des 10 plus importants prestataires de services d'ingénierie et de R&D en termes de chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2017[1], ainsi que l'évolution du chiffre d'affaires de ces derniers depuis 2015.[2]



(1) Sauf pour EDAG et IAV dont les chiffres d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre ne sont pas disponibles à la date du présent document.
(2) 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 HCL Technologies, d'AF Consult, de Tata Consultancy Services et de Wipro).

L'Acquisition va permettre au Groupe de renforcer sa position dans cet environnement concurrentiel selon deux axes :

- renforcement de la présence géographique : la forte présence d'Aricent aux Etats-Unis va permettre de renforcer la présence du Groupe dans cette zone, et de rééquilibrer la répartition géographique du Groupe entre les différentes zones où il opère ;
- renforcement des industries : l'Acquisition va permettre au Groupe de se renforcer principalement dans trois industries :
  - Télécom & Média, secteur historique d'Aricent ;
  - Industriel & Electronique, et notamment dans le segment des semi-conducteurs dans lequel Aricent est très présent grâce à l'acquisition de SmartPlay Technologies réalisée en 2015 ;
  - Logiciels & Internet, où Aricent a développé une présence significative au cours des derniers mois.

Voir section 1.4.2.2 « Logique stratégique de l'Acquisition ».

1.2.2.2 Forces et atouts concurrentiels du Groupe

Le Groupe bénéficie d'atouts concurrentiels clés qui ont été renforcés à la suite de l'Acquisition :

- **position de leader mondial** : la combinaison de la taille (près de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé sur la base des informations financières pro forma présentées à la section 5.8 « Information financière pro forma » et près de 45 000 collaborateurs[(1)]) 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 9 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 la solution Industrialized GlobalShore® qui intègre ses plateformes *onshore, nearshore* (Afrique du Nord, Europe de l'est et Portugal) et *offshore* (Inde principalement) et lui permet de répondre de manière agile aux demandes de ses clients et 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. Grâce à la mise en œuvre de sa stratégie et son modèle industriel, il atteint des niveaux sans précédent en 2017 : chiffre d'affaires de 2 282,2 millions d'euros ; marge d'EBITDA de 11,2 % ; marge d'EBIT de 10,8 % et *Operating Free Cash Flow* [(2)] de 163,0 millions d'euros. Ce profil qui est encore renforcé par l'Acquisition qui lui confère un statut de partenaire de premier plan auprès de ses clients et lui permet d'investir à leurs côtés ;
- **une équipe dirigeante focalisée sur l'excellence opérationnelle et la croissance du Groupe** : le Groupe est dirigé par un Comité Exécutif dont la vision du marché s'inscrit pleinement dans l'évolution de l'industrie et doté d'une véritable expérience de transformation d'entreprises. Celui-ci s'appuie sur une équipe de direction élargie centrée sur les clients et sur l'excellence opérationnelle. L'équipe d'Aricent vient la compléter avec une dimension internationale renforcée (pour une description de l'équipe dirigeante d'Aricent, voir section 1.4.1.3 « Un management expérimenté »).

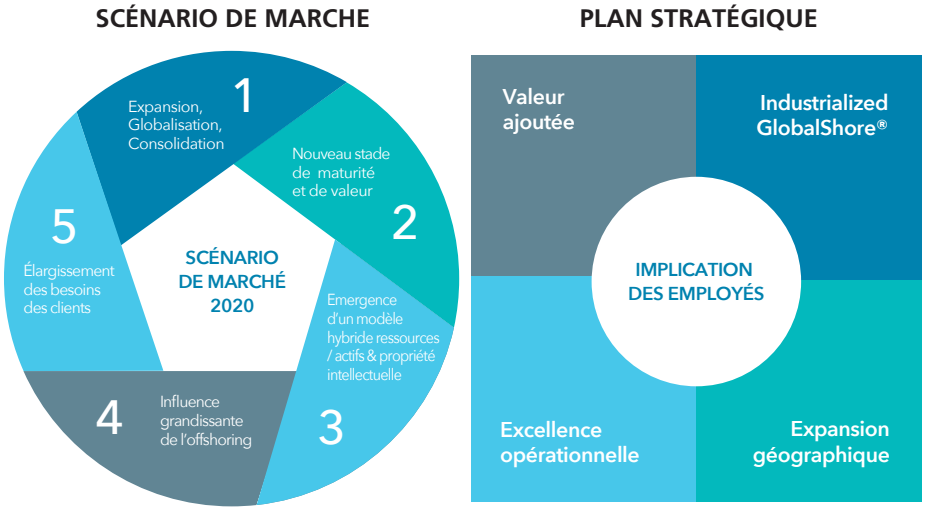
(1) En cumulant le nombre de salariés du Groupe et le nombre de salariés du groupe Aricent au 31 décembre 2017.
(2) Tel que défini à la section 5.2.4 « Operating Free Cash Flow ».

1.3 Stratégie du Groupe

Altran a annoncé en novembre 2015 un nouveau plan stratégique : *Altran 2020. Ignition*. Détaillant les objectifs stratégiques et financiers du Groupe d'ici 2020, ce plan s'appuie sur la vision d'un marché en mutation et au potentiel significatif. Il vise à positionner le Groupe comme leader mondial inégalé du marché des services d'ingénierie et R&D et à créer une forte valeur pour ses actionnaires.

Les résultats financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 démontrent que le processus de transformation du Groupe initié en 2015 porte ses fruits. À la lumière de l'Acquisition, les objectifs financiers précédemment fixés pour 2020 dans le cadre du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* sont devenus caducs.

La Société présentera ainsi un nouveau plan stratégique lors d'une Journée Investisseurs (*Investor Day*) qui se tiendra le 28 juin 2018.



1.3.1 Scénario de marché : un marché très porteur et en évolution

Dans le cadre de la définition de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition,* le Groupe a identifié 5 tendances qui contribuent à dessiner le futur du marché des services d'ingénierie et de R&D :

1. forte expansion du marché des services d'ingénierie et de R&D, tendant vers une globalisation et une consolidation ;
2. développement de modèles d'engagement à plus forte valeur ajoutée par les prestataires de services d'ingénierie et de R&D afin de répondre aux nouveaux besoins de leurs clients ;
3. commercialisation de solutions d'ingénierie permettant d'intégrer et de valoriser les actifs développés par les fournisseurs de services d'ingénierie et de R&D, en vue d'optimiser les cycles de développement ;
4. émergence de bassins *offshore* d'ingénieurs en R&D qui permet aux clients d'optimiser leurs budgets en R&D et fait évoluer la structure globale du marché ;
5. adaptation des offres et des services proposés par les prestataires afin de pouvoir accompagner leurs clients sur l'intégralité du cycle de vie de leurs produits et ainsi répondre aux besoins de ces derniers, qui deviennent simultanément plus larges et plus spécifiques.

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 Les piliers du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*

Le plan stratégique *Altran 2020. Ignition* se focalise sur 4 axes principaux devant permettre au Groupe de répondre au mieux aux nouvelles attentes des clients :

- valeur ajoutée *(augmented value)* : Altran a décidé d'adapter ses modèles de création de valeur afin, notamment, d'adresser les sujets techniques les plus pointus et de renforcer son positionnement sur les segments de marché à forte valeur ajoutée, à travers :
  - la mise en place de centres d'expertise mondiaux, les *World Class Centers,* qui ont vocation à rassembler l'ensemble de l'expertise, des actifs et de la propriété intellectuelle du Groupe dans des domaines sélectionnés, qu'ils soient horizontaux ou spécifiques à certaines industries,
  - la création d'Altran Consulting, pour mettre à disposition des clients du Groupe des experts capables de les soutenir dans leurs stratégies d'innovation et leur transformation,

- le renforcement dans le développement de produits innovants, via sa filiale Cambridge Consultants,
- la mise en place d'équipes dédiées à la conclusion de grands contrats d'externalisation transformationnelle, accompagnant la transformation à grande échelle de la fonction R&D des clients ;

- Industrialized GlobalShore® : le Groupe a annoncé la création d'un modèle industrialisé de services d'ingénierie et de R&D intégré *on/near/off-shore,* qui s'appuie sur un réseau mondial de premier plan de *Global Delivery Centers* situés dans des zones compétitives où sont présents de grands bassins de talents tels que l'Inde, l'Afrique du Nord ou encore l'Europe de l'Est. Le Groupe s'est fixé l'objectif de générer à horizon 2020 environ 15 % de son chiffre d'affaires avec ce modèle et de rassembler environ 10 000 ingénieurs dans ses *Global Delivery Centers* ;
- expansion géographique *(geographical expansion)* : Altran a annoncé sa volonté de diversifier son empreinte géographique tout en se positionnant dans des zones à fort potentiel, avec une attention particulière sur 4 pays :
  - États-Unis, avec l'objectif d'atteindre 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020,
  - Allemagne, en continuant d'investir dans ce pays, notamment dans l'industrie automobile, avec l'ambition de dépasser 400 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020,
  - Chine, en accompagnant le développement de ses clients internationaux et en renforçant ses partenariats avec des acteurs locaux, en particulier dans l'industrie automobile,
  - Inde, en développant sa base locale d'ingénieurs pour faire de l'Inde la pierre angulaire du modèle Industrialized GlobalShore®, étant donné son incroyable vivier d'ingénieurs et de scientifiques ;
- excellence opérationnelle *(operational excellence)* : Altran a aligné son organisation sur ses objectifs stratégiques en redéfinissant ses principes d'opérations (gouvernement d'entreprise, fonctionnement matriciel entre géographie, industries et lignes de services). Le Groupe va également poursuivre sa recherche d'excellence dans le pilotage de ses activités et la satisfaction de ses clients, en particulier au travers d'un pilotage fin d'indicateurs clefs de performance :
  - la croissance du chiffre d'affaires sur les grands comptes ;
  - l'augmentation de la taille moyenne des contrats clients ;
  - la satisfaction client suivie par le biais du Net Promoter Score® ;
  - la part du chiffre d'affaires réalisée par le modèle Industrialized GlobalShore® ; et
  - la maîtrise des délais moyens de paiement (*Days Sales Outstanding).*

La dimension *Engaged People* (implication des employés) s'inscrit également dans la réalisation du plan *Altran 2020. Ignition* avec la volonté de susciter l'adhésion des salariés du Groupe à cette stratégie et de renforcer l'attractivité d'Altran comme employeur.

1.3.3 À fin 2017, une transformation en ligne avec la stratégie

Comme annoncé en 2015 dans le plan stratégique, 2016 et 2017 ont été deux années de transformation pour le Groupe. Elles ont été marquées par de nombreuses réalisations sur chacun des piliers :

- valeur ajoutée :
  - création d'Altran Consulting en 2016 et premiers succès commerciaux,
  - nomination d'un Directeur Technique du Groupe (*Chief Technology Officer)* et mise en place de la Direction de la technologie et de l'innovation,
  - renforcement de l'empreinte géographique de Cambridge Consultants aux États-Unis avec l'acquisition de Synapse en 2016,
  - établissement de 7 *World Class Centers* opérationnels et préparation du lancement de nouveaux *World Class Centers* en 2018,
  - acquisition en 2017 d'Information Risk Management, entreprise située au Royaume-Uni spécialisée dans la cyber-sécurité,
  - signature de plusieurs partenariats dans des domaines prioritaires avec des start-ups et des acteurs de la R&D dont Divergent 3D, Engie, H2scan ou Comau, comme indiqué dans la section 1.5.3 « Principaux investissements »,
  - distinction du Groupe par plusieurs analystes de marché et qui a, entre autres, été reconnu en *Leadership zone* sur de multiples industries dans le *Zinnov Zones Product Engineering Services 2017* ;
- Industrialized GlobalShore® :
  - développement significatif des *Global Delivery Centers* depuis janvier 2015 avec un passage de 500 à 6 500 ingénieurs à fin 2017,
  - ces 6 500 ingénieurs se répartissent au sein de 4 *Global Delivery Centers* (Inde, Portugal, Europe de l'Est et Afrique du Nord) qui ont notamment été renforcées par les acquisitions en 2016 de Lohika (Ukraine) et de Swell (République tchèque) et en 2017 de Pricol Technologies (Inde) et Global Edge Software (Inde), ainsi que par le renforcement de la co-entreprise *(joint venture)* avec Telnet Holding (Tunisie),
  - une très bonne dynamique a également été constatée en termes de développement de grands contrats d'externalisation transformationnelle avec plusieurs succès qui se sont concrétisés ;
- expansion géographique :
  - Altran a établi les fondations pour sa plateforme de croissance aux États-Unis, structurée autour de 3 grandes régions : la côte ouest pour les secteurs de la high-tech (logiciel, semi-conducteurs, Internet des objets (IoT)) et le développement de produits innovants, la région centrale pour l'automobile et la côte Est pour les sciences de la vie,
  - fin 2017, Altran a recentré son portefeuille aux États-Unis sur les activités à forte valeur ajoutée avec la cession de sa division américaine d'*utilities services*,
  - comme annoncé dans le plan stratégique, le Groupe a mené à bien un plan de retournement de ses opérations en Allemagne et bénéficie maintenant d'une dynamique de croissance soutenue notamment par l'acquisition en 2017 de Benteler Engineering Services, entreprise spécialisée dans l'ingénierie automobile ;

- excellence opérationnelle :
  - Altran a défini et mis en place de nouveaux principes d'opérations permettant d'accélérer la croissance de ses différents modèles,
  - Altran a poursuivi son approche « grands comptes », ce qui s'est concrétisé par une croissance soutenue du chiffre d'affaires généré par ces clients et par le développement de partenariats à forte valeur ajoutée avec ces clients,
  - Altran a continué à renforcer son équipe de direction dans certains services clés (finance, Ressources Humaines, juridique),
  - la recherche d'excellence dans le pilotage des activités et le suivi des indicateurs clefs de performance opérationnelle et financière reste une priorité pour le Groupe.

  En outre, l'Acquisition s'inscrit pleinement dans la réalisation des objectifs stratégiques du plan *Altran 2020. Ignition* (voir section 1.4.2.2 « Logique stratégique de l'Acquisition »).

À la lumière de cette Acquisition, les objectifs financiers précédemment fixés pour 2020 dans le cadre du plan stratégique Altran 2020. Ignition sont devenus caducs. Altran présentera ainsi un nouveau plan stratégique lors d'une Journée Investisseurs (*Investor Day*) qui se tiendra le 28 juin 2018.

À la suite de l'Acquisition, la Société a l'intention de se concentrer principalement sur l'intégration opérationnelle d'Aricent et de ses filiales (voir section 1.4.2.3 « Plan d'intégration ») et sur sa croissance organique. L'utilisation de la trésorerie du Groupe combiné incluant Aricent sera par ailleurs essentiellement dédiée à la réduction de son taux de levier avec l'objectif que celui-ci se situe à 2,5x dans les deux années suivant la date de réalisation de l'Acquisition. Il est cependant possible que le Groupe réalise durant cette période des acquisitions ciblées dans le but notamment d'acquérir certaines compétences spécifiques recherchées.

Plus d'informations relatives aux acquisitions et partenariats visés ci-dessus sont disponibles dans la section 1.5.1 « Acquisitions et partenariats ».

1.4 L'acquisition d'Aricent par Altran

Le 20 mars 2018, Altran a réalisé l'acquisition d'Aricent, leader global des services de *design* et d'ingénierie avec une forte expertise dans le digital, auprès d'un groupe d'investisseurs mené par KKR.

Il résulte de cette Acquisition la création du leader mondial des services d'ingénierie et de R&D [(1)]. Ce leader d'un nouveau genre présente une combinaison unique de 4 caractéristiques clés, qui lui offrent de nouvelles perspectives de croissance :

- une envergure mondiale ;
- un *leadership* dans les industries clés ;
- une expertise de pointe dans des domaines technologiques stratégiques ; et
- un modèle industriel global de prestation de services d'ingénierie.

Il ressort des informations financières pro forma présentées à la section 5.8 « Information financière pro forma », un chiffre d'affaires du groupe constitué du Groupe et du groupe Aricent de 2,9 milliards d'euros, représentant une marge d'EBITDA de 14,4 % du chiffre d'affaires.

Pour une description de la stratégie du Groupe, voir section 1.3 « Stratégie du Groupe ». Pour plus d'éléments sur les informations financières pro forma, se référer à la section 5.8 « Information financière pro forma ».

1.4.1 Présentation d'Aricent

1.4.1.1 Profil d'Aricent

Aricent, leader global des services de design et d'ingénierie dans le domaine du digital

Fondée en 1991 et basée à Santa Clara (Californie), Aricent est un leader global des services de design et d'ingénierie. La société dispose en particulier d'une expertise reconnue dans le digital, les secteurs des télécommunications, des semi-conducteurs et le développement de logiciels.

Aricent permet à ses clients d'accélérer la commercialisation de leurs produits, d'adapter leurs produits phares à la transition numérique et de créer de nouvelles sources de revenus.

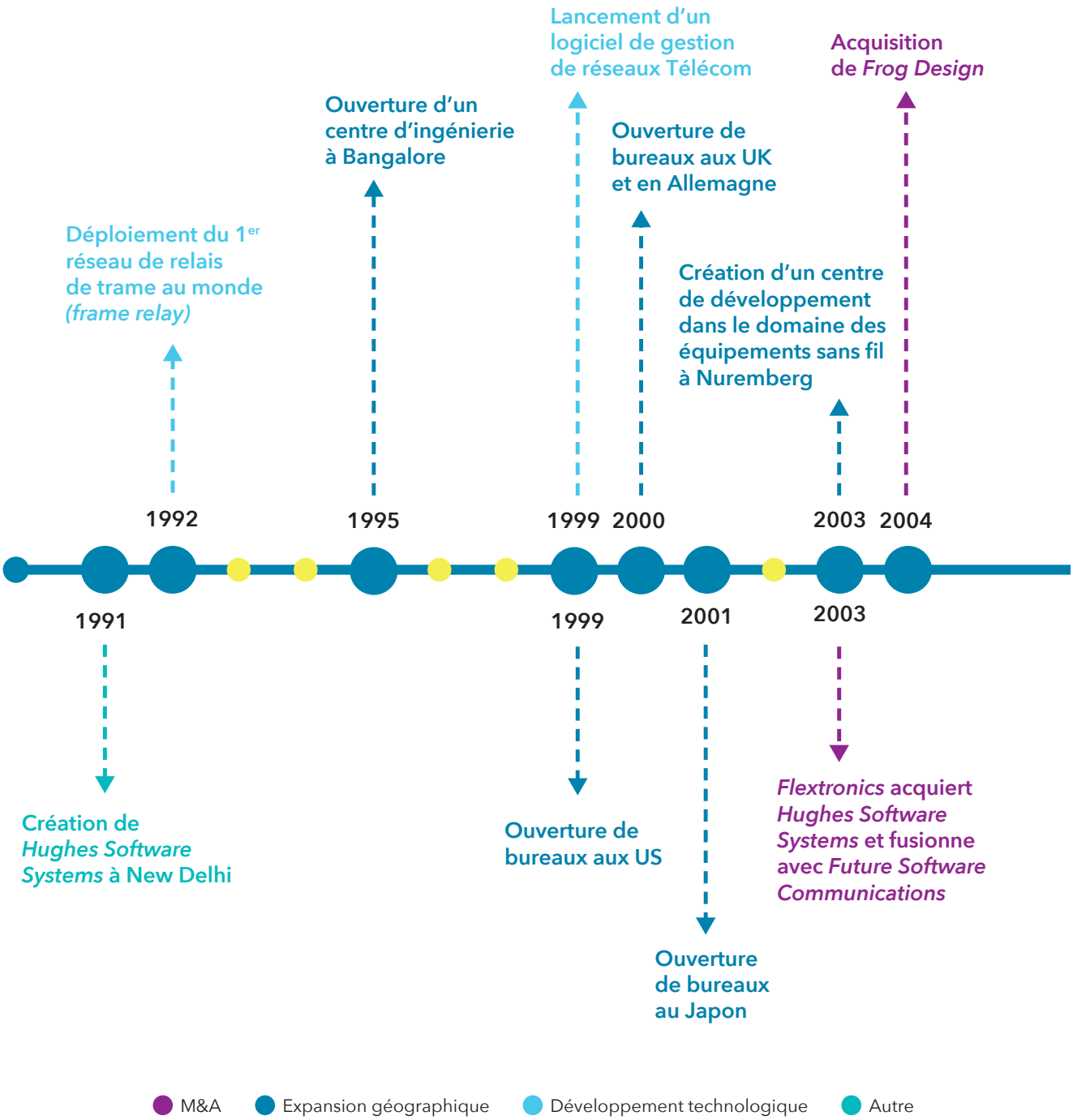
Aricent compte environ 10 500 salariés dont 1 200 salariés en Amérique du Nord, 8 800 en Asie et 500 en Europe, et opère 24 centres d'ingénierie et studios de design, lui permettant de servir environ 360 clients dans le monde entier.

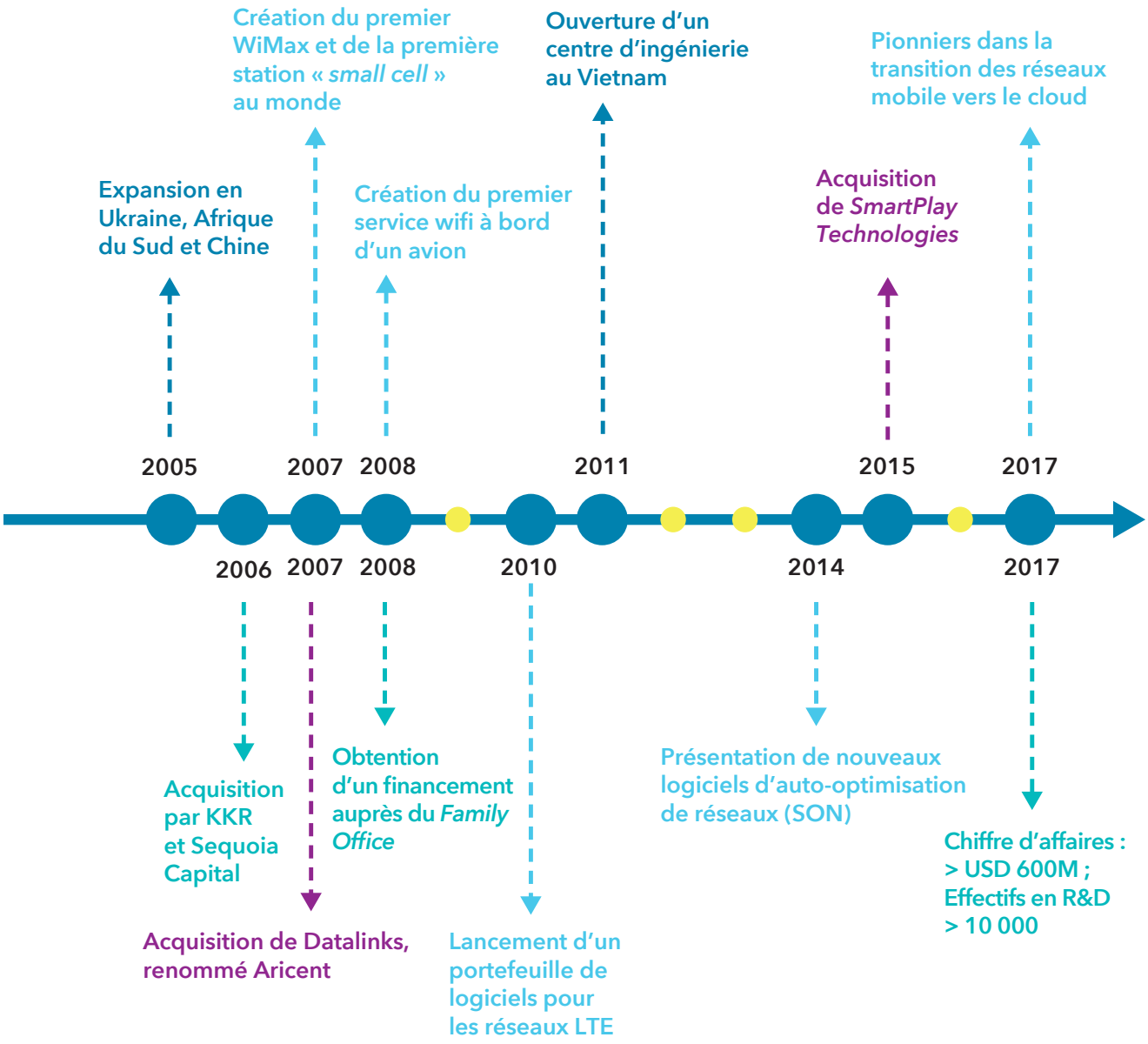
Aricent se différencie des autres acteurs du marché par les caractéristiques suivantes :

1. 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 ;
2. une profonde expertise sectorielle dans 3 industries principales présentant un solide potentiel de croissance : les télécommunications, les semi-conducteurs et le développement de logiciels ;
3. 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) ;
4. 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 ;
5. un savoir-faire avéré dans la mise en œuvre d'importants contrats d'externalisation avec des clients de premier plan ;
6. un statut de partenaire privilégié auprès de ses clients, avec lesquels Aricent a réussi à développer des relations durables.

(1) En termes de chiffre d'affaires (Source : HFS Engineering Services Top 20).

Les étapes clés de l'histoire d'Aricent




Création du premier WiMax et de la première station « *small cell* » au monde
Ouverture d'un centre d'ingénierie au Vietnam
Pionniers dans la transition des réseaux mobile vers le cloud
Expansion en Ukraine, Afrique du Sud et Chine
Création du premier service wifi à bord d'un avion
Acquisition de *SmartPlay Technologies*
2005
2007
2008
2011
2015
2017
2006
2007
2008
2010
2014
2017
Acquisition par KKR et Sequoia Capital
Obtention d'un financement auprès du *Family Office*
Présentation de nouveaux logiciels d'auto-optimisation de réseaux (SON)
Chiffre d'affaires : > USD 600M ; Effectifs en R&D > 10 000
Acquisition de Datalinks, renommé Aricent
Lancement d'un portefeuille de logiciels pour les réseaux LTE

Entre 2014 et 2017, Aricent a déployé avec succès un plan de transformation qui place la société dans une position de croissance rapide. Ce plan de transformation a été mis en œuvre en deux étapes clés :

- une phase de consolidation, avec une rationalisation du portefeuille d'activités par la sortie des services IT et la cessation de ses activités dans certaines zones géographiques. Cette première étape s'est accompagnée d'une amélioration de la performance opérationnelle par une meilleure gestion des indicateurs de performance et de la performance commerciale, au travers d'une redéfinition de la culture de l'entreprise centrée sur les clients et d'un renouvellement des équipes commerciales ;
- une phase de construction progressive, industrie par industrie, reposant sur le renforcement de l'équipe de direction et la mise en œuvre d'un nouveau *business model* centré sur la conclusion de contrats plus importants et le développement de nouvelles lignes de services. Cette phase s'est ainsi accompagnée d'une diversification sectorielle dans les semi-conducteurs (avec notamment l'acquisition de la société SmartPlay), puis dans le développement de logiciels (avec notamment l'acquisition de droits de propriété intellectuelle de logiciels IBM. Pour une description des contrats conclus entre Aricent et IBM, voir section 8.8.4.2 « Contrats conclus entre Aricent et IBM »).

Aricent peut désormais s'appuyer sur cette plateforme pour générer de la croissance dans les années à venir grâce à des opportunités dans le digital, à son modèle intégrant le design, à sa présence dans des industries connaissant une forte croissance et à sa recherche continue de grands partenariats à forte valeur ajoutée. Aricent entend également se développer dans d'autres industries en voie de digitalisation et dans lesquelles il n'était pas présent (par exemple, le secteur automobile).

1.4.1.2 Activités d'Aricent

1. Offres de services d'Aricent

Les services fournis par Aricent à ses clients reposent sur une approche intégrée entre ingénierie et design :

- adaptation et maintenance des produits *(product sustenance & maintenance)* : Aricent permet à ses clients d'étendre la durée de vie de leurs produits phares en leur proposant notamment des services d'amélioration continue, de virtualisation (passage sur le *cloud*) et de refonte complète ;
- composants logiciels & solutions *(software framework & solutions)* : Aricent développe des composants logiciels clef en main en commercialisant les licences à ses clients, leur permettant en particulier d'accélérer le développement de leurs produits ;
- développement de produits logiciels *(software product development)* : Aricent développe pour le compte de ses clients des produits logiciels et des services innovants en tirant profit de tendances émergentes telles que le *cloud* ou l'intelligence artificielle ;
- services de test *(testing services)* : Aricent est un partenaire privilégié d'entreprises de premier plan dans le domaine des services de tests logiciels (par exemple, tests unitaires, fonctionnels ou d'intégration) et se différencie en utilisant les technologies d'intelligence artificielle et d'apprentissage supervisé *(machine learning)* ;
- services de design digital *(digital design services)* : Aricent propose des services de design pour le digital couvrant les phases d'origination des idées, de développement logiciel et de design industriel ;
- développement de circuits intégrés et systèmes *(systems & silicon development)* : Aricent assiste ses clients dans le processus de développement de systèmes et produits en silicium, de la conception des puces *(chip design)* jusqu'à celle des circuits imprimés *(board design)* ;
- services et support produit *(product services & support)* : Aricent accompagne ses clients dans la phase de post-développement produit, notamment en mettant à leur disposition des services d'ingénierie réseau et plateformes logicielles, d'assistance technique et de déploiement de logiciels.

2. Secteurs industriels d'Aricent

Les activités d'Aricent s'articulent autour de 4 unités opérationnelles, dont les 3 premières ciblent des secteurs industriels spécifiques :

- « Télécommunications et systèmes de technologie », ciblant les secteurs d'activité suivants :
  - fournisseurs d'équipements de réseaux,
  - opérateurs de réseaux de télécommunications,
  - fournisseurs de plateformes technologiques (par exemple, stockage de données) ;
- « semi-conducteurs et industriels », résultant principalement de l'acquisition par Aricent de l'entreprise SmartPlay en 2015, spécialiste reconnu du développement de semi-conducteurs ;
- « logiciels d'entreprises & Internet grand-public », récemment développé par Aricent en raison de la très forte attractivité de ce marché et des compétences établies d'Aricent dans le développement logiciel ;
- *frog* (design), l'une des plus grandes marques mondiales de design, qui s'adresse à des clients dans de nombreux secteurs (par exemple : automobile, industriel, services financiers) et qui permet à Aricent de nouer des relations commerciales importantes avec des clients prestigieux dans chacune des trois industries précitées.

L'entreprise s'appuie sur un portefeuille de clients parmi les plus grands investisseurs en R&D sur ses segments de marché. Aricent travaille notamment pour des clients reconnus tels que Nokia, Cisco, AT&T, Vodafone, Intel, Qualcomm ou encore IBM.

Aricent compte plus de 360 clients avec lesquels la durée moyenne de relation commerciale est de 12 ans. Ces solides relations résultent de la réussite de nombreux projets et engagements à l'occasion desquels Aricent a accompagné ses clients, ainsi que de la capacité d'Aricent à fournir des services et des solutions innovants, de qualité et dans des délais très courts.

3. Modes de contractualisation

La grande majorité des revenus d'Aricent provient de la fourniture de services d'ingénierie et de R&D. Aricent réalise également une partie de ses revenus au travers de la vente de licences de composants logiciels (incluant les contrats de support et de maintenance). Enfin, Aricent génère une partie de son chiffre d'affaires au travers du partage, avec ses clients, de redevances versées en lien avec des droits de propriété intellectuelle de logiciels.

Les principaux modes de contractualisation utilisés à ce jour par Aricent sont les suivants :

- « Temps passé & fourniture de matériel » : le client est facturé par Aricent en fonction des ressources engagées sur le projet et du temps passé ;
- « Prix fixe » : le client est facturé à un prix conjointement déterminé en amont du projet selon le type de prestations à réaliser. Le chiffre d'affaires est réalisé au pro rata de l'avancement global du projet. Dans le cas particulier de vente de composants logiciels, la licence d'utilisation est facturée à la livraison du logiciel, et les activités de maintenance, support et garantie sont facturées sur la durée d'utilisation de cette licence ;

- « Partage de redevance » : lorsqu'un client final achète un logiciel dont les droits de propriété intellectuelle ont été acquis par Aricent auprès d'un partenaire, les revenus qui en résultent sont partagés entre le partenaire et Aricent selon une répartition déterminée contractuellement.

Voir section 8.8.4 « Contrats importants ».

4. Modèle d'exécution et couverture géographique

Aricent emploie environ 10 500 personnes à travers le monde (dont 90 % sont des ingénieurs), en ce compris environ 1 200 personnes en Amérique du Nord (principalement aux États-Unis), 500 personnes en Europe (principalement au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Italie) et 8 800 personnes en Asie (majoritairement en Inde et en Chine). En particulier, l'Inde représente environ 80 % du nombre total de salariés d'Aricent.

S'appuyant sur ses 24 centres de développement et studios de design, Aricent dispose d'un modèle d'exécution flexible reposant sur une combinaison de ressources auprès du client et dans des zones à faible coût. L'envergure d'Aricent sur les différents segments de marché où il est présent lui permet d'offrir à ses clients l'accès à des ressources en ingénierie et en design de premier plan, tout en optimisant les coûts sans pour autant sacrifier la qualité des prestations fournies, ni les délais de développement.

1.4.1.3 Un management expérimenté

Depuis son arrivée en 2012, le *Chief Executive Officer* d'Aricent, Frank Kern, a su constituer une équipe de direction ayant une expérience significative des métiers du service et des industries dans lesquels Aricent est présent. Dans le cadre de son plan de succession, celui-ci a en particulier recruté Laila Worrell en qualité de *Chief Operating Officer*. Forte du succès de la transformation de la société, cette équipe, aux profils internationaux, entend contribuer à la nouvelle étape de développement d'Aricent au sein d'Altran. Les équipes de direction d'Altran et d'Aricent partagent en effet une vision commune du marché de l'ingénierie et des services de R&D, des valeurs et un engagement fort vis-à-vis de leurs clients respectifs. Altran a d'ailleurs su retenir la plupart des membres clés de la direction d'Aricent et notamment Laila Worrell et les directeurs des 4 unités opérationnelles.

1.4.2 Présentation de l'opération

1.4.2.1 Structure d'acquisition d'Aricent

Le 30 novembre 2017, Altran a annoncé avoir conclu, via un véhicule d'acquisition dédié détenu indirectement à 100 % par sa filiale Altran US Corp., un accord définitif en vue de l'acquisition du groupe Aricent *(Agreement and Plan of Merger)* (le « Contrat d'Acquisition ») pour une valeur d'entreprise totale de 1,7 milliard d'euros [(1)] soit 2,0 milliards de dollars américains, intégralement payable en espèces

L'Acquisition, soumise à l'obtention des autorisations des autorités de concurrence compétentes aux États-Unis, en Allemagne et en Inde, ainsi qu'à la réalisation de conditions suspensives usuelles, a été réalisée le 20 mars 2018, après que l'ensemble de ces conditions suspensives a été réalisé. S'agissant des procédures de consultation des instances représentatives du personnel d'Altran et de certaines de ses filiales qui ont été initiées, un avis positif a été rendu par toutes les instances représentatives du personnel concernées.

1.4.2.2 Logique stratégique de l'Acquisition

Le rationnel stratégique de l'Acquisition repose principalement sur 4 éléments :

1. La création du leader mondial des services d'ingénierie et de R&D présentant une combinaison unique de 4 caractéristiques clés (taille et périmètre d'intervention, multi-industries, compétences technologiques et prestations de services globales), qui lui offrent de nouvelles perspectives de croissance ;
2. Un profil financier pro forma de premier ordre avec une profitabilité et une génération de trésorerie renforcées ;
3. De fortes complémentarités, une vision et une culture communes ouvrant des perspectives stratégiques et permettant la réalisation de synergies significatives ;
4. L'Acquisition s'inscrit pleinement dans les axes du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*.

(1) Converti en utilisant un taux de change EUR/USD de 1.19.

1. La création du leader mondial des services d'ingénierie et de R&D[1] présentant une combinaison unique de 4 caractéristiques clés

Cette combinaison unique de 4 caractéristiques clés offre au Groupe des perspectives de croissance accrues :

- **une envergure mondiale,** avec un chiffre d'affaires pro forma de 2,9 milliards d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 sur la base des informations financières pro forma présentées à la section 5.8 « Information financière pro forma » et près de 45 000 collaborateurs[2] dans environ 30 pays. En particulier, la très forte présence d'Aricent aux États-Unis permet au Groupe de devenir le leader sur ce marché[3] , tout en équilibrant la présence géographique du Groupe (historiquement européenne) ;
- **un leadership dans les industries clés** : cette opération renforce le Groupe en lui permettant d'offrir une expertise multisectorielle unique et des positions de leadership reconnues dans de nombreuses industries clés [4]. Aricent apporte ainsi à Altran son expertise approfondie de l'industrie des télécommunications, du segment en croissance rapide des Logiciels & Internet, ainsi que du secteur stratégique des semi-conducteurs. En outre, le Groupe dispose désormais d'un portefeuille d'activités extrêmement diversifié avec une exposition équilibrée aux secteurs de l'aéronautique, de la défense, du ferroviaire, de l'automobile, de l'énergie, des sciences de la vie et des télécommunications & médias ;
- **une expertise de pointe dans des domaines technologiques stratégiques** : Aricent renforce significativement l'offre de services d'Altran dans les domaines du design, de l'ingénierie système et du digital & logiciel. Ces expertises sont complémentaires à celles d'Altran dans le développement de produits et l'ingénierie mécanique ;
- **un modèle industriel global de prestation de services d'ingénierie** : l'Acquisition d'Aricent permet au Groupe de proposer environ 15 000 ingénieurs dans des zones *nearshore* et *offshore* (soit environ 35 % des effectifs totaux du Groupe. Cette nouvelle dimension permettra à Altran d'accélérer l'industrialisation de ses *Global Delivery Centers* et de renforcer sa capacité à générer des engagements commerciaux transformationnels.

Les principaux clients d'Altran et d'Aricent ont exprimé un accueil favorable de l'opération d'acquisition, semblant ainsi confirmer la logique industrielle de cette opération. A la date du présent document de référence et à la connaissance de la Société, aucun des principaux clients d'Aricent n'a notifié son intention de réduire ou mettre fin à ses relations commerciales avec Aricent du fait de l'Acquisition.

2. Un profil financier pro forma de premier ordre avec une profitabilité et une génération de trésorerie renforcées

Le profil financier d'Altran, sa rentabilité et sa trésorerie devraient être positivement impactés par l'Acquisition d'Aricent.

Il ressort des informations financières pro forma du groupe constitué du Groupe et du groupe Aricent pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et présentées à la section 5.8 « Information financière pro forma » :

- un chiffre d'affaires pro forma de 2,9 milliards d'euros ; et
- une marge d'EBITDA de 14,4 %.

En outre, la réalisation de l'Acquisition devrait avoir un effet relutif sur le Bénéfice Net par Action (BNPA) dès 2018 [5]. Cet effet relutif serait, dès 2018, supérieur à 10 % en tenant compte du plein effet des synergies anticipées qui devrait être réalisé à horizon trois ans.

3. De fortes complémentarités, une vision et une culture communes ouvrant des perspectives stratégiques et permettant la réalisation de synergies significatives

La complémentarité des activités des deux entités permettra au Groupe de réaliser d'importantes synergies dont le montant devrait être au moins égal à 50 millions d'euros d'EBITDA par an, répartis de manière équilibrée entre les synergies de revenus et les synergies de coûts. Le Groupe entend générer ces synergies progressivement dès 2018, et elles devraient atteindre leur plein effet d'ici trois ans. Les coûts de mise en œuvre associés devraient représenter l'équivalent d'un an de synergies de coûts, répartis sur 2018 et 2019.

La réalisation de ces synergies sera notamment rendue possible grâce aux équipes de direction respectives d'Altran et d'Aricent.

Synergies de chiffre d'affaires

Le Groupe devrait dégager d'ici trois ans un chiffre d'affaires supplémentaire de 150 millions d'euros par an, se traduisant par un impact récurrent sur l'EBITDA de 25 millions d'euros par an.

Dans les trois secteurs d'activités principaux d'Aricent (télécommunications, semi-conducteurs et logiciels), le positionnement et l'expertise renforcés ainsi que l'effet de taille dont bénéficie désormais le Groupe devraient contribuer à positionner celui-ci comme un acteur incontournable et un partenaire de taille auprès des principaux comptes mondiaux.

Dans les autres secteurs d'activités, Altran associera son savoir-faire existant aux compétences d'Aricent (en particulier en connectivité, digital et ingénierie logicielle) et à ses capacités *offshore* afin de créer des opportunités de croissance supplémentaires. Par exemple, de telles opportunités devraient se matérialiser dans le secteur de l'automobile, où le développement de véhicules autonomes et connectés requiert des compétences parfaitement en ligne avec celles apportées par Aricent.

En outre, il devrait résulter du recoupement limité des portefeuilles de clients respectifs d'Altran et d'Aricent une possibilité de réaliser des ventes croisées. Chez les clients communs des deux entités, le Groupe pourra désormais mettre à leur disposition une gamme élargie de services et de compétences. Ces différents facteurs devraient contribuer à accélérer la croissance de son chiffre d'affaires et à améliorer sa marge.

Synergies de coûts

Les synergies de coûts, dont l'impact récurrent sur l'EBITDA d'ici trois ans est estimé à 25 millions d'euros par an, devraient provenir :

- à hauteur d'un tiers, d'améliorations dans l'exécution des prestations, en augmentant la part de prestations réalisées dans des zones *near/off-shore* (bénéficiant de l'expérience d'Aricent), en améliorant le taux d'utilisation et en améliorant la productivité des équipes ; et
- à hauteur de deux tiers, de la rationalisation et de l'optimisation des frais généraux et administratifs.

(1) En termes de chiffre d'affaires (Source : HFS Engineering Services Top 20).
(2) En cumulant le nombre de salariés du Groupe et le nombre de salariés du groupe Aricent au 31 décembre 2017.
(3) En termes de chiffre d'affaires (Source : HFS Engineering Services Top 20).
(4) Source : Zinnov Zones 2017 – Product Engineering Services.
(5) Hors coûts de réalisation de l'opération et coûts liés à la mise en place des synergies et post ajustements visant à tenir compte de l'impact de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription envisagée par la Société.

4. L'Acquisition s'inscrit pleinement dans les axes du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*

A la suite de l'Acquisition, le Groupe présente l'ensemble des caractéristiques permettant de répondre aux nouveaux besoins des clients et sera dans une position avantageuse pour ses prochaines étapes de croissance.

L'opération s'inscrit pleinement dans les axes du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* :

- valeur ajoutée : la combinaison des *World Class Centers,* de Cambridge Consultants, de la marque emblématique *frog* et de son portefeuille de propriété intellectuelle permet au Groupe de proposer une large offre de services à forte valeur ajoutée ;
- Industrialized GlobalShore® : le Groupe bénéficiera d'un modèle industrialisé de prestations de services de premier plan, avec plus de 15 000 ingénieurs répartis entre 4 *Global Delivery Centers,* renforçant sa capacité à conclure et exécuter des contrats d'externationalisation importants ;
- expansion géographique : la très forte présence d'Aricent aux États-Unis donne au Groupe une véritable envergure mondiale et lui permet de devenir un leader sur ce marché.

La combinaison de ces éléments devrait ainsi permettre de consolider et pérenniser l'accès privilégié d'Altran aux acteurs majeurs disposant des plus grands budgets de R&D dans tous les secteurs d'activité et avec lesquels le Groupe a déjà mis en place des partenariats à long terme, tout en renforçant la capacité d'accès d'Altran à des clients américains de premier ordre.

1.4.2.3 Plan d'intégration

L'Acquisition constitue une opération transformante pour Altran. Le plan d'intégration qu'Altran a commencé à mettre en œuvre dès la réalisation de l'Acquisition comporte 2 phases destinées à permettre une intégration progressive d'Aricent au sein d'Altran, à limiter le risque d'exécution lié à la combinaison des deux entités et à s'assurer que les synergies envisagées soient réalisées en temps voulu.

La première phase d'intégration, d'une durée approximative de deux ans, est conçue comme une phase de convergence progressive des deux sociétés :

- Aricent prendra le leadership du Groupe dans les secteurs des télécommunications, des semi-conducteurs, des Logiciels & Internet et du design et conduira le développement du Groupe aux États-Unis et en Inde (en intégrant les positions actuelles d'Altran dans ce pays) ;
- Altran conservera le leadership dans les autres industries et apportera le savoir-faire d'Aricent en matière de logiciels et de connectivité à sa base de clients ;
- En parallèle, les capacités respectives d'Altran et d'Aricent en Inde seront fusionnées et intégrées au réseau de *Global Delivery Centers* d'Altran.

À partir de 2020, au cours de la seconde phase du plan d'intégration, il est anticipé que le Groupe déploie un modèle opérationnel entièrement unifié.

Cette intégration sera facilitée par le fort alignement d'Altran et d'Aricent en termes de culture industrielle et internationale et par leur vision commune du marché des services d'ingénierie et de R&D. Pour une description des risques liés à l'Acquisition, voir section 2.1.3 « Risques liés à l'Acquisition ».

1.4.3 Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition

Dans le cadre de l'Acquisition, un contrat de crédit *(Senior Facilities Agreement)* a été conclu le 15 février 2018 entre notamment la Société, Octavia Holdco Inc. (emprunteuse au titre de la tranche en dollars du *Term Loan B*, tel que ce terme est défini ci-après) et plusieurs banques [(1)] , 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'Aricent, le *Term Loan B* et le *Bridge Facility* ont été tirés en totalité et utilisés afin notamment de (i) payer le prix d'acquisition d'Aricent (2,0 milliards de dollars américains), (ii) payer les frais et coûts liés à l'Acquisition d'Aricent, et (iii) rembourser une partie de la dette existante du groupe Altran (dont environ 273 millions d'euros de dettes à moyen et long-terme).

La Société envisage de réaliser une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'un montant maximum de 750 millions d'euros afin de rembourser une partie de ces nouveaux prêts. Le produit net de cette opération, qui a été autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 janvier 2018, serait exclusivement affecté au remboursement de la dette et permettrait de rembourser la totalité du *Bridge Facility,* ainsi qu'une partie du *Term Loan B*.

Le *Senior Facilities Agreement* contient des clauses usuelles pour ce type de financement, qui impliquent le respect par le Groupe de certains engagements et notamment :

- le *Revolving Credit Facility* contient un engagement financier de la société *(financial covenant)* de maintenir un ratio d'endettement financier net sur EBITDA inférieur à (i) 7,25x en tout état de cause et (ii) le cas échéant, à 5,25x après remboursement d'une partie du *Term Loan B* par utilisation d'un produit net de l'augmentation de capital mentionnée ci-dessus supérieur à 500 millions d'euros (étant précisé que ce ratio serait ramené à 6,25x pour le cas où le produit net cette émission serait compris entre 250 et 500 millions d'euros). Cet engagement est applicable dès lors que cette ligne est tirée à plus de 40 % ;

(1) Le contrat de crédit (Senior Facilities Agreement) a été conclu entre la Société et notamment Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Goldman Sachs International et Morgan Stanley Bank International Limited, en qualité de Coordinateurs Globaux et Teneurs de Livre.

- 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 2,5x, 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 au titre du *Senior Facilities Agreement* : 25% devront ainsi être affectés au remboursement anticipé de ces prêts si le taux de levier est compris entre 2,5x et 3,0x et 50% devront être affectés au remboursement anticipé de ces prêts si le taux de levier est supérieur ou égal à 3,0x. En outre, dans l'hypothèse où un cas de défaut au titre du *Senior Facilities Agreement* se produirait et où un taux de levier particulièrement élevé (supérieur à 4,25x) serait simultanément constaté, la Société ne pourrait pas, sans avoir obtenu l'accord préalable des prêteurs, procéder à une distribution, quel qu'en soit le montant (voir section 2.1.3.5 « Risque lié aux modalités des nouveaux contrats de financement conclus dans le cadre de l'Acquisition ». Pour la définition du taux de levier et son évolution, voir section 5.2.7.2 « *Passifs financiers* ». Par ailleurs, pour une description de la politique de la Société en matière de distribution de dividendes, se référer à la section 8.6.1 « Politique de distribution ») ;
- 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 2.1.3.5 « Risque lié aux modalités des nouveaux contrats de financement conclus dans le cadre de l'Acquisition ». Par ailleurs, pour une description des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas de changement de contrôle, se référer à la section 8.5.8.1 « Accords ayant une incidence en cas de changement de contrôle de la Société ») ;
- la Société devra avoir conclu, dans un délai maximum de 90 jours à compter du [20] mars 2018 (soit 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* ;
- enfin, le Groupe sera soumis à certaines restrictions 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.

En outre, plusieurs sûretés réelles ou personnelles ont été octroyées par la Société et certaines de ses filiales au bénéfice des prêteurs dans le cadre des nouveaux financements.

La Société a notamment octroyé un nantissement sur les titres qu'elle détient dans certaines de ses filiales (en ce compris sur les parts sociales qu'elle détient dans Global Management Treasury Services (GMTS), filiale de la Société, au niveau de laquelle la plus grande partie de la trésorerie du groupe Altran est centralisée), ainsi que sur ses comptes bancaires et les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du groupe Altran. En outre, GMTS a également accordé un nantissement sur ses comptes bancaires et sur les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du groupe Altran.

La Société et les filiales les plus importantes de celle-ci ont également garanti vis-à-vis des prêteurs les engagements des débiteurs au titre des nouveaux financements.

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.

1.5 Autres opérations et investissements réalisés au cours de l'exercice

1.5.1 Acquisitions et partenariats

1.5.1.1 Acquisitions

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a poursuivi sa politique de croissance externe conformément à son plan stratégique *Altran 2020. Ignition*.

1. Benteler Engineering Services (janvier 2017)

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

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

Benteler Engineering Services compte parmi ses clients des constructeurs et des fournisseurs automobiles de premier plan tels que BMW, Volkswagen, Volvo, Ford, Porsche et Daimler.

Basée à Munich et forte de 700 salariés, la société opère principalement en Allemagne mais également aux Pays-Bas, en Suède et en Roumanie.

2. Pricol Technologies (février 2017)

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

- avec plus de 60 % de chiffre d'affaires généré aux États-Unis pour l'exercice clos le 31 mars 2016 et un portefeuille caractérisé par des clients renommés avec lesquels la société a su tisser des relations de long terme, l'opération s'inscrit pleinement dans le plan d'expansion d'Altran en Amérique du Nord ; et
- le modèle innovant et propriétaire de prestations de « co-ingénierie » *offshore* de Pricol Technologies, reconnu pour son efficacité et sa qualité, permettra à Altran d'étendre les capacités de son réseau Industrialized GlobalShore®.

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

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

3. Information Risk Management (août 2017)

Fondée en 1998, Information Risk Management (IRM) est une entreprise de cyber sécurité britannique spécialisée dans les solutions d'identification, de gestion et de réduction des risques informatiques.

Disposant des plus hautes accréditations et habilitations, la société propose à ses clients une offre de bout en bout autour de la cyber sécurité, depuis le conseil stratégique jusqu'à la conception de logiciels, en passant par la formation professionnelle.

La clientèle attractive d'IRM est constituée d'institutions publiques et privées, parmi lesquelles Travelex, BNP Paribas et Telefónica, mais aussi le Ministère de la Défense Britannique, le Ministère des Transports, le Cabinet du Premier Ministre, le GCHQ (siège des communications gouvernementales). IRM a également noué des alliances stratégiques avec le nouveau Centre national de cyber sécurité britannique (NCSC).

Établie à Cheltenham, avec des bureaux à Londres, IRM compte 82 collaborateurs.

L'acquisition d'IRM améliore significativement les savoir-faire et les compétences d'Altran en matière de cyber sécurité, un marché stratégique et en forte croissance. La capacité d'IRM sera combinée aux autres actifs du Groupe pour répondre aux besoins des clients en matière d'applications sécurisées dans des domaines tels que la transformation numérique, l'Internet des objets (IoT) et les véhicules autonomes.

4. Global Edge Software (octobre 2017)

Altran a annoncé en octobre 2017 la finalisation de l'acquisition de Global Edge Software, société d'ingénierie de produits basée en Inde, spécialisée dans les solutions logicielles embarquées, la connectivité et l'Internet des objets (IoT).

Forte de 1 000 ingénieurs, la société, fondée en 2001, est basée à Bangalore avec une succursale à Hyderabad et deux sites clients spécifiques à Chennai et à Mumbai/Pune. Elle sert principalement les industries des semi-conducteurs, des télécoms et de l'automobile, mais également les industries des Logiciels & Internet, ainsi que des produits de consommation électroniques, avec des clients de premier ordre.

L'acquisition de Global Edge Software renforce la présence d'Altran en Inde, augmentant de manière significative le réseau Industrialized GlobalShore® du Groupe.

Elle aidera en outre le Groupe à accélérer le développement de son empreinte commerciale en Amérique du Nord, grâce à une base de clients de premier plan basés aux États-Unis. L'entreprise dispose d'une équipe dédiée basée en Californie, composée de plusieurs dizaines d'ingénieurs.

En ligne avec la stratégie d'Altran, cette acquisition :

- renforce les opérations du Groupe dans les secteurs des semi-conducteurs, des télécoms, de l'automobile et des industries logicielles/Internet ; et
- fournit une expertise forte dans les domaines horizontaux de la connectivité et de l'ingénierie logicielle.

5. Novembre 2017 : Mise à jour sur l'acquisition de Next Ingegneria dei Sistemi

Altran a annoncé en juillet 2017 la signature du contrat d'acquisition par Altran de la société NEXT Ingegneria dei Sistemi, une société de logiciels embarqués basée en Italie. Cette opération d'acquisition était soumise à des conditions suspensives usuelles pour ce type d'opération. Le gouvernement italien s'est opposé en novembre 2017 à l'acquisition de la société NEXT Ingegneria dei Sistemi par une société étrangère. En conséquence, il a été mis un terme à cette opération d'acquisition, sans répercussion particulière pour les parties, et notamment, pour Altran.

Liste des principales acquisitions réalisées au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous présente les principales acquisitions dont la réalisation *(closing)* est intervenue au cours des trois derniers exercices :

2015		2016		2017	
Société	**Pays**	**Société**	**Pays**	**Société**	**Pays**
Groupe Nspyre	Pays-Bas / Roumanie	Swell	République tchèque	Benteler Engineering Services	Allemagne / Suède / Pays-Bas / Roumanie
OXO	France	Activité Synapse	USA / Hong Kong	Pricol Technologies	Inde / USA / Royaume-Uni / Japon
Activité SiConTech	Inde / Chine / USA	Lohika	USA / Ukraine	Information Risk Management	Royaume-Uni
Groupe Tessella	Royaume-Uni /USA / Pays-Bas			Global Edge Software	Inde / USA
IJS consultants	Royaume-Uni				
Ingenieurbüro Otte (IBO)	Allemagne				

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

2015	2016	2017
179,7 millions d'euros	141,0 millions d'euros*	114,9 millions d'euros

* Y compris paiements au titre des acquisitions réalisées en 2017.

1.5.1.2 Partenariats

1. Janvier 2017 : EMG

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

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

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

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

2. Avril 2017 : Telnet

Altran et Telnet Holding, groupe tunisien de conseil en ingénierie, ont annoncé début avril 2017 un projet d'extension de leur partenariat par lequel Telnet Holding cède ses activités à très haute valeur ajoutée dans trois domaines (automobile, défense et sécurité) à l'entreprise tunisienne Altran Telnet Corporation. Actuellement, le Groupe détient 70 % du capital d'Altran Telnet Corporation.

En bénéficiant de l'expertise logicielle du groupe Telnet, Altran renforce ainsi, auprès de grands comptes tels que Bosch ou Safran, ses capacités en conception et développement de produits logiciels embarqués en temps réel ainsi que son dispositif *nearshore* en Afrique du Nord.

1.5.2 Cessions

En décembre 2017, Altran a finalisé la cession de sa division *U.S. Power & Industrial Engineering Services,* liée aux *utilities services* aux États-Unis, à une filiale de CriticalPoint Capital (CPC) ; une société d'investissement basée à Manhattan Beach (Californie).

Les activités d'Altran liées aux *utilities services* aux États-Unis offrent à ses clients des services d'ingénierie, de conception et de gestion de la construction dans toutes les étapes clés du cycle de vie de la gestion des actifs pour les sites de production et de livraison d'énergie dans le monde. La division *U.S. Power & Industrial Engineering Services,* dont le siège social est situé au New Jersey et qui dispose de bureaux supplémentaires dans le Maryland, en Illinois, au Massachusetts et en Caroline du Nord, est située à proximité des principaux marchés énergétiques et industriels.

Cette cession est principalement motivée par :

- l'absence d'une taille critique sur ce marché de commodité qui n'est pas en ligne avec l'objectif du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* de création de valeur ;
- la part significative d'achat revente de matériels *(pass-thru)* qui obère le taux de rentabilité.

1.5.3 Principaux investissements

Le Groupe dispose de peu de moyens de production propres et n'a pas pour objectif d'en détenir, ce qui ne l'empêche toutefois pas de réaliser certains investissements dans ce domaine. Ainsi, les investissements les plus marquants ayant été réalisés en 2017 (soit 15 millions d'euros) portent notamment sur l'extension des locaux de Cambridge Consultants (voir note 5.3 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ») ainsi que, dans une moindre mesure, sur des chambres et équipements de test pour le secteur de l'automobile en République tchèque. Au cours des exercices clos le 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015, la Société a investi respectivement pour 5,8 millions d'euros et 9 millions d'euros principalement dans les locaux de Cambridge Consultants.

Les autres investissements représentent environ 40,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (voir les notes 5.2 et 5.3 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ») contre 34,5 millions d'euros environ pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et 29,3 millions d'euros environ pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

A 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 développements et déploiements de logiciels de type ERP, ERM ou autre et de l'investissement dans une plateforme de visio-conférence (ces trois postes représentant un montant global d'environ 11,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, 11,1 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et 15,0 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2015), le reste des investissements est constitué d'investissements de capacité en lien avec l'augmentation des effectifs tant en termes d'investissements informatiques que d'agencements et installations de ses locaux.

Afin de soutenir son positionnement, le Groupe procède en outre 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'être le fournisseur privilégié de services d'ingénierie de ces entités et d'acquérir des compétences lui permettant de maîtriser et d'intégrer les technologies développées par ces entités qu'il peut ensuite proposer à ses clients. En 2017, le Groupe a notamment investi dans la start-up H2scan. Le Groupe continue par ailleurs d'investir aux côtés de Jaguar Land Rover dans le cadre du projet CoherenSE, plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents. Au 31 décembre 2017, la valeur totale des titres détenus par les sociétés du Groupe immobilisés au titre d'investissements minoritaires dans des start-ups et au titre des partenariats technologiques conclus était d'environ 10,5 millions d'euros.

Par ailleurs, Cambridge Consultants sert d'incubateur à certaines start-ups qui sont créées par ses salariés et dans lesquelles elle détient des participations minoritaires. Cambridge Consultants détient ainsi une participation minoritaire dans la société Evonetix qui a levé 12 millions de dollars américains auprès d'investisseurs en janvier 2018.

2 RISQUES ET CONTRÔLE

2.1 FACTEURS DE RISQUES 44

2.1.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe 44
2.1.2 Risques liés à l'activité du Groupe 46
2.1.3 Risques liés à l'acquisition d'Aricent 50
2.1.4 Risques juridiques 54
2.1.5 Risques comptables, financiers et fiscaux 59

2.2 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES 64

2.2.1 Objectifs et référentiel du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques 64
2.2.2 Pilotage des activités et mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques 65
2.2.3 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration, au traitement et à la diffusion de l'information comptable et financière 68
2.2.4 Évolutions en 2018 et perspectives 70

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 efforcé 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. Toutefois, malgré les travaux de *diligence* conduits afin d'identifier les risques liés à Aricent et à ses filiales (voir section 2.1.3.6 « Risque lié aux modalités selon lesquelles la diligence effectuée dans le cadre du processus d'acquisition a été menée ») et compte tenu du caractère extrêmement récent de la réalisation de l'Acquisition, certains risques liés à Aricent et à ses filiales pourraient ne pas avoir été identifiés.

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 externalisées (ER&D)

La croissance de la demande pour les services d'ingénierie et de R&D externalisée (ER&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 sensibles aux variations de la production industrielle globale.

Même si la corrélation au ralentissement de la croissance du produit intérieur brut est limitée en raison de l'appartenance des clients du Groupe à des secteurs industriels variés et obéissant à des cycles différents, tels que le secteur aéronautique ou les semi-conducteurs par exemple, 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, combinées aux difficultés financières potentiellement rencontrées par les clients du Groupe et à la 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.

Les performances du Groupe pourraient également être affectées défavorablement par toute diminution de la demande pour les services du Groupe dans les secteurs industriels dans lesquels interviennent ses principaux clients. À titre illustratif, dans le secteur aéronautique, la fin des grands programmes de R&D dans l'aviation civile, combinée à la focalisation sur les développements incrémentaux, affecte les dépenses en R&D, malgré le démarrage des réflexions sur les prochaines générations d'avion. La croissance devrait également être modérée dans les secteurs du spatial et de la défense en raison de la limitation des dépenses gouvernementales américaines et européennes, ce qui pourrait affecter les dépenses en R&D correspondantes.

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, ce qui pourrait affecter défavorablement sa capacité à investir, notamment dans le renouvellement de ses technologies, réduisant sa capacité à conquérir de nouveaux clients ou contrats, et ayant ainsi un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

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

Le marché du conseil en ingénierie et des services de R&D devrait atteindre 220 milliards d'euros d'ici 2020 [(1)], bénéficiant de l'augmentation du taux d'externalisation et de l'élargissement des besoins des donneurs d'ordre en la matière. Ce marché demeure, à la date du présent document de référence, 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, pourrait affecter la position concurrentielle du Groupe.

Le Groupe ne peut pas non plus exclure que de nouveaux concurrents localisés dans des pays en développement et à bas salaires puissent se développer, malgré la capacité d'évolution pour le moment limitée de tels concurrents notamment du fait de leur expérience limitée dans les industries des clients du Groupe. En particulier, à ce jour, ils ne disposent pas de la possibilité d'ajouter une expertise au niveau local et une capacité d'innovation à leurs capacités d'exécution industrialisée et leur périmètre d'activité est restreint à quelques domaines de compétence spécifiques. Ces nouveaux concurrents pourraient toutefois, si leur pénétration s'accélérait, gagner des parts de marché au détriment du Groupe.

(1) Source : Zinnov, McKinsey, Altran.

En outre, dans le futur, 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.

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 une diminution de ses bénéfices et avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

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 en ingénierie et 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 principaux clients et à répondre aux demandes de ces derniers le cas échéant, en procédant à des acquisitions permettant au Groupe d'acquérir les compétences recherchées comme cela a été le cas pour l'acquisition en décembre 2015 de Tessella, entreprise britannique de conseil en analyse et science des données (*big data*) puis en juillet 2017, pour celle d'Information Risk Management (IRM), spécialisée en conseil en cybersécurité et basée au Royaume-Uni. 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 affecterait la rentabilité du Groupe, et 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, en outre, affecter la position concurrentielle 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 en ingénierie et R&D a connu une évolution des modes de contractualisation des principaux donneurs d'ordre. 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, les panels 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.

La croissance organique du Groupe repose en partie sur sa capacité à être référencé dans les panels des donneurs d'ordre. 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 sur lequel il figurait (en raison du positionnement du Groupe 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'ordre 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.

2.1.1.5 Risque de réputation

Du fait du développement de l'accès généralisé à l'information, les difficultés éventuelles du Groupe liées, notamment, à l'exécution de projets d'importance ou sensibles pourraient être médiatisées, ce qui pourrait porter atteinte à la crédibilité et à l'image du Groupe auprès de ses clients. Une telle atteinte à la réputation du Groupe pourrait affecter ses activités, tant dans leur maintien que dans leur développement.

La réputation du Groupe pourrait souffrir du comportement de ses équipes dans leurs interactions avec les tiers et les clients. Ses équipes pourraient avoir un comportement ne respectant pas les principes du Groupe ou même agir de façon contraire à l'éthique et en violation de la loi.

Enfin, la réputation du Groupe pourrait être affectée si des salariés ou membres des équipes publiaient des commentaires négatifs à propos de l'entreprise par le biais de réseaux sociaux tels que Twitter ou Facebook au sujet, notamment, des performances, des offres ou à de la politique en matière de Ressources Humaines du Groupe.

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 2015 :

	2015	2016	2017 (1)
Trois premiers clients	17,9 %	19,7 %	19,8 %
Cinq premiers clients	22,9 %	25,3 %	25,2 %
Dix premiers clients	32,5 %	33,7 %	33,8 %

(1) Les données pour 2017 ne tiennent pas compte de l'Acquisition.

Bien que pour un client donné, il existe de nombreux donneurs d'ordres (par exemple, chacune des directions ou départements d'une entreprise client du Groupe) agissant souvent de façon indépendante, 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 des contrats conclus par le Groupe avec ces clients pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

- difficultés financières des clients du Groupe ;
- restructurations, fusions et acquisitions portant sur les clients du Groupe ; et
- changements de priorités stratégiques des clients du Groupe, 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 du Groupe 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.

2.1.2.2 Risque lié au Brexit

Les incertitudes qui ont suivi la décision du peuple britannique de se prononcer en faveur d'une sortie de l'Union Européenne (« Brexit ») par voie référendaire le 23 juin 2016 n'ont pas été levées à la date du présent document de référence, ce qui peut se traduire à la fois par le report de décisions d'investissements pour un certain nombre de projets de clients du Groupe localement et par un recrutement d'ingénieurs de plus en plus complexe, le marché de l'emploi au Royaume-Uni étant très dépendant des travailleurs européens. Ces phénomènes contribuent à expliquer un ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires généré par les filiales du Groupe consolidées au 31 décembre 2017 implantées au Royaume-Uni.

En outre et bien que la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro (- 7 % entre le taux de change moyen de 2016 et celui de 2017) 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.

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, la Commission européenne a annoncé un accord préliminaire avec le gouvernement britannique le 8 décembre 2017 qui n'a que partiellement levé les incertitudes sur les conséquences du Brexit, qui devrait prendre effet fin mars 2019. Il est donc prématuré de se prononcer sur la nature des accords commerciaux qui seront ou ne seront pas noués, notamment 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 du Groupe 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 significatif sur les activités du Groupe et ses perspectives au Royaume-Uni.

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.

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

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 du Groupe 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 du Groupe 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 un nombre significatif de salariés qualifiés rejoignait un concurrent ou un client auprès duquel ils exerçaient des missions pour le compte du Groupe, 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 pas 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.

2.1.2.5 Risque lié à la capacité de rétention des équipes dirigeantes par le Groupe

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, tant au niveau du Groupe que dans chacun des pays dans lesquels il opère. 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 il opère.

Le départ de membres clés de la Direction générale pourrait perturber la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, en particulier si ce départ, notamment vers des concurrents du Groupe, conduisait à une dissémination des connaissances techniques acquises et des relations commerciales développées au sein du Groupe. 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. Bien que le Groupe ait élaboré une politique solide de gestion des talents (voir la section 4.2.6 « L'acquisition et le développement des talents »), son éventuelle incapacité à attirer et retenir des dirigeants clés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les perspectives, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

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

Tout en conservant le contrôle de la gestion globale des prestations fournies à son client, 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 recrutement de 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 externes 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 due par le Groupe à son client. Le Groupe est ainsi exposé au risque que ses fournisseurs externes ne parviennent pas à respecter les normes de qualité prévues par

le contrat conclu entre les donneurs d'ordre et le Groupe ou, de manière générale, à respecter les lois et règlements applicables.

À cet égard, le Groupe pourrait faire l'objet de réclamations de la part de ses clients pour des dommages impliquant ces fournisseurs externes. Ces réclamations pourraient notamment être relatives à des coûts additionnels au titre de prestations de service défaillantes 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 externes 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 par ces fournisseurs. Tout manquement de ces fournisseurs à leurs obligations peut 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 d'exploitation, la situation financière et les perspectives du Groupe. A 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 externes 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 liant le Groupe à ses clients

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

Des prestations de service défaillantes rendues par le Groupe, notamment s'agissant 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 du Groupe de certains panels de référencement, ou encore à une atteinte à sa réputation.

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.

A 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.

2.1.2.8 Risque de cybersécurité 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 des projets par le Groupe 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 ou leur propriété intellectuelle, 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 cybercriminalité, pour le Groupe.

La concrétisation d'un ou de plusieurs des risques mentionnés ci-dessus pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, les perspectives ou la réputation du Groupe.

2.1.2.9 Risque lié aux avantages du personnel à prestations définies

Le Groupe maintient un nombre limité de plans à prestations définies bénéficiant à certains salariés ou anciens salariés. Ces plans (essentiellement relatifs aux indemnités de fin de contrat ou de carrière mais également à la retraite et aux médailles du travail) font l'objet de revalorisations annuelles auprès d'un actuaire de référence.

Les principales hypothèses actuarielles servant de base au 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 influer 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 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017»).

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.

2.1.2.10 Risque lié à une détérioration des relations sociales

Au 31 décembre 2017, le Groupe et Aricent employaient quasiment 45 000 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. À cet égard, un accord sur le fonctionnement d'un Groupe Spécial de Négociation (GSN) a été signé en septembre 2017 avec les partenaires sociaux des entités européennes du Groupe en vue de la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen (CEE) dès 2018. En outre, des représentants du personnel sont présents en Allemagne, en Belgique, en France, en Italie, en Espagne, au Luxembourg, au Maroc (en l'absence d'obligation légale applicable en la matière au Maroc), aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

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.

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 2.1.4.2 « Risque lié à l'existence de litiges »).

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.

2.1.2.11 Risque lié aux opérations de croissance externe

Si le Groupe souhaitait procéder à certaines acquisitions de sociétés, en vue par exemple d'acquérir certaines compétences spécifiques recherchées comme cela a été le cas pour l'acquisition en juillet 2017 d'Information Risk Management (IRM), spécialisée en conseil en cybersécurité et basée au Royaume-Uni, certains risques associés à ces acquisitions seraient susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Ces risques sont notamment :

- l'incapacité du Groupe à trouver des cibles appropriées ;
- l'incapacité du Groupe à planifier et à réaliser efficacement une acquisition donnée ;
- le Groupe peut être conduit à supporter des frais importants, des retards ou autres difficultés opérationnelles ou financières dans le cadre de l'intégration des sociétés acquises ;
- les acquisitions futures du Groupe pourraient le conduire à supporter des charges de dépréciation, à faire face à des passifs imprévus, ou à toutes autres difficultés financières consécutives aux acquisitions réalisées ;
- l'incapacité du Groupe à conserver le personnel clé ou les contrats clients clés des entreprises acquises ; et
- la survenance d'évènements, de circonstances ou d'obligations juridiques imprévus liés aux entreprises ou à la clientèle acquises.

En outre, le Groupe ne peut garantir que, suite à son intégration dans le Groupe, 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. Bien que le Groupe procède à une analyse de chaque cible d'acquisition, ces évaluations intègrent un certain nombre d'hypothèses et d'estimations concernant les marchés, la rentabilité, la croissance, les taux d'intérêt et la valorisation de la cible concernée. Le Groupe 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.

2.1.2.12 Risque lié aux relations avec des partenaires clés et aux investissements minoritaires dans des start-ups

Le Groupe peut être amené à s'associer avec des acteurs industriels, par exemple en vue de développer des innovations technologiques, et à investir dans le cadre de ces partenariats des montants qui peuvent être significatifs. Certains de ces partenariats revêtent une importance commerciale ou technologique pour le Groupe. Il en est ainsi du projet CoherenSE développé en partenariat avec Jaguar Land Rover et qui porte sur une plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents. Ces accords pourraient être remis en cause par les partenaires du Groupe, à la suite de désaccords persistants, de difficultés financières, de restructurations, fusions et acquisitions ou encore en cas de changement de priorités stratégiques.

Outre ces partenariats industriels et technologiques, le Groupe peut également être amené à prendre des participations dans un certain nombre de start-ups développant des activités dans certains domaines considérés comme prioritaires par le Groupe (voir section 1.5.3 « Principaux investissements »).

De façon générale, si le Groupe investissait dans le développement de partenariats, de projets ou de start-ups se révélant finalement peu porteurs, ses ressources financières seraient allouées à des investissements peu rentables, ce qui pourrait affecter la rentabilité du Groupe, et avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

2.1.3 Risques liés à l'acquisition d'Aricent

2.1.3.1 Risque lié à la baisse du cours de l'action Altran après la réalisation de l'Acquisition

L'acquisition d'Aricent pourrait avoir un impact négatif sur le cours de l'action Altran, notamment pour une ou plusieurs des raisons suivantes :

- intégration d'Aricent au sein du Groupe plus lente ou moins fluide qu'attendue ;
- moindre bénéfice de l'Acquisition pour le Groupe, ou bénéfice ne se matérialisant pas aussi vite qu'anticipé ; ou
- hypothèses sous-jacentes dans le *business plan* d'Aricent incorrectes, en particulier concernant les synergies ou la performance ; ou
- effet de l'Acquisition sur le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, l'*Operating Free Cash Flow* ou plus généralement sur les résultats financiers du Groupe ne correspondant pas à celui attendu par les investisseurs ou les analystes financiers.

De plus, le niveau d'endettement accru du Groupe à la suite de l'Acquisition (voir la section 5.2.7.2 « Passifs financiers ») pourrait accroître la volatilité du cours de l'action Altran.

Si un tel évènement se concrétisait, certains actionnaires d'Altran pourraient chercher à céder leurs actions Altran rapidement, créant ainsi une pression à la vente sur le cours d'Altran et affectant défavorablement celui-ci.

2.1.3.2 Risque lié à la non-réalisation d'une partie ou de l'ensemble des synergies attendues à moyen terme

Les avantages attendus dans le cadre de l'Acquisition dépendront en partie du succès de l'intégration des activités d'Aricent avec celles du Groupe. Un des bénéfices attendus par le Groupe de cette intégration 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 dépenses et de coûts liés à l'exécution de ses prestations de 25 millions d'euros. Ces synergies devraient être réalisées progressivement dès la réalisation de l'Acquisition et devraient atteindre leur effet plein d'ici trois ans (voir section 1.4.2.2 « Logique stratégique de l'Acquisition »).

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 opérationnel, sa situation financière et ses perspectives.

2.1.3.3 Risque lié à la survenance de difficultés significatives et imprévues au cours de l'intégration des activités du Groupe et d'Aricent

Le rapprochement du Groupe et d'Aricent implique l'intégration de deux groupes de taille importante qui fonctionnaient indépendamment jusqu'à la réalisation de l'Acquisition. Malgré l'expérience dont dispose le Groupe dans l'acquisition d'autres entités et la réalisation des bénéfices qui en découlent, le processus d'intégration du Groupe comporte des incertitudes et des coûts qui lui sont inhérents. Le Groupe pourrait supporter des frais importants, des retards ou autres difficultés opérationnelles ou financières dans le cadre de l'intégration d'Aricent. Les synergies et autres bénéfices attendus de l'Acquisition (notamment optimisation des coûts et augmentation du chiffre d'affaires et des profits par synergies d'activité), pourraient ne pas se concrétiser si le Groupe n'est pas en mesure de mener à bien l'intégration des systèmes d'information et des processus opérationnels des entreprises acquises, de conserver le personnel clé ou les contrats clients clés des entreprises acquises ou de faire face à la survenance d'évènements, de circonstances, de contentieux ou d'obligations juridiques imprévus liés aux entreprises acquises ou à leur clientèle existante et dont les coûts pour le Groupe sont susceptibles de ne pas être limités en montant et en durée. Le Groupe ne peut garantir que, suite à leur intégration dans le Groupe, les activités d'Aricent conserveront leur base de clientèle existante, généreront les marges ou les flux de trésorerie anticipés, ou permettront de bénéficier des synergies prévues ou autres avantages escomptés. En particulier, le Groupe pourrait perdre certains contrats en raison de la décision unilatérale des clients d'y mettre un terme avec un préavis de courte durée.

En outre, l'intégration réussie d'Aricent rendra nécessaire une implication forte des équipes de direction du Groupe, notamment aux États-Unis et en Inde, ce qui pourrait affecter leur capacité à diriger leurs activités de manière efficace et détourner leur attention et leurs ressources d'autres opportunités stratégiques pendant la période d'intégration. Le Groupe devra porter une attention particulière à l'intégration de ses activités en Inde, ce pays devenant le premier pays en termes d'effectifs avec environ 12 000 salariés.

Même si les synergies estimées et les autres bénéfices escomptés de l'Acquisition sont significatifs, tout échec, retard important ou coûts inattendus dans le processus d'intégration pourraient avoir un effet défavorable sur la capacité du Groupe à réaliser ses objectifs et sur sa situation opérationnelle et financière.

2.1.3.4 Risque lié à l'évolution défavorable du profil de risque du Groupe à la suite de l'Acquisition

À la suite de l'Acquisition, le Groupe est plus exposé aux industries dans lesquelles opèrent les principaux clients d'Aricent, en particulier au secteur des télécommunications. Le Groupe peut à ce titre être exposé à des risques supplémentaires liés à ces activités, qui pourraient ne pas avoir été identifiés ou évalués de manière certaine à la date du présent document de référence.

Plus généralement, l'Acquisition pourrait modifier la répartition du chiffre d'affaires du groupe Altran par secteur industriel, ce qui pourrait affecter le profil de risque du groupe Altran, la dispersion sectorielle des clients du groupe Altran et la segmentation de son offre. La sensibilité du Groupe au risque de ralentissement économique dans ces industries est donc accrue. Toute dégradation de l'environnement économique dans ces secteurs pourrait avoir un effet défavorable sur le cours de bourse de l'action Altran et sur la situation financière et les perspectives du Groupe.

2.1.3.5 Risque lié aux modalités des nouveaux contrats de financement conclus dans le cadre de l'Acquisition

Dans le cadre de l'Acquisition, un contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) a été conclu le 15 février 2018 au titre duquel plusieurs prêts ont été mis à la disposition de la Société et de l'une de ses filiales afin notamment de financer le prix de l'Acquisition d'un montant de 1,73 milliard d'euros (voir section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition »).

Le *Senior Facilities Agreement* contient des clauses usuelles pour ce type de financements. À ce titre, le Groupe est désormais soumis à certaines contraintes, notamment lorsque son taux de levier [(1)] excède certains seuils fixés par le *Senior Facilities Agreement* :

- la capacité de la Société à distribuer des dividendes est susceptible d'être restreinte, une partie des flux de trésorerie excédentaires (*excess cash flow*) devant être affectée au remboursement anticipé des prêts au-delà de certains taux de levier constatés. Dans l'hypothèse où un cas de défaut au titre du *Senior Facilities Agreement* se produirait et où un taux de levier particulièrement élevé serait simultanément constaté, la Société ne pourrait procéder à aucune distribution, quel qu'en soit le montant ;
- la réalisation de certaines opérations telles que les acquisitions ou cessions d'actifs, les investissements ou la conclusion de nouveaux emprunts (les « *Opérations Autorisées* ») est soumise à certaines conditions. En outre, les Opérations Autorisées ne peuvent être librement effectués ou contractées que dans la limite de certains montants, dont le dépassement requiert l'obtention d'un accord d'une majorité des prêteurs ;
- les marges appliquées aux taux d'intérêts des financements pouvant varier selon le taux de levier qui serait constaté après la réalisation de l'augmentation de capital envisagée afin de refinancer une partie des nouveaux financements, les charges financières relatives à l'endettement de la Société sont susceptibles de rester à leur niveau le plus élevé si ce taux de levier devait être maintenu au-delà de certains seuils.

En raison de ces contraintes et engagements, toute constatation d'un taux de levier du Groupe au-delà de certains seuils pourrait obliger celui-ci à allouer une partie importante des flux de trésorerie excédentaires au remboursement de sa dette, ce qui serait susceptible de réduire sa capacité à procéder à des distributions au bénéfice de ses actionnaires (pour une description de la politique de la Société en matière de distribution de dividendes, se référer à la section 8.6.1 « Politique de distribution »). La constatation d'un taux de levier significatif réduirait la capacité du Groupe à effectuer des investissements ou à contracter de nouveaux emprunts, maintiendrait à un niveau élevé les charges financières supportées par le Groupe plus généralement, augmenterait sa vulnérabilité à des situations économiques et sectorielles défavorables. En outre, s'agissant des Opérations Autorisées qui excèderaient les limites de montants fixées par le *Senior Facilities Agreement* et qui requerraient en conséquence l'accord préalable des prêteurs, aucune assurance ne peut être donnée quant à l'obtention de telles autorisations. Si de telles autorisations étaient refusées ou étaient obtenues sous réserve d'engagements défavorables pour le Groupe cela pourrait avoir un effet négatif sur le cours de bourse de l'action Altran et sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

La constatation d'un taux de levier élevé du Groupe peut notamment résulter d'une augmentation de l'endettement net de celui-ci. À cet égard, la réalisation de l'Acquisition a conduit à une augmentation significative de cet endettement et à une dégradation du taux de levier du Groupe. Ce dernier demeure néanmoins inférieur aux seuils les plus élevés pris en considération dans le *Senior Facilities Agreement* afin de déterminer la marge la plus élevée applicable aux taux d'intérêts des financements. Si la Société ne pouvait réaliser l'augmentation de capital envisagée afin de rembourser de façon anticipée une partie de ses financements par utilisation du produit de cette augmentation de capital, le taux de levier du Groupe serait maintenu à un niveau élevé, pendant une durée plus longue que celle initialement envisagée. Une telle situation exposerait le Groupe aux contraintes et risques exposés ci-dessus, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Une diminution de la demande pour les services du Groupe, une baisse de sa performance opérationnelle, la non-réalisation des synergies attendues de l'Acquisition ou tout autre facteur susceptible d'affecter négativement l'EBITDA consolidé pro forma pourrait également conduire à une dégradation du taux de levier du Groupe et avoir un effet négatif sur sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Parmi les contraintes et risques résultant du *Senior Facilities Agreement*, la *Revolving Credit Facility* contient en outre un engagement financier de la Société (*financial covenant*) de maintenir un taux de levier inférieur à (i) 7,25x en tout état de cause et (ii) le cas échéant, à 5,25x après remboursement d'une partie du *Term Loan B* par utilisation du produit de l'augmentation de capital envisagée si celui-ci est supérieur à 500 millions d'euros (étant précisé que ce ratio serait ramené à 6,25x pour le cas où le produit de cette émission serait compris entre 250 et 500 millions d'euros). Cet engagement est applicable dès lors que cette ligne est tirée à plus de 40 %.

Par ailleurs, il convient de souligner que le *Senior Facilities Agreement* prévoit que tout évènement constituant un « *changement de contrôle* » au sens de ce contrat est susceptible d'entraîner, si les prêteurs le décident, l'obligation pour la Société de rembourser de manière anticipée l'ensemble des financements qui ont été mis à sa disposition en vertu du *Senior Facilities Agreement*.

Les évènements constituant un « changement de contrôle » au sens du *Senior Facilities Agreement* sont notamment :

- la cession par le Groupe de tous ses actifs ou de la plus grande partie de ceux-ci à des tiers (qu'il s'agisse d'une transaction unique ou du résultat de plusieurs transactions liées) ; ou

(1) Défini comme le ratio entre l'endettement net du Groupe et son EBITDA consolidé pro forma au sens du Senior Facilities Agreement.

- l'acquisition par une personne ou un groupe de personnes agissant de concert d'une fraction du capital de la Société conférant (i) 30 % des droits de vote de la Société, (ii) le droit de désigner une majorité des membres du Conseil d'administration de la Société ou (iii) la capacité de conduire la gestion de la Société.

Toute demande de remboursement anticipé des financements bancaires accordés au Groupe à la suite d'un changement de contrôle aurait un effet défavorable très significatif sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

À cet égard, et à l'instar des dépassements des limites de montants des Opérations Autorisées, aucune assurance ne peut être donnée quant à l'obtention de dérogations (*waiver*) à l'obligation de remboursement anticipé des emprunts. Si de telles dérogations étaient refusées ou étaient obtenues sous réserve d'engagements défavorables pour le Groupe, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le cours de bourse de l'action Altran et sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

2.1.3.6 Risque lié aux modalités selon lesquelles la *due diligence* effectuée dans le cadre du processus d'acquisition a été menée

Dans le cadre de l'évaluation de l'Acquisition, notamment de la détermination du prix d'acquisition, le groupe Altran a réalisé des travaux de *due diligence* afin d'identifier les éléments pertinents relatifs à chacune des entreprises acquises, en particulier d'éventuels risques ou passifs importants. Le groupe Altran ne peut toutefois garantir que les documents et informations fournis par Aricent dans le cadre de la procédure de *due diligence,* aient été complets, adaptés ou exacts et, de ce fait, que les travaux de *due diligence* aient permis d'identifier ou évaluer tous les éventuels problèmes, risques ou passifs importants au sein d'Aricent. En particulier, le groupe Altran ne peut garantir que les travaux de *due diligence* aient permis d'identifier ou d'anticiper tous les risques liés aux contentieux et litiges, passés, présents ou futurs, des sociétés acquises, ou tous les risques liés à d'éventuels manquements par Aricent ou les sociétés du groupe Aricent, leurs dirigeants ou leurs employés aux lois et réglementations applicables notamment en matière fiscale ou de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent. Si le groupe Altran n'avait pu identifier ou évaluer correctement certains risques, il pourrait être exposé à d'importants passifs non divulgués des entreprises acquises et conduit à déprécier ou à sortir de son bilan des actifs, à restructurer ses activités ou à supporter d'autres coûts, qui pourraient entraîner des pertes susceptibles de ne pas être indemnisées au titre du contrat de fusion (*Merger Agreement*) conclu avec KKR notamment le 29 novembre 2017 et soumis au droit américain, en raison des limitations applicables aux engagements d'indemnisation prévus par ce contrat, ou au titre des polices d'assurance décrites ci-dessous.

Le groupe Altran a souscrit une police d'assurance visant à couvrir les déclarations et garanties accordées par Aricent relatives à la période précédant la réalisation de l'acquisition. Le groupe Altran a par ailleurs souscrit des polices d'assurance couvrant certains dommages qu'il pourrait subir à raison de la réalisation de risques spécifiquement identifiés dans le cadre des travaux de due diligence. Toutefois, même lorsque le risque considéré est couvert par une police d'assurance, le Groupe ne peut exclure que l'indemnisation fournie par son assureur ne soit que partielle, en raison des plafonds de garantie et des franchises contenues dans ces polices d'assurances et que le Groupe juge, à ce jour, raisonnables.

L'ensemble de ces éléments pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe, ainsi que sur le cours de bourse des actions Altran. En conséquence, les résultats consolidés et l'état de la situation financière consolidée du Groupe pourraient différer de manière significative par rapport aux résultats et à l'état de la situation financière présentés dans les informations financières pro forma non auditées.

2.1.3.7 Risque lié à la mise en œuvre de clauses de changement de contrôle contenues dans les contrats conclus par Aricent et ses filiales

Dans le cadre de leur activité, Aricent et ses filiales peuvent avoir conclu des contrats, en particulier avec des clients, contenant des clauses de changement de contrôle qui soumettent la poursuite desdits contrats à l'approbation du cocontractant.

Bien qu'Aricent et ses filiales aient obtenu l'accord de certains clients concernant la poursuite de leur contrat à la suite de l'Acquisition, Aricent et ses filiales pourraient ne pas être en mesure d'obtenir le consentement de certains autres clients, ou pourraient devoir renégocier des modalités qui pourraient être moins favorables que celles en vigueur afin d'obtenir leur consentement.

La mise en œuvre de clauses de changement de contrôle pourrait provoquer la résiliation des contrats qui les contiennent.

Si un ou plusieurs de ces risques se matérialisent s'agissant de contrats importants pour l'activité d'Aricent ou de ses filiales, cela pourrait avoir une incidence significative sur les activités du Groupe, ses résultats opérationnels, sa situation financière et ses perspectives.

2.1.3.8 Risque lié aux engagements d'Aricent et de ses filiales dans le cadre des contrats conclus avec IBM

Entre septembre 2016 et avril 2017, Aricent et IBM ont conclu trois partenariats d'ingénierie de produits en vertu desquels Aricent 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 347,1 millions de dollars américains, payables jusqu'en 2022. 231,7 millions de dollars restaient à payer par Aricent au 30 septembre 2017.

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. Pour plus d'informations concernant ces contrats, voir section 8.8.4.2 « Contrats conclus entre Aricent et IBM ».

Toute violation par Aricent de l'une de ses obligations significatives au titre de ces partenariats pourrait donner lieu à des réclamations d'IBM à l'encontre du Groupe et engager la responsabilité de celui-ci.

Le Groupe ne peut donner aucune assurance, ni garantir les flux financiers qui résulteraient de ces contrats, notamment du fait de la commercialisation et de la vente des produits par IBM. Par ailleurs, les revenus perçus par IBM auprès des clients utilisateurs de ces produits pourraient décliner, notamment en raison de la concurrence de produits plus récents sur ce marché ou d'une obsolescence de la technologie concernée.

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.

2.1.3.9 Risque lié à la résiliation des mandats sociaux et des contrats de travail de certains membres de la direction et de salariés clés d'Aricent

Le succès du Groupe dépendra en partie de sa capacité à conserver les dirigeants et salariés clés d'Aricent et de ses filiales.

À cet égard, bien que le Groupe ait conclu avec les membres de la direction d'Aricent des contrats de travail qu'il juge attractifs, certains salariés d'Aricent pourraient avoir des incertitudes quant à leur futur rôle au sein du Groupe. En particulier, les mandats sociaux ou les contrats de travail de certains dirigeants et salariés clés d'Aricent et de ses filiales pourraient être résiliés à leur initiative ou à celle du Groupe, ce qui pourrait entraîner le paiement d'éventuelles indemnités pouvant affecter les résultats de ce dernier. Plus généralement, toute incapacité à conserver les dirigeants et salariés clés pourrait avoir une incidence significative sur les activités, les résultats opérationnels, la situation financière et les perspectives du Groupe.

2.1.3.10 Risque lié aux différences entre les résultats opérationnels et à la situation financière du Groupe et ceux présentés dans les informations financières pro forma non auditées

Le présent document de référence contient des informations financières consolidées condensées pro forma non auditées pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, établis sur la base (i) des comptes consolidés audités de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 établis en normes IFRS et (ii) des comptes consolidés d'Aricent pour la période de 12 mois arrêtée le 30 septembre 2017 établis en normes comptables américaines (US GAAP) ayant fait l'objet d'une revue limitée par les Commissaires aux comptes d'Aricent (voir section 5.8.1 « Information financière consolidée résumée pro forma (non auditée) »). Ces informations financières consolidées condensées pro forma reflètent l'Acquisition, son financement ainsi que le refinancement comme si ces opérations étaient intervenues (i) au premier jour de l'exercice s'agissant du compte de résultat, et (ii) au dernier jour de l'exercice s'agissant de l'état de la situation financière.

Les informations financières consolidées condensées pro forma non auditées sont basées sur des estimations préliminaires et des hypothèses que la Société considère comme raisonnables et fournies uniquement à titre indicatif. En particulier, s'agissant de l'information financière d'Aricent, celle-ci ne prend pas en compte les résultats effectivement réalisés au cours du trimestre clos le 31 décembre 2017, mais intègrent en revanche les résultats effectivement réalisés au cours du trimestre clos le 31 décembre 2016 ; par ailleurs, Aricent établissant ses comptes en US GAAP, des reclassements et retraitements ont été effectués afin de les présenter selon les principes comptables IFRS d'Altran et les agrégats financiers concernés ont été convertis du dollar US en Euro. Ces éléments sont plus amplement décrits dans la note annexe à ces informations financières pro forma.

Les estimations et les hypothèses utilisées dans la préparation des informations financières consolidées condensées pro forma non auditées incluses dans le présent document de référence pourraient être sensiblement différentes des résultats réels ou futurs du Groupe. Par conséquent, ces informations financières pro forma n'ont pas pour objet d'indiquer les résultats qui auraient effectivement été réalisés si les transactions avaient été conclues à la date susvisée ou pour les périodes présentées ou les résultats qui pourraient être réalisés à l'avenir. De même, les informations financières consolidées condensées pro forma non auditées ne donnent effet à aucun événement autre que ceux mentionnés et les notes y afférentes.

2.1.3.11 Risque lié au traitement comptable de l'Acquisition et à son incidence sur la contribution d'Aricent et de ses filiales au résultat net du Groupe

Le traitement comptable de l'Acquisition est susceptible d'avoir des effets sur la contribution d'Aricent et de ses filiales au résultat net du Groupe. Celle-ci pourrait notamment être affectée par les éléments suivants :

- l'appréhension de divergences de principes comptables entre Aricent et le Groupe, Aricent établissant actuellement ses comptes consolidés selon le référentiel US GAAP et le Groupe retenant le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, ainsi que les éventuelles différences de pratiques comptables « groupes » ;
- les incidences ultérieures sur le résultat net de la mise à la juste valeur à la date de prise de contrôles des actifs et passifs identifiables, et notamment l'amortissement net d'impôt différé des actifs incorporels constatés pour leur juste valeur à cette date ;
- les incidences liées à la mise en œuvre d'IFRS 2 s'agissant de paiement fondé sur des actions.

Pour plus d'informations concernant le traitement comptable de l'Acquisition, voir la section 5.8 « Informations financières pro forma ».

2.1.3.12 Risque lié à l'apparition d'un *goodwill* significatif à la suite de l'Acquisition

L'écart d'acquisition (*goodwill*) représente la différence entre la somme des rémunérations transférées, qui peut être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés, et la juste valeur d'Aricent. L'écart d'acquisition préliminaire lié à cette opération, tel que présenté dans les informations financières pro forma figurant à la section 5.8.1 « Information financière consolidée résumée pro forma (non auditée) », s'élève à 1 459 575 milliers d'euros.

En application des normes IFRS, l'écart d'acquisition n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation annuel et lors d'arrêtés intermédiaires en cas d'apparition d'indices de perte de valeur. Si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable de l'écart d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée, notamment en cas de survenance d'événements ou de circonstances concernant des changements significatifs défavorables, présentant un caractère durable, affectant l'environnement économique ou les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'absence de dépréciation significative à l'avenir.

2.1.3.13 Risque lié à la plus grande variété de devises dans le chiffre d'affaires du groupe constitué du Groupe et les charges supportées par celui-ci

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 roupie INR. La part du chiffre d'affaires du Groupe libellée en dollars, en particulier, est bien plus importante, cette augmentation n'étant pas compensée par une augmentation proportionnelle de la part des charges du Groupe libellée en dollars. En particulier, s'agissant des charges financières, une seule des deux tranches du *Term Loan B*, d'un montant de 300 millions de dollars, est libellée en dollars (sur un montant total des nouveaux financements mis en place équivalent à 2.125 millions d'euros) (voir section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition »). S'agissant en outre des charges opérationnelles, une part accrue des charges supportées par le Groupe est libellée en dollar US et en roupie INR depuis la réalisation de l'Acquisition.

Les résultats et les ratios financiers du Groupe pourraient donc être 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.

Pour une information plus détaillée sur le risque de change, voir le facteur de risques « Risque de change » ci-dessous.

2.1.4 Risques juridiques

2.1.4.1 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 et 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. Ainsi, dans les secteurs de la défense et du nucléaire, le Groupe doit veiller 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 habiliter 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 indiscrétions 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.

2.1.4.2 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 enregistrées, le cas échéant, par la Société ou Aricent au titre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales dans ses comptes 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.

D'une manière générale, il ne peut être exclu que dans le futur de nouvelles procédures, connexes ou non de celles qui sont actuellement en cours, soient engagées à l'encontre de la Société ou de ses filiales. De telles procédures peuvent être longues et coûteuses et pourraient ainsi avoir, en dépit de leur résultat, des conséquences négatives sur les activités, les résultats, la situation financière, la situation de la trésorerie et les perspectives du Groupe.

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, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe autre que celles qui sont détaillées ci-dessous et dans la note 5.12 « Provisions pour risques et charges » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

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'initiés.

La Société s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003. Treize autres personnes physiques ou morales se sont également portées parties civiles en novembre 2004.

Les anciens dirigeants et un cadre du Groupe ont été mis en examen. 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 administratives et pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte au regard du délit de diffusion d'information fausse ou trompeuse.

Aux termes de ses décisions rendues 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 poursuivis au titre des infractions de fausse information et présentation de comptes infidèles. Le Tribunal a fait application du principe non bis in idem, qui interdit qu'une personne soit condamnée deux fois pour la même infraction. Les personnes précitées avaient en effet déjà été sanctionnées par l'AMF en 2007.

Le Tribunal s'est déclaré incompétent pour statuer sur les demandes d'intérêts civils.

Le Parquet a fait appel. Aucune date d'audience n'a été fixée à ce jour.

Les parties civiles pourraient poursuivre la Société devant les juridictions civiles pour obtenir la réparation du préjudice qu'elles allèguent. Trois d'entre elles, à la date du présent document de référence, ont assigné la Société et réclament ensemble près de 28 millions d'euros à titre de dommages-intérêts sur le fondement de la responsabilité délictuelle.

2. 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 et plus favorable que 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 35ème heure à la 38ème 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 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 1er janvier 2016.

Les décisions de la Cour d'appel de Toulouse et de la Cour de Cassation ont 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 2018.

À la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2017, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents Conseils de prud'hommes (Toulouse, Strasbourg, Rennes, Lyon, Nanterre, Belfort…) 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 ces dernières accusations. En effet, la clause de loyauté vise simplement à éviter tout acte de concurrence déloyale. Elle se distingue donc clairement de la clause de non-concurrence, elle aussi prévue dans les contrats de travail, assortie d'une contrepartie financière et donc parfaitement valide. L'objet de ces deux clauses est donc clairement différent.

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, plus aucun de ces salariés n'était au forfait. Ils 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 a décidé de se pourvoir en cassation pour 293 procédures concernées par les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse.

3. 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 se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait 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, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en cassation le 14 décembre 2016.
- 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 et est en délibéré.
- 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 qui avait été consentie par le Groupe. Des audiences ont eu lieu en 2016 et 2017. Aux termes d'un jugement en date du 4 juillet 2017, le Tribunal a débouté le salarié de l'ensemble de ses demandes. Celui-ci a interjeté appel du jugement et la procédure est en cours devant la Cour d'appel de Paris.

4. 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 1er 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 de la Société 2001-2002 décrite dans le paragraphe 1 « Procédure pénale liée aux faits survenus en 2001-2002 » ci-dessus).

5. 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 à Altran 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.

L'instruction est toujours pendante, elle devrait s'achever en 2018.

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 loyer au titre de contrats de location conclus avec le fournisseur.

La Société a alors 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.

6. 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. Les nominations des arbitres sont en cours.

7. Litige lié au campus de Bangalore

La principale filiale d'Aricent en Inde, Aricent 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 bénéficie 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. Aricent 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. Aricent s'est opposée à cette demande.

8. Litige lié à la taxe sur les services

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 2015. Au 31 mars 2017, l'impôt total exigé s'élève à 35,7 millions de dollars américains, avec des intérêts supplémentaires exigibles de 44,6 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 exigée. 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 de 800 000 dollars américains auprès du tribunal compétent dans le cadre de l'appel interjeté par la société portant sur les exercices fiscaux 2013 et 2014.

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

Le Groupe détient un portefeuille de 20 brevets (dont 13 actifs en France et 7 en cours d'enregistrement) et de marques dont le dépôt est effectué dans les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités ou est susceptible de le faire (voir section 8.9 « Marques et brevets »).

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), pourraient être difficiles à protéger.

Le Groupe ne peut non plus assurer que des procédures judiciaires ne seront pas nécessaires afin de faire respecter ses droits au titre des marques et autres droits de propriété intellectuelle qu'il détient. De plus, si des procédures judiciaires devaient, dans ce cadre, être lancées par le Groupe, ce dernier ne peut 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.

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

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'agiront 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 avec 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 ses clients n'agiront pas en revendication, en contrefaçon ou en violation de leurs droits sur des technologies ou procédés utilisés ou développés par le Groupe pour répondre à leurs besoins.

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.

2.1.4.5 Risque éthique et de non-conformité

Le Groupe est soumis à des lois et des règlementations complexes et en constante mutation qui affectent ses activités dans de nombreux domaines, tant au niveau national qu'international. Outre la conformité aux lois et réglementations, il existe aussi de nombreux risques en matière de corruption et de fraude.

Le Groupe dispose d'une Charte éthique et d'une politique anti-corruption afin de prescrire et d'encadrer les pratiques opérationnelles autorisées conformément aux lois et règlements nationaux et internationaux. Le Groupe a notamment pris en compte l'adoption en France le 8 novembre 2016 de la loi n° 2016-1691, dite Sapin II et relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Le processus d'information-consultation auprès des instances représentatives du personnel est en cours.

Néanmoins, du fait de son implantation internationale et du nombre important de ses effectifs, le Groupe est sans cesse confronté à de nouvelles questions éthiques. Le non-respect des normes éthiques et des règles d'un pays par les collaborateurs du Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif non seulement sur l'activité et les résultats du Groupe mais aussi sur son image et sa réputation.

2.1.4.6 Risque environnemental

Étant donné la nature de l'activité du Groupe consistant en la fourniture de prestations de services intellectuels essentiellement, les risques, notamment financiers, liés aux impacts environnementaux directs et au changement climatique sont considérés comme faibles. Néanmoins, un changement de loi ou de règlement relatif à l'environnement et à l'efficacité énergétique pourrait avoir un effet sur les opérations du Groupe, avec un impact potentiel mineur sur la réalisation de ses objectifs.

2.1.5 Risques comptables, financiers et fiscaux

2.1.5.1 Risque de crédit/de contrepartie

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

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit sont principalement les créances clients. Toutefois, les facturations sont généralement établies par les sociétés du Groupe après acceptation par les clients, ce qui réduit la possibilité pour ces derniers de les contester. En complément, 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 dans la mesure où, d'une part, la clientèle du Groupe est essentiellement constituée de grandes entreprises peu exposées au risque d'insolvabilité. D'autre part, le Groupe a souscrit un contrat d'affacturage sans recours couplé à une assurance-crédit qui couvre les principaux pays européens. De plus, il n'existe pas de concentration significative du risque de crédit en raison du nombre important de clients du Groupe. 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.

2.1.5.2 Risques de liquidité

Le Groupe doit disposer à tout moment des ressources financières non seulement pour financer son activité courante mais aussi pour maintenir sa capacité d'investissement. Le Groupe emprunte donc 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*) transfrontalière 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.

Au 31 décembre 2017, le Groupe disposait d'une trésorerie de 372,9 millions d'euros (contre 478,3 millions d'euros au 31 décembre 2016). Au 31 décembre 2017, cette trésorerie était constituée de dépôts bancaires à hauteur de 169,0 millions d'euros et d'équivalents de trésorerie, essentiellement des certificats de dépôts, à hauteur de 203,9 millions d'euros.

Outre la trésorerie, les sources de liquidité du Groupe au 31 décembre 2017 étaient les suivantes :

- une facilité de crédit renouvelable multidevise (EUR, USD, GBP), syndiquée et non garantie, conclue le 27 juillet 2017 pour un montant de 500 millions d'euros, en remplacement de ses précédentes lignes de crédit d'un montant de 300 millions d'euros ;
- un programme de billets de trésorerie d'un montant de 500 millions d'euros, utilisé à hauteur de 400 millions d'euros au 31 décembre 2017 ; et
- un programme d'affacturage européen d'un montant de 344,0 millions d'euros utilisé à hauteur de 209,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 (dont 146 millions de financement/dette déconsolidés).

Au 31 décembre 2017, l'endettement financier brut du Groupe s'élevait à 724,0 millions d'euros (contre 687,9 millions d'euros au 31 décembre 2016). Il se composait de crédits à court terme de 722,8 millions d'euros, d'une dette à long terme de 1,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, la maturité moyenne de la dette ressortait à moins d'un an pour le Groupe en raison du remboursement anticipé d'une partie de la dette existante du Groupe intervenue au premier trimestre 2018 (contre 1,4 ans au 31 décembre 2016).

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement net au 31 décembre 2017, par échéance contractuelle :

(en milliers d'euros)	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	Au-delà
Emprunts obligataires long terme						
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit long terme		49	5			
Autres passifs financiers long terme		795				338
Passifs financiers long terme	**0**	**844**	**5**	**0**	**0**	**338**
Emprunts obligataires convertibles (- 1 an)	253 340					
Emprunts et dettes courants auprès d'établissements de crédit	174					
Crédits courants et banques	469 300					
Autres dettes financières courantes	(5)					
Passifs financiers court terme	**722 809**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**722 809**	**844**	**5**	**0**	**0**	**338**

L'Acquisition et la conclusion des nouveaux contrats de financements dans le cadre de celle-ci ont significativement modifié la situation décrite ci-dessus. Un contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) a en effet été conclu le 15 février 2018 au titre duquel plusieurs prêts ont été mis à la disposition de la Société et de l'une de ses filiales afin notamment de financer le prix de l'Acquisition d'un montant de 1,73 milliard d'euros : (i) un prêt à terme (*Term Loan B*) 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, (ii) un prêt relais (*Bridge Facility*) d'un montant de 250 millions d'euros et (iii) une nouvelle facilité de crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility*) multidevise d'un montant de 250 millions d'euros (voir section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition »).

La maturité du prêt à terme (*Term Loan B*) étant de 7 ans, celle de la facilité de crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility*) de 5 ans et celle du prêt relais (*Bridge Facility*) de 12 mois, la maturité moyenne de la dette pour le Groupe ressort à environ 6,2 ans à la suite de l'Acquisition et de la conclusion des nouveaux contrats de financements dans le cadre de celle-ci.

Pour une description du risque lié à ces nouveaux financements, voir le facteur de risque présenté à la section 2.1.3.5 « Risque lié aux modalités des nouveaux contrats de financement conclus dans le cadre de l'Acquisition ».

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.

2.1.5.3 Risque de taux

Au 31 décembre 2017, 100 % des dettes financières à long terme (c'est-à-dire à plus d'un an) étaient à taux fixe. À la clôture de l'exercice 2016, 100 % des dettes financières à long terme (part à plus d'un an) étaient également à taux fixe après prise en compte des couvertures en place au 31 décembre 2016. Pour plus d'informations sur la dette du Groupe, voir section 5.2.7 « Ressources financières et passifs financiers ».

Les placements du Groupe sont essentiellement à taux variable.

Afin de gérer efficacement le risque de taux, le Groupe a conclu un certain nombre de contrats de dérivés (*swaps*), en application desquels il peut échanger, dès l'origine ou pendant la durée de l'emprunt, la différence entre le taux – fixe ou variable – prévu dans le swap et le taux applicable à l'endettement concerné. Aucune garantie ne peut être donnée néanmoins quant à la capacité du Groupe à gérer de manière appropriée son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt à l'avenir ou à continuer à le faire à un coût raisonnable.

L'exposition nette, définie comme les actifs financiers moins les passifs financiers, au risque de taux au 31 décembre 2017, ainsi que la couverture correspondante, est détaillée comme suit :

(en millions d'euros)	**A moins de 1 an**	**1 an à 5 ans**
Passifs financiers	(723)	(1)
Actifs financiers	373	
Position nette avant gestion	(350)	(1)
Hors bilan (couverture de taux)	-	-

La sensibilité au risque de taux d'intérêts sur la charge financière, sur le résultat net et sur les capitaux propres s'analyse selon les hypothèses suivantes :

- 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 ;
- Pas d'impact en capitaux propres en raison de l'absence d'instruments de couverture de taux.

Avec ces hypothèses, la sensibilité au risque de taux sur les résultats du Groupe est détaillée comme suit :

	Hausse de taux de 1%	**Baisse de taux de 1%**
Charge financière brute	+ 6,8 millions d'euros	- 6,8 millions d'euros
Résultat net	- 3 millions d'euros	+ 3 millions d'euros
Capitaux propres		

À la suite de la mise en place des nouveaux financements dans le cadre de l'Acquisition (voir section 5.2.7.2 « Passifs financiers »), 100 % des dettes financières à moyen et long terme (c'est-à-dire à plus de 3 ans) étaient à taux variable au 20 mars 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 devra avoir conclu, 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*.

2.1.5.4 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.

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.

Pour plus d'informations sur le risque de change à la suite de l'Acquisition, voir la section 2.1.3.13 « Risque lié à la plus grande variété de devises dans le chiffre d'affaires du Groupe et les charges supportées par celui-ci ».

2. Risque de change lié à des investissements dans des filiales étrangères

Le Groupe opère majoritairement dans des pays de la zone euro. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les pays hors zone euro, essentiellement le Royaume-Uni et les États-Unis où le Groupe exerçait ses activités à travers ses filiales, représentaient 13,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Lors de la préparation de ses comptes consolidés, le Groupe doit procéder à la conversion des comptes de ses filiales situées hors de la zone euro en prenant en compte les taux de change applicables. Par conséquent, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Cela se traduit par un aléa sur la conversion en euro des bilans et comptes de résultat des filiales étrangères en dehors de la zone euro.

Dans ce cadre, la sensibilité du Groupe à la variation des taux de change portait principalement, au 31 décembre 2017, sur :

- la variation de la roupie indienne contre l'euro : une hausse ou une baisse de 10 % de la roupie indienne contre l'euro par rapport aux cours constatés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 aurait pour effet de faire varier le résultat net et le montant des capitaux propres consolidés de respectivement 0.5 millions d'euros et -6,9 millions d'euros ;
- la variation du dollar singapourien contre l'euro : une hausse ou une baisse de 10 % du dollar singapourien contre l'euro par rapport aux cours constatés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 aurait pour effet de faire varier le résultat net et le montant des capitaux propres consolidés de respectivement -0,2 millions d'euros et -1,5 millions d'euros ;
- la variation de la livre sterling contre l'euro : une hausse ou une baisse de 10 % de la livre sterling contre l'euro par rapport aux cours constatés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 aurait pour effet de faire varier le résultat net et le montant des capitaux propres consolidés de respectivement 1,7 millions d'euros et 8,1 millions d'euros ;
- la variation du dollar américain contre l'euro : une hausse ou une baisse de 10 % du dollar américain contre l'euro par rapport aux cours constatés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 aurait pour effet de faire varier le résultat net et le montant des capitaux propres consolidés de respectivement -1,2 millions d'euros et 2,0 millions d'euros ; et
- la variation de la couronne suédoise contre l'euro : une hausse ou une baisse de 10 % de la couronne suédoise contre l'euro par rapport aux cours constatés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 aurait pour effet de faire varier le résultat net et le montant des capitaux propres consolidés de respectivement 0,3 millions d'euros et 2,2 millions d'euros.

Pour plus d'informations sur le risque de change à la suite de l'Acquisition, voir la section 2.1.3.13 « Risque lié à la plus grande variété de devises dans le chiffre d'affaires du Groupe et les charges supportées par celui-ci ».

3. 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. Bien que les financements externes du Groupe soient, en règle générale, libellés en euros, 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 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.

Au 31 décembre 2017, le Groupe n'avait pas de financement externe en devise étrangère.

À la suite de l'Acquisition, le Groupe dispose d'un financement externe en devise étrangère. Il s'agit de la tranche libellée en dollars américains du *Term Loan B*, d'un montant de 300 millions de dollars.

En règle générale, 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 en capitaux propres.

Une présentation des expositions brute et nette au risque de change du Groupe figure dans la note 5.11 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

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

Le tableau ci-dessous présente la sensibilité des résultats du Groupe et de ses capitaux propres au risque de change au 31 décembre 2017, en cas d'appréciation de 10 % de la devise contre de l'euro.

(en millions d'euros) **Devise**	***Actif***	***Passif***	***Position nette en devises***	***Cours au 31/12/17***	***Position nette en euro avant gestion***	***Instrument dérivés***	***Position nette en euro après gestion***	***Résultat Gains/ Pertes***	***Capitaux propres Gains/ Pertes***
USD	157,9		157,9	0,8338	131,7	(46,9)	84,8	0,0	8,5
GBP	75,3	(15,5)	59,8	1,1271	67,4	25,4	92,8	0,0	9,3
SEK	64,5		64,5	0,1016	6,6		6,6	0,7	0,0
SGD	103,6		103,6	0,6241	64,7		64,7	0,1	6,4
CZK	429,0		429,0	0,0392	16,8	(6,6)	10,2	0,0	1,0
MAD	33,7		33,7	0,0892	3,0		3,0	0,0	0,3
INR	1 447,6		1 447,6	0,0131	18,9		18,9	0,0	1,9

2.1.5.5 Risque sur les actifs incorporels

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 doit être immédiatement comptabilisé en charge dans le compte de résultat du Groupe et est irréversible.

La méthodologie et les taux d'actualisations utilisés pour les tests de valeur sont détaillés à la note 5.1 « Ecarts d'acquisition nets » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ». Pour la réalisation de ces tests de dépréciation au 31 décembre 2017, il a été retenu un taux d'actualisation après impôt (WACC) par UGT et un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 %.

Les résultats du test de sensibilité en matière de dépréciation des actifs incorporels, comprenant les écarts d'acquisition et les relations clientèle, qui concernent les UGT Allemagne/Autriche/Republique Tchèque et Etats-Unis/Canada d'une valeur nette de 314,9 millions d'euros sont présentés ci-dessous.

Taux WACC			**-1,00 %**	**WACC**	**+1.00 %**
Taux de croissance infini du chiffre d'affaires	2,00 %	UGT Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	0	0	5 839
	1,00 %	UGT Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	0	0	33 156
	1,00 %	UGT États-Unis/Canada	0	0	11 763

Par ailleurs, une analyse de sensibilité à une variation du taux d'EBIT retenu dans les plans d'affaires a fait apparaître qu'une diminution de 3 points de ce taux entraînerait une dépréciation de 114,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition de l'UGT Allemagne/Autriche/Republique Tchèque.

Toute dépréciation à venir d'écarts d'acquisition entraînerait une diminution significative des résultats du Groupe et de ses capitaux propres selon les normes IFRS.

2.1.5.6 Risque sur les placements du Groupe

Le Groupe a pour politique de placer sa trésorerie dans des SICAV monétaires, des titres de créances négociables, des bons de capitalisation ou encore dans des fonds de placements dédiés dans le respect des règles de diversification et de qualité de contrepartie. Ainsi, au 31 décembre 2017, les placements à court terme, qui s'élèvent à 203,9 millions d'euros sont gérés par des sociétés de gestion, filiales d'établissements financiers de premier rang. Ces placements n'exposent pas le Groupe à un risque de contrepartie significatif.

Ces placements ont été dénoués en 2018.

2.1.5.7 Risques en matière de prélèvements obligatoires

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 éventuellement provisionnés.

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. En particulier, la politique de prix de transfert du Groupe pourrait être remise en cause.

2.1.5.8 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 a pour mission d'identifier les risques principaux, d'en quantifier les conséquences potentielles dans le but soit :

- pour certains risques, de les réduire, en préconisant des mesures de prévention en collaboration avec d'autres directions du Groupe ;
- de les couvrir en choisissant le transfert à l'assurance pour les risques devant obligatoirement être couverts, les risques à caractère exceptionnel liés à une forte amplitude potentielle et à une faible fréquence et les risques liés aux prestations réalisées (réclamations des tiers et des clients).

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 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.

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

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 [(1)] 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'efficience 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 exhaustivement 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 aux divers niveaux des entités opérationnelles et des directions fonctionnelles et à mettre en œuvre les plans d'actions pour maîtriser ces risques.

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, Cadre de référence de la FERMA – *Federation of European Risk Management Associations*, Cadre de référence « *Le management des entreprises* » promu par le COSO - « *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* » 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.

(1) Compte tenu du caractère extrêmement récent de l'acquisition du groupe Aricent, ce dispositif de contrôle interne ne concerne pas encore le groupe Aricent.

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, sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs à leur arrivée dans l'entreprise et disponibles sur l'intranet. Ils mentionnent les principes de comportement individuel attendu et à respecter par les collaborateurs dans les pays où ils interviennent pour le Groupe. Ces documents sont complétés le cas échéant pour veiller à être en conformité avec les législations locales.

Dans le cadre de la mise en conformité avec l'article 17 de la loi Sapin 2, la politique anti-corruption a été actualisée en 2017.

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 27 mars 2017, un groupe de travail a été mis en place afin d'établir le plan de vigilance applicable au Groupe et qui sera présenté dans le document de référence relatif à l'exercice 2018.

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 « sensible » est continuellement actualisée et ces collaborateurs sont soumis à des périodes d'arrêt (*black-out*) sur tous les titres et instruments émis par Altran. Un engagement de confidentialité est signé par tout nouveau collaborateur nommé à une fonction concernée ou contribuant à un projet confidentiel.

2. Gouvernance, organisation, pouvoir et responsabilités

La gouvernance du Groupe est assurée par le Conseil d'administration et le Comité exécutif et deux autres comités complètent le cercle de la gouvernance du Groupe.

Le Comité exécutif est composé, du Président-Directeur général, du Directeur général délégué en charge de l'Europe, du Directeur général adjoint en charge des finances, du Directeur général adjoint en charge de la stratégie, du Directeur général adjoint en charge de la transformation, des Directeurs exécutifs de la France, de l'Espagne et de l'Italie. Le Secrétaire général est invité à assister au Comité exécutif.

Le Comité de direction du Groupe (*Management Committee*) est composé du Comité exécutif et de 40 *senior executives*, en charge de l'implémentation opérationnelle des projets stratégiques majeurs et de la gestion opérationnelle du Groupe. Il réunit les Vice-Présidents en charge des Industries, des Directions des programmes et de la technologie, ainsi que des fonctions support (Secrétariat général, *controlling,* fiscalité, communication, M&A et IT).

L'ABC (Altran Business Club) regroupe le Comité de direction et environ 100 managers expérimentés et/ou à haut potentiel, en charge de relayer la stratégie, de promouvoir l'articulation entre les divers business, régions et fonctions et d'assurer la promotion des talents au sein du Groupe. Il est composé des membres des Comités de direction des entités opérationnelles locales et de certains Directeurs de fonctions centrales Corporate.

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 : (1) 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, (2) les fonctions de support (telles que le Secrétariat Général, les Directions finance, juridique, des Ressources Humaines, transformation – 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 (3) 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'optimiser la mise en œuvre de la stratégie et d'assurer un contrôle et une maîtrise optimale des risques, le Groupe a verticalisé certaines fonctions (Finance, IT, Achats et Immobilier) et renforcé la ligne de rattachement fonctionnel de certaines fonctions support (Ressources Humaines, communication).

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 juridiques et d'engagements.

En 2017, de nouvelles nominations sont venues contribuer au renforcement de l'environnement de contrôle interne au sein des directions pilotant les processus. À des fins de renforcement de la fonction et d'amélioration du contrôle interne et de la maîtrise des risques financiers, la Direction finance Groupe a recruté un nouveau Vice-Président Groupe *controlling,* une nouvelle Directrice du contrôle financier Groupe et une nouvelle Directrice de la trésorerie et des financements. Une nouvelle Secrétaire générale a été recrutée et un poste de relation investisseurs a été créé et pourvu par une Vice-Présidente à des fins de soutenir la stratégie du Groupe. Une Directrice de l'audit interne, également en charge des processus du contrôle interne et de la gestion des risques, a été nommée pour structurer ces fonctions.

3. Règles et procédures

Par essence même de son secteur d'activité et de son organisation opérationnelle internationale, 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 et 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 clés et actualisé régulièrement complète le référentiel des processus. Il identifie au sein des processus clés, les risques potentiels dont l'occurrence impacterait l'atteinte de la finalité des processus et les contrôles qui permettent d'en assurer la maîtrise et à minima d'en diminuer l'impact.

Dans le cadre du renforcement de l'environnement du contrôle interne et de la gestion des risques du Groupe en 2017, plusieurs règles et procédures spécifiques au périmètre financier ont été diffusées sous l'égide de la Direction financière : la politique d'achats de la sous-traitance émanant de la Direction des achats Groupe, la politique de la Direction de la trésorerie et des financements formalisant les principes Groupe applicables dans les entités du Groupe en termes d'organisation, de *reporting*, de financement, de gestion des risques de change et de taux, le *cash management* et les relations bancaires.

4. Systèmes d'information

Dans le cadre du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*, la Direction des systèmes d'information a continué sa transformation en harmonisant les organisations au sein de ces huit régions qui couvrent 23 pays et en établissant une gouvernance globale 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 2017, le déploiement des applications d'entreprise s'est poursuivi avec l'achèvement du déploiement des outils de gestion de la relation client, de la gestion des compétences des consultants et de leurs affectations aux projets et de la gestion du recrutement. L'outil intégré de gestion administrative et financière a été déployé en Espagne. Par ailleurs, les programmes de standardisation et de globalisation des services d'infrastructure et de sécurité ont progressé conformément aux objectifs 2017 et de nouvelles entités opérationnelles ont été certifiées ISO 27001.

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 la cartographie des risques.

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 du Comité Exécutif, des *senior managers* et des Directeurs des fonctions support.

La cartographie des risques est assurée tous les deux ans après évaluation de l'impact potentiel des risques de l'univers des risques, de leur probabilité d'occurrence et du niveau de leur maîtrise ; ceci conduisant à la définition du degré d'exposition. La cartographie est présentée au Comité exécutif qui valide les actions de mitigation et au Comité d'audit.

Les principaux risques identifiés et leurs modalités de gestion sont recensés dans la section 2.1 « Facteurs de risques ». Ce sont : les risques liés à l'activité du Groupe, les risques liés à l'environnement du Groupe, les risques liés à l'intégration de l'acquisition d'Aricent, les risques financiers et les risques fiscaux et juridiques.

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 des Directions financière, juridique, programmes et innovation et des Directeurs exécutifs concernés par les dossiers présentés, et agit sur délégation du Comité exécutif.

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 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 CO_2, notamment par une politique 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 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 qui réalise notamment la cohérence et 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 du Comité exécutif 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 Comités de direction locaux 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 2017, les questionnaires d'autoévaluation ont été actualisés avec les responsables des processus finance, achats, Ressources Humaines et IT. Le questionnaire adressé aux Directeurs informatiques des entités a été renforcé pour prendre en compte les nouveaux enjeux de compliance et de sécurité.

Une synthèse des résultats de l'approche mise en œuvre en 2017 sera présentée au 1er Comité d'audit de l'année 2018.

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 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 donnée 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 *reporting* élaborés au sein des directions constituent une communication détaillée, tels que le *reporting* des programmes et le *reporting* de l'intégration des entités acquises. En 2017, cette communication a été renforcée notamment avec l'instauration du *reporting* mensuel 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*.

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 les 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 la Présidente 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.

Le plan d'audit annuel (2018), 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. Dans le cadre de l'arrivée de la nouvelle Directrice de l'audit, un plan de structuration et de développement de la fonction d'audit interne et de renforcement des processus de management des risques et de contrôle interne a été établi et validé par le Président-Directeur général et le Comité d'audit.

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. En 2017, la Directrice de l'audit a participé à toutes les réunions du Comité d'audit qui se sont tenues. Le Comité d'audit procède à chaque réunion du Comité 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 manageurs 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 au Comité exécutif et au Comité d'audit.

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 de l'audit 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 Vice-Président *controlling*, 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.

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 des résultats. Elles concourent à la production d'une information financière fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires et aux normes définies par le Groupe, ainsi qu'à la préservation de ses actifs.

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 (taux de change, taux d'actualisation et taux d'impôt…), les processus de traitements spécifiques et exceptionnels (*i.e.* les tests d'*impairment*, les engagements hors bilan), les évolutions du plan de comptes et les actualisations normatives.

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 et 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 compte 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 participe aux opérations d'acquisition, de fusion et de cession de sociétés et veille à la conformité du traitement comptable de ces événements majeurs. 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 trimestriels et des comptes consolidés semestriels et annuels publiés comprenant les comptes complets par entités, 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.

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.

En 2017, le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière relative aux comptes consolidés a été renforcé notamment par la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la réconciliation des écritures inter-compagnies (interCo).

2.2.3.3 Fixation des objectifs et pilotage de la performance

La Direction du contrôle financier assure la fiabilité des processus budgétaires, de la mesure de la performance économique du Groupe, de l'analyse de la pertinence des informations reportées sur la base d'un *reporting* mensuel détaillé 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 taux de facturation, les effectifs, le DSO, la marge directe brute et l'EBIT 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 potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par la Société, sont faites par pays avec l'implication du Comité exécutif. Une estimation des prévisions de fin d'année est réalisée à de multiples reprises et fait l'objet d'une analyse par la Direction générale.

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, le résultat de la période considérée et la position financière à la fin de la période considérée.

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 quantitatifs et qualitatifs.

En 2017, le contrôle interne et la gestion des risques relatifs à la performance financière et à son pilotage ont été renforcés notamment par :

- l'établissement d'un nouveau processus de revue trimestrielle de la performance des entités : *business performance review* quantitative et une *management letter* ;
- un programme d'optimisation du Cash de l'entité française basé sur l'optimisation de la facturation et l'accélération du recouvrement ;
- la communication d'objectifs prévisionnels de DSO et de *Free Cash Flow* ;
- l'établissement de deux comités opérationnels gérés par la Direction de la trésorerie et des financements : le *Credit Management Committee* mensuel réunissant les *credit managers,* le Comité de trésorerie trimestriel présidé par le Directeur général adjoint aux finances, l'instance de gestion des risques financiers.

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 (type ERP), 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 2017, le contrôle interne et la gestion des risques financiers relatifs à l'élaboration de l'information comptable et financière ont été renforcés notamment par :

- la poursuite du déploiement de l'outil de gestion administrative et financière (ERP) et l'implémentation dans l'un des pays majeurs (Espagne) ;
- la mise en œuvre d'une solution informatique permettant d'optimiser les rapprochements inter-sociétés.

2.2.3.5 Gestion de la trésorerie et des financements

En 2017, 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 liée ont été renforcés notamment par :

- l'actualisation des pouvoirs bancaires ;
- la mise en place de couverture de change systématique sur les prêts/emprunts intragroupe de la centrale de trésorerie ;
- l'intégration du *reporting* du montant de cash des entités du Groupe par banque et par échéance dans le logiciel de consolidation ;
- l'instauration d'alertes systématiques en cas de tentatives de fraude externes aux paiements.

2.2.3.6 Communication financière et investisseurs

La Direction des Relations Investisseurs, rattachée au Directeur général adjoint aux finances, 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 préparation 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 prises de parole de la Société auprès des publics financiers (présentations de résultats, participation aux conférences investisseurs, *roadshows* internationaux auprès d'investisseurs futurs ou existants) est proposé 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 2017, suite à la création de la fonction de Relations Investisseurs, le contrôle interne et la gestion des risques relatifs à la communication auprès des investisseurs et des marchés ont été renforcés notamment par :

- 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 ;
- les processus de prise de décision de communication ont été significativement renforcés afin de conduire une analyse méthodique des enjeux et de l'opportunité à communiquer.

2.2.4 Évolutions en 2018 et perspectives

Le Groupe se fixe un objectif récurrent de développement de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques basé sur :

- un environnement favorable à l'analyse des risques et à la mise en place de dispositifs de contrôle ;
- la responsabilité de tous les acteurs, en particulier des responsables de processus et des opérationnels en tant que principaux acteurs des processus ;
- la prioritisation dans la mise en œuvre du contrôle au regard du niveau des risques encourus.

En 2017, les travaux du contrôle interne ont abouti notamment à l'extension du processus d'autoévaluation à l'intégralité des entités du Groupe et à l'actualisation des questionnaires de cinq processus majeurs.

En 2018, 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 de ses nouveaux enjeux, spécifiquement dans le cadre de l'Acquisition.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques évoluera notamment par :

- l'édition d'une cartographie des risques aux nouvelles bornes du Groupe ;
- l'établissement d'un Comité opérationnel des risques ;
- la poursuite de l'actualisation du référentiel de contrôle interne pour l'aligner à l'évolution de l'organisation, des procédures et des risques potentiels du Groupe ;
- le renforcement de l'appropriation du contrôle interne par les responsables de processus ; et
- la dotation de ressources d'audit adaptées aux objectifs d'audit et le développement d'analyse de données.

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

3.1 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 72

3.1.1 Gouvernement d'entreprise 72
3.1.2 Rémunération des organes d'administration et de direction 98
3.1.3 Autres éléments de rémunération 117

3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 121

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 26 février 2018, après avoir été examinés par le Comité des nominations et des rémunérations lors de sa séance du même jour.

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).

À la date du présent document, aucune modification du gouvernement d'entreprise du Groupe n'a été décidée en lien avec l'Acquisition.

Le Conseil d'administration du 26 février 2018 a arrêté les résolutions qui seront proposées à l'Assemblée générale devant se réunir le 27 avril 2018. Le Conseil a décidé de proposer le renouvellement du mandat de M. Christian Bret et la ratification de la cooptation de Mme Jaya Vaidhyanathan en tant qu'administrateurs. M. Jean-Pierre Alix dont le mandat arrivait à expiration à l'issue de cette assemblée n'a pas souhaité que son mandat soit renouvelé. Le mandat d'administrateur de M. Sylvain Michel arrive à expiration à l'issue de l'assemblée du 27 avril prochain ; conformément aux statuts de la Société un administrateur représentant les salariés sera désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées à l'article L. 2122-1 du Code du travail.

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 le Comité d'entreprise. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale est supérieur à 12 [(1)], un deuxième administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise. La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans. Leurs fonctions prennent fin à

(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).

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.

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.

PARTICIPATIONS 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 2017

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017 :

Nom	Âge	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 *Président*	56 ans	Française	AGO 2015	-	AGO 2019 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018		• (P)	
Jean-Pierre Alix *Administrateur*	67 ans	Française	AGO 2008	AGO 2016	AGO 2018 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017			•
Apax Partners SA* représentée par Maurice Tchenio *Administrateur*	74 ans	Française	AGO 2008	AGO 2017	AGO 2021 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020			
Christian Bret *Administrateur*	77 ans	Française	AGO 2012	AGO 2016	AGO 2018 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017		•	
Sylvain Michel *Administrateur représentant les salariés*	38 ans	Française	AGO 2014	-	AGO 2018 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017			
Nathalie Rachou *Administrateur indépendant*	60 ans	Française	AGO 2012	AGO 2016	AGO 2019 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	•		• (P)
Gilles Rigal *Administrateur*	59 ans	Française	AGO 2008	AGO 2016	AGO 2020 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	•	•	
Thomas de Villeneuve *Administrateur*	45 ans	Française	AGO 2015	-	AGO 2019 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018		•	
Martha Heitzmann Crawford *Administrateur indépendant*	50 ans	Américaine	AGO 2016	-	AGO 2020 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	• (P)		•
Renuka Uppaluri *Administrateur indépendant*	46 ans	Américaine	AGO 2016	-	AGO 2020 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019		•	
Jaya Vaidhyanathan** *Administrateur indépendant*	47 ans	Américaine	CA du 20/12/2017	-	AGO 2021 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020			

(P) Présidence de comité.
* Devenu AMBOISE PARTNERS SA au 1er janvier 2018.
** Mme Jaya Vaidhyanathan a été nommée membre du comité des investissements et acquisitions le 20 janvier 2018.

Censeur

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

Assiduité des membres du Conseil d'administration aux séances du Conseil et aux réunions des comités en 2017

Nom	Conseil d'administration	Comité des nominations et des rémunérations	Comité des investissements et acquisitions	Comité d'audit
Dominique Cerutti				
Président	100 %	-	100 %	-
Jean-Pierre Alix				
Administrateur	50 %	-	-	71,43 %
Apax Partners SA				
représentée par Maurice Tchenio				
Administrateur	68,5 %	-	-	-
Christian Bret				
Administrateur	100 %	-	100 %	-
Sylvain Michel				
Administrateur représentant les salariés	75 %	-	-	-
Florence Parly				
Administrateur jusqu'au 21 juin 2017	100 %	100 %	-	-
Nathalie Rachou				
Administrateur	87,5 %	100 %*	-	100 %
Gilles Rigal				
Administrateur	75 %	100 %	75 %	-
Jacques-Etienne de T'Serclaes				
Administrateur jusqu'au 28 avril 2017	100 %	100 %	-	100 %
Thomas de Villeneuve				
Administrateur	87,5 %	-	100 %	-
Martha Heitzmann Crawford				
Administrateur	100 %	87,5 %	-	100 %
Renuka Uppaluri				
Administrateur	81,25 %	-	87,5 %	-
Jaya Vaidhyanathan				
Administrateur	-	-	-	-
TAUX D'ASSIDUITÉ GLOBAL	**83,5 %**	**96 %**	**90 %**	**91,67 %**

* Pour la période à compter du 27 juillet 2017, date de sa nomination.

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 42 500 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

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 2017

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
- 2013 : Membre du Conseil d'administration d'Euromed Business school

À l'étranger

Hors groupe Altran

- 2015 : Président du 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)
- 2013 : Membre du Conseil d'administration de NYSE (New York, États-Unis)

M. JEAN-PIERRE ALIX

Administrateur

Date de naissance : 02/02/1950

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait 4 010 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

Expert-comptable

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

En France

Au sein du groupe Altran

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

Hors groupe Altran

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

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

En France

Au sein du groupe Altran

Fin de mandat

- 2012 : Membre du Comité des investissements et acquisitions et du Comité des nominations et des rémunérations

APAX PARTNERS

Administrateur

Apax Partners SA détenait 3 801 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

En France

Au sein du groupe Altran

- Administrateur d'Altran Technologies

Hors groupe Altran

- Gérant de Société Civile TeamInvest
- Membre du Comité d'audit de Thom Europe SAS
- Gérant de Société Civile Firoki
- 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
- 2013 : Administrateur de DXO Labs SA
- 2013 : Gérant de Société Civile Carmel

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 Apax Partners SA

Date de naissance : 19/01/1943

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait 373 000 actions* au 31 décembre 2017.

Cofondateur d'Apax Partners. Également Président de la gérance d'Altamir et Président de la Fondation AlphaOmega.

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

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

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

En France

Au sein du groupe Altran

- Représentant d'Apax 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
- Représentant permanent de Financière Helios, en tant que gérant d'Albioma SA, société cotée sur Euronext Paris
- Administrateur de Financière de l'Échiquier SA
- Vice-Président de Toupargel SASU
- Président du Conseil d'administration de la Fondation AlphaOmega
- Cogérant de Société Civile Immobilière Mauryland
- Associé Gérant d'AlphaOmega SC
- Associé de Société Civile TT Investissements
- Président d'Amboise SAS
- Gérant de Société Civile Cimarosa
- Gérant de Société Civile Cimarosa II
- Gérant de Société Civile Étoile II
- Gérant de Société Civile SE Wagram
- Membre du Comité de surveillance de Thom Europe SAS
- Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile Capri
- Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile Firoki
- Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile TeamInvest
- Censeur de Lion/Seneca France 1 SAS

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

En France

Hors groupe Altran

Fin de mandat

- 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
- 2016 : Président de Financière Helios SAS
- 2016 : Gérant de Société Civile Copernic Partenaires
- 2015 : Administrateur d'Albioma
- 2015 : Représentant d'Apax Partners SA, en tant que gérant de Société Civile Carmel
- 2014 : Gérant de Société Civile Moussecarrie
- 2013 : Gérant de Société Civile Cimarosa Media
- 2013 : Gérant de Société Civile Cimarosa Tubes
- 2013 : Gérant de Société Civile Galilée Partenaires
- 2013 : Gérant de Société Civile Galilée Partenaires II
- 2013 : Gérant de Société Civile Longchamp

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

M. CHRISTIAN BRET

Administrateur

Date de naissance : 08/09/1940

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait 4 000 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

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 2017

En France

Au sein du groupe Altran

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

Hors groupe Altran

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

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

En France

Hors groupe Altran

Fin de mandat

- 2016 : Administrateur de Digital Dimension
- 2016 : Administrateur, Président du Comité de rémunération, et membre du Comité d'audit d'Econocom Group

M. SYLVAIN MICHEL

Administrateur représentant les salariés

Date de naissance : 19/07/1979

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

M. Sylvain Michel ne détenait aucune action Altran Technologies au 31 décembre 2017*.

Cadre employé en tant qu'ingénieur consultant au sein du Groupe

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 2017

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

Sexe : Féminin

Nationalité : Française

Elle détenait 3 800 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

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

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

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

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

En France

Au sein du groupe Altran

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

Hors groupe Altran

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

À l'étranger

Hors groupe Altran

- Administrateur et membre du Comité d'audit de LAIRD PLC (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

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

M. GILLES RIGAL

Administrateur

Date de naissance : 26/05/1958

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait 3 801 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

M. Gilles Rigal est président d'Altrafin Participations SAS, qui détenait elle-même 14 796 677 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

Directeur associé d'Apax Partners MidMarket SAS

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

Il débute sa carrière comme entrepreneur en créant IGL, société de logiciels et de services informatiques qu'il revend cinq ans plus tard à Thales. Il entre alors chez McDonnell Douglas Information Systems, où il devient Directeur de division, puis chez Systar, société internationale de logiciels basée en France, dont il est successivement Directeur général pour la France, pour l'Europe et pour les opérations mondiales. En 1995, il rejoint BMC Software, 5e 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 2017

En France

Au sein du groupe Altran

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

Hors groupe Altran

- Membre du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité des investissements, et membre du Comité stratégique de GFI Informatique SA
- Président d'Altimus SAS
- Président d'Altrafin Participations SAS
- Président d'Itefin 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
- Membre du Comité d'administration d'Itefin Participations
- Administrateur d'Apax Partners SAS
- Administrateur de Financière MidMarket SAS
- Administrateur de Vocalcom SAS
- Représentant d'Altrafin Participations, en tant que gérant de SEP Altitude
- Représentant d'Itefin Participations au sein de GFI Informatique SA
- Associé gérant de Société Civile Sofaprig

À l'étranger

Hors groupe Altran

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

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

En France

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

À l'étranger

Hors groupe Altran

- 2016 : Gérant d'Infofin Participations (Luxembourg)

M. THOMAS DE VILLENEUVE

Administrateur

Date de naissance : 19/05/1972

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il détenait 3 801 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

Directeur associé d'Apax Partners MidMarket SAS

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

En France

Au sein du groupe Altran

- Administrateur, membre 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

À l'étranger

Hors groupe Altran

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

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

En France

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
- 2013 : Administrateur du Conseil de surveillance d'Info Pro Digital SAS
- 2013 : Administrateur de Financière MidMarket 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)
- 2013 : Membre du Conseil d'Altice Portugal SA (Portugal)
- 2013 : Gérant de Codilink SARL (Luxembourg)
- 2013 : Gérant de Coditel Management SARL (Luxembourg)

MME MARTHA HEITZMANN CRAWFORD

Administrateur indépendant

Date de naissance : 30/09/1967

Sexe : Féminin

Nationalité : Américaine

Elle détenait 3 800 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

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 Directeur générale recherche avancée pour le groupe l'Oréal

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

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

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)
- Administrateur, Naval Group

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

En France

Hors groupe Altran

Fin de mandat

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

MME RENUKA UPPALURI

Administrateur indépendant

Date de naissance : 18/02/1971

Sexe : Féminin

Nationalité : Américaine

Elle détenait 3 800 actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

Senior Vice-Président Recherche et Développement d'Alere depuis février 2015.

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

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

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

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

Sexe : Féminin

Nationalité : Américaine

Cooptée le 20 décembre 2017, elle ne possédait pas encore d'actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

Jaya Vaidhyanathan est actuellement Président de Bahwan Cybertek et administrateur de Mahindra Sanyo Steel. 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.

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.

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 2017

En France

Au sein du groupe Altran

- Administrateur d'Altran Technologies

À l'étranger

Hors groupe Altran

- Président de Bahwan Cybertek (Inde)
- Administrateur de Mahindra Sanyo Steel (Inde)

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

À l'étranger

Hors groupe Altran

Fin de mandat

2013 : Vice-Président exécutif de Standard Chartered Bank (SCOPE) (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 2017

Au cours de l'année 2017, la composition du Conseil d'administration de la Société a évolué de la façon suivante :

- le mandat de M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, 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 28 avril 2017 statuant sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2016 ;
- le 20 décembre 2017, le Conseil d'administration a coopté Mme Jaya Vaidhyanathan en qualité d'administrateur de la Société, en remplacement de Mme Florence Parly, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de celle-ci. La cooptation de Mme Vaidhyanathan sera soumise à la ratification des actionnaires d'Altran Technologies lors de l'Assemblée générale qui sera tenue le 27 avril 2018 ;
- le mandat d'administrateur de la société Apax Partners, représentée au sein du Conseil d'administration par M. Maurice Tchenio, a par ailleurs été renouvelé lors de l'Assemblée générale mixte du 28 avril 2017 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2020.

Les mandats de M. Jean-Pierre Alix, de M. Christian Bret, et de M. Sylvain Michel viendront à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

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 2017, 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, un expert-comptable 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. 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 au cours de l'exercice 2017. Les administrateurs de nationalité étrangère représentent aujourd'hui 30 % 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). Avec Mme Nathalie Rachou, qui poursuit sa carrière au Royaume-Uni depuis bientôt vingt ans, une expertise internationale est ainsi 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 cours de l'exercice 2017, le Conseil a poursuivi sa politique de féminisation avec pour objectif de compter 40 % d'administrateurs de sexe féminin, conformément à l'article L. 225-18-1 alinéa 1 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Au 31 décembre 2017, la proportion de femmes au sein du Conseil d'administration s'élève à 40 % alors qu'elle ne s'élevait qu'à 36 % en 2016 (en application des dispositions légales, l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de ces pourcentages).

Le Conseil a l'intention de maintenir sa politique de féminisation du Conseil au cours des prochains exercices.

Représentation des salariés

Le mandat de M. Sylvain Michel, administrateur représentant les salariés, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2017, conformément aux dispositions 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 INTÉ*RIEUR 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 24 janvier 2018 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 24 janvier 2018, le Conseil d'administration de la Société est composé de onze 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 40 % 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.

La Société a pour objectif d'augmenter son ratio d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration à l'horizon 2019.

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 toutes circonstances 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 2017

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Au cours de l'exercice 2017, il s'est réuni 16 fois, avec un taux de présence de 83,5 %. 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 2017 sont les suivants :

La stratégie du Groupe

- le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* ;
- l'Acquisition d'Aricent par la Société ;
- l'examen et le suivi des projets de croissance externe et de réorganisation du Groupe ;

Les comptes et le budget

- l'arrêté des comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2016 ;
- l'affectation du résultat 2016 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- l'examen des comptes semestriels 2017 ;
- l'examen des chiffres d'affaires trimestriels de l'exercice 2017 ;
- l'examen des documents prévisionnels et l'adoption du budget du Groupe pour l'exercice 2017 ;
- 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 28 avril 2017, du renouvellement du mandat de la société Apax Partners en qualité d'administrateur de la Société ;
- la proposition, à l'Assemblée générale qui s'est tenue le 28 avril 2017, du renouvellement de Mme Florence Parly en qualité d'administrateur de la Société ;
- la prise d'acte de la démission de Mme Florence Parly de son mandat d'administrateur de la Société à compter du 21 juin 2017 ;
- la cooptation de Mme Jaya Vaidhyanathan en qualité d'administrateur, en remplacement de Mme Florence Parly ;
- 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 28 avril 2017 ;
- 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 2017 ;
- la prise de connaissance des comptes rendus rapportés par les présidents de chaque comité spécialisé (Comité d'audit, Comité des investissements et acquisitions et Comité des nominations et des rémunérations) et des comptes rendus des Commissaires aux comptes ;
- l'évaluation de son fonctionnement en 2016 ;
- 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

3
Nombre de membres

7
Nombre de réunions

66,6 %
Pourcentage d'administrateurs indépendants

96 %
Taux de participation

Membres au 31 décembre 2017

- **Mme Martha Heitzmann Crawford*** (P)
- **Mme Nathalie Rachou***, depuis le 27 juillet 2017
- **M. Gilles Rigal**

* Administrateur indépendant
(P) : présidence

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 2017, 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.

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 2017

Au cours de l'année 2017, 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 2017 lors de sa séance du 7 mars 2017 ;
- les conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération 2016 du Président-Directeur général ;
- la détermination de la rémunération du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2017 lors de sa séance du 7 mars 2017 ;
- les conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération 2016 du Directeur général délégué ;
- 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 ;

Nomination des mandataires sociaux

- l'examen de la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par les dispositions du Code AFEP-MEDEF ;
- la succession du Président-Directeur général en cas de disparition brutale de celui-ci ;
- l'identification des candidats aux fonctions d'administrateur et la proposition de ceux-ci au Conseil d'administration.

Comité des investissements et acquisitions

5
Nombre de membres

8
Nombre de réunions

20 %
Pourcentage d'administrateurs indépendants

90 %
Taux de participation

Membres au 31 décembre 2017**

- **M. Dominique Cerutti** (P)
- **M. Christian Bret**
- **M. Gilles Rigal**
- **Mme Renuka Uppaluri***
- **M. Thomas de Villeneuve**

* Administrateur indépendant
** Mme Jaya Vaidhyanathan a été nommée membre du Comité le 20 janvier 2018
(P) : présidence

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.

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.

Travaux en 2017

Au cours de l'année 2017, le Comité des investissements et acquisitions a examiné les projets d'opérations de croissance externe et a mené une veille stratégique sur les acquisitions potentielles de sociétés avant leur soumission pour décision au Conseil d'administration.

Comité d'audit

3
Nombre de membres

7
Nombre de réunions

Membres au 31 décembre 2017

- **Mme Nathalie Rachou*** (P)
- **M. Jean-Pierre Alix**
- **Mme Martha Heitzmann Crawford***

66,66 %
Pourcentage d'administrateurs indépendants

91,7 %
Taux de participation

* Administrateur indépendant
(P) : présidence

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 2017, 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. Jean-Pierre Alix est expert-comptable. Son expérience en matière d'audit lui permet d'appréhender aisément et de participer activement aux travaux 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 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 deux 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 2017

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 2017, des points suivants :

- l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes annuels 2016 de la Société, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2017 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 et la synthèse des acquisitions réalisées au cours de l'exercice 2016 ;
- 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 ;
- l'étude des résultats de la procédure d'appel d'offres organisée au regard de l'arrivée à échéance du mandat d'un des Commissaires aux comptes titulaire et d'un des Commissaires aux comptes suppléant et la proposition de décision au Conseil d'administration ;
- le suivi des risques financiers ;
- l'examen du rapport du Président sur le contrôle interne de 2016.

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.

Lors de sa séance du 24 janvier 2018, les administrateurs ont procédé à une auto-évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil, ainsi que de ceux de ses comités, au titre de l'exercice 2017. Le débat a été mené par le Président du Comité des nominations et des rémunérations. Cette auto-évaluation a notamment porté sur les points suivants : la mission et la composition du Conseil, l'indépendance des administrateurs, l'organisation des séances du Conseil et les relations avec la Direction générale.

Cette évaluation a permis de constater que la composition et le fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés étaient conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception de celles relatives à la proportion d'indépendants au sein du Conseil et à la présence d'un administrateur salarié au sein du Comité des nominations et des rémunérations.

Cette auto-évaluation a également permis de souligner que le Conseil et ses comités jouissent d'un bon fonctionnement, d'une bonne dynamique et d'une réelle efficacité. Les points d'amélioration suivants ont été relevés : augmentation du pourcentage d'administrateurs indépendants (porté à 40 %), maintien de la féminisation du Conseil et diversification des profils des administrateurs et internationalisation du Conseil.

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.

La dernière évaluation formelle du Conseil d'administration menée par un cabinet extérieur a été effectuée en décembre 2015 de sorte qu'il sera procédé à une telle évaluation en 2018.

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 1er 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.

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.

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.

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 ».

M. CYRIL ROGER

Directeur général délégué

Date de naissance : 18/09/1964

Sexe : Masculin

Nationalité : Française

Il ne détenait pas d'actions Altran Technologies au 31 décembre 2017.

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 2017

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 Universcience Palais de la Découverte et la Villette
- Administrateur Passeport Avenir (Association pour la promotion des talents des banlieues)

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'AltranPortugal SA (Portugal)
- Administrateur d'Altran Sverige AB (Suède)
- Président et administrateur d'Altran Telnet Corporation (Tunisie)
- Membre du Conseil de surveillance d'Altran Management SE (Allemagne)
- Administrateur d'Altran Italia SpA (Italie)
- Gérant d'Altran Maroc SARLU (Maroc)
- Administrateur d'Altran Inovasyon Ve Teknoloji AS (Turquie)

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

En France

Au sein du groupe Altran

Fin de mandat

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

À l'étranger

Au sein du groupe Altran

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

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 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 2017 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 souhaite effectuer une transaction sur les titres ou instruments financiers de la Société. Il établit des restrictions d'intervention sur les titres de la Société en instituant des périodes d'abstention pendant lesquelles il ne doit pas être procédé à des opérations sur les actions Altran Technologies. Le guide de prévention des délits d'initiés rappelle également les obligations en matière de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société, qui incombent notamment aux administrateurs.

Au cours de l'année 2017, Mme Martha Heitzmann Crawford a acquis 3 800 titres de la Société correspondant au nombre de titres minimum que chaque administrateur doit détenir au cours de son mandat. Il s'agit de la seule opération réalisée à la connaissance de la Société 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 (voir 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	La Société, qui compte 40 % 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.
Présence d'un administrateur salarié au sein du Comité des nominations et des rémunérations	Article 17.1	L'administrateur salarié n'est pas membre du Comité des nominations et des rémunérations compte tenu de la nature duale de ce Comité. Il est invité systématiquement aux séances du Comité lorsque le sujet des rémunérations y est abordé.

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 2017, 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'Apax 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 2017 une rémunération brute d'un montant de 37 422 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 2016 et 2017.

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration du 26 février 2018 a décidé exceptionnellement de procéder à la répartition entre les administrateurs du reliquat de 79 507 euros des jetons de présence pouvant être alloués au titre de l'exercice 2017. Cette distribution a été décidée pour tenir compte du nombre accru de réunions du Conseil (16 séances) et des comités (22 séances) ayant eu lieu en 2017, notamment dans le cadre de l'acquisition d'Aricent. La répartition a été effectuée au prorata des parts variables dues à chacun des membres en application des règles de répartition ayant été fixées par le Conseil d'administration.

Sur cette base, le montant global des jetons de présence dus aux membres du Conseil d'administration s'est élevé à 399 998 euros pour l'exercice 2017 (contre 352 833 euros en 2016).

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 2016 et 2017.

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 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants perçus	Montants dus	Montants perçus
M. Jean-Pierre Alix				
Jetons de présence	38 500	40 000	36 887	38 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Apax 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	40 000	40 000	53 899	40 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Mme Martha Heitzmann Crawford [(a)]				
Jetons de présence	24 000	2 500	74 888	29 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Sylvain Michel				
Jetons de présence	30 000	25 000	31 335	30 000
Autres rémunérations	29 694	29 694	37 422	37 422
Mme Florence Parly [(b)]				
Jetons de présence	77 000	77 500	41 500	101 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Mme Nathalie Rachou				
Jetons de présence	61 667	40 883	97 340	68 333
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 [(c)]				
Jetons de présence	56 666	75 416	14 333	56 833
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Mme Renuka Uppaluri [(d)]				
Jetons de présence	25 000	2 500	49 816	30 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
Mme Jaya Vaidhyanathan [(e)]				
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Thomas de Villeneuve				
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant	Néant

(a) Administrateur depuis le 29 avril 2016 et Président du Comité des nominations et des rémunérations depuis le 27 juillet 2017.
(b) Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 21 juin 2017.
(c) Administrateur et Président du Comité d'audit jusqu'au 28 avril 2017.
(d) Administrateur depuis le 29 avril 2016.
(e) Cooptée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 décembre 2017.

3.1.2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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 quantitatifs 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.

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 Share 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.

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 2016 et 2017.

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)	2016	2017
M. Dominique Cerutti – Président-Directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau n° 10 [a])	1 284 780	1 936 825
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice [b]	840 000	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	**2 124 780**	**2 916 825**
Cyril Roger – Directeur général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau n° 10)	1 784 904	725 959
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	**2 105 904**	**1 046 959**

(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 réalisée 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. Rémunérations et avantages attribués ou versés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017

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 2017, qui seront soumis à l'approbation des actionnaires (vote *ex post*) lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2018 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 2017 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2018* » 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 2017, avait été approuvée par les actionnaires (vote *ex ante*) de la Société lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2017.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général s'est élevée à 700 000 euros bruts, soit une augmentation d'environ 16 % par rapport à celle due au titre de l'exercice 2016.

Le Comité des nominations et des rémunérations avait en effet constaté que la rémunération du poste de Président-Directeur général était demeurée inchangée depuis le 1er janvier 2014, soit 3 exercices consécutifs (2014-2015-2016), et que la taille du groupe Altran avait progressé de manière significative pendant cette période : plus de +30% de croissance du chiffre d'affaires publié entre 2013 et 2016, 43% de croissance des effectifs et croissance de l'EBIT de 54%.

Compte-tenu de la performance historique du Groupe (chiffre d'affaires et Ebit) réalisée en 2016, le Comité des nominations et des rémunérations a demandé en mars 2017 qu'une étude relative à la rémunération des mandataires sociaux du SBF120 soit effectuée par le cabinet Mercer. Cette étude a été réalisée sur un échantillon de 40 sociétés issues du SBF 120, de taille et chiffre d'affaires équivalents à Altran.

À l'issue de cette étude le Comité des nominations et des rémunérations a souhaité positionner la rémunération annuelle de base du Président-Directeur général à la médiane de l'échantillon, soit 700 000 euros de base brute annuelle.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable du Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2017, 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 8 mars 2017, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour l'exercice 2017, 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 2017, serait assise :

- à hauteur de **70 %** de la rémunération variable sur des **objectifs quantitatifs** 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 constants pour 12 % ; et
- à hauteur de **30 %** de la rémunération variable sur des **objectifs qualitatifs** individuels, à savoir :
  - la mise en œuvre du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* (notamment l'expansion aux États-Unis) 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 quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 200 % de la part de la rémunération variable qu'il représentait. Chaque objectif qualitatif pouvait déclencher de 0 à 100 % de la part de la rémunération variable qu'il représentait (hors dépassement des objectifs de performance), étant précisé qu'en cas de dépassement des objectifs de performance, la rémunération variable totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs était plafonnée à 120 % de la cible.

Structure de la rémunération variable de M. Dominique Cerutti au titre de l'exercice 2017

Afin de déterminer la part variable due au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2017, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 26 février 2018, a apprécié le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

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 2017	46 %	99,42 %	312 654	44,66 %
Free Cash Flow 2017	12 %	72,45 %	0	0 %
Croissance du chiffre d'affaires 2017 à périmètre et change constants	12 %	98,25 %	76 639	10,95 %
Objectifs quantitatifs	**70 %**	**79,45 %**	**389 293**	**55,61 %**
Mise en œuvre du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* (notamment l'expansion aux États-Unis)	20 %	150,00 %	210 000	30,00 %
Mise en œuvre du programme *Engaged People* (implication des employés – réalisation appréciée par les représentants des salariés au sein du Conseil d'administration)	10 %	60,00 %	42 000	6,00 %
Objectifs qualitatifs	**30 %**	**120,00 %**	**252 000**	**36,00 %**
TOTAL	**100 %**	**91,61 %**	**641 293**	**91,61 %**

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général, arrêtée à 91,61% de la part fixe, s'élève donc à 641 293 euros (contre 659 835 euros en 2016, soit 109,97 % de la part fixe).

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Dominique Cerutti au titre de l'exercice 2017.

Éléments de rémunération à long terme – Unités de valeur (Plan 2017-2020)

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 mars 2017, 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 65 464 unités de valeur. L'acquisition définitive des unités de valeur est subordonnée à un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning per Share* ou EPS), dont le Conseil d'administration apprécie la réalisation sur une période de trois ans (entre 2016 et 2019), 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. Ce plan d'incitation à long terme présente des caractéristiques similaires à celles des plans ayant été mis en place au cours des exercices précédents.

La valorisation comptable des unités de valeur attribuées au Président-Directeur général, dans le cadre du plan 2017-2020, 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 2017, M. Dominique Cerutti sera pour la première fois 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 2017-2020 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 2017 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2018 » 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 2017 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	*21 mars 2017*	65 464	980 000 euros	20 mars 2020	20 mars 2020	Les conditions de performance sont liées à un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning per Share* ou EPS)

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 2017.

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 versés au Président-Directeur général comprennent également les cotisations annuelles d'un montant de 11997 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 cadres dirigeants 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 2017, qui seront soumis à l'approbation des actionnaires (vote *ex post*) lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2018 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 2017 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2018 » 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 2017, avait été approuvée par les actionnaires (vote *ex ante*) de la Société lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2017.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017, la rémunération fixe annuelle du Directeur général délégué s'est élevée à 428 000 euros bruts, demeurant ainsi inchangée par rapport à l'exercice 2016.

Rémunération variable

La rémunération variable du Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2017, 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 8 mars 2017, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Pour l'exercice 2017, 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 2017 serait assise :

- à hauteur de **80 %** de la rémunération variable sur des **objectifs quantitatifs** alignés sur la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à long terme à savoir :
  - l'*EBIT* Groupe pour 20 %,
  - l'*EBIT* 2017 de la zone Europe pour 40 %,
  - le DSO de la zone Europe pour 10 %,
  - la croissance du chiffre d'affaires à périmètre budget constant 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
  - la croissance économique des pays de la zone Europe pour 10 % (pas plus d'un pays avec une croissance économique inférieure à 0 %).

Chaque objectif quantitatif, 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. Chaque objectif qualitatif pouvait déclencher de 0 à 100 % de la part de la rémunération variable qu'il représentait (hors dépassement des objectifs de performance), étant précisé qu'en cas de dépassement des objectifs de performance, la rémunération variable totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs était plafonnée à 120 % de la cible.

Structure de la rémunération variable de M. Cyril Roger au titre de l'exercice 2017

Afin de déterminer la part variable due au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2017, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 26 février 2018, a apprécié le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs 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 2017	20 %	94,70 %	47 189	11,03%
EBIT 2017 de la zone Europe	40 %	99,88 %	127 644	29,82 %
DSO de la zone Europe	10 %	101,66 %	26 770	6,25 %
Croissance du chiffre d'affaires à périmètre budget constant de la zone Europe	10 %	99,80 %	31 782	7,43 %
Objectifs quantitatifs	**80 %**	**90,88 %**	**233 385**	**54,53 %**
Développement des activités *offshore* du Groupe	10 %	100,00 %	32 100	7,5 %
Croissance économique des pays de la zone Europe	10 %	50,00 %	16 050	3,75 %
Objectifs qualitatifs	**20 %**	**75,00 %**	**48 150**	**11,25 %**
TOTAL	**100 %**	**87,70 %**	**281 535**	**65,78 %**

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération variable annuelle du Directeur général délégué, arrêtée à 65,78 % de la part fixe, s'élève donc à 281 535 euros (contre 354 880 euros en 2016, soit 82,92 % de la part fixe).

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à M. Cyril Roger au titre de l'exercice 2017.

Éléments de rémunération à long terme – Unités de valeur (Plan 2017-2020)

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 mars 2017, 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 21 442 unités de valeur. L'acquisition définitive des unités de valeur est subordonnée à un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning per Share* ou EPS), dont le Conseil d'administration apprécie la réalisation sur une période de trois ans (entre 2016 et 2019), 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. Ce plan d'incitation à long terme présente des caractéristiques similaires à celles des plans ayant été mis en place au cours des exercices précédents.

La valorisation comptable des unités de valeur attribuées au Directeur général délégué, dans le cadre du plan 2017-2020, 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 2017, M. Cyril Roger sera pour la première fois 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 2017-2020 figure au point 5 de la section 3.1.2.2 « 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 2017 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2018 ».

Le tableau ci-après présente, par assimilation au régime applicable aux actions de performance, les unités de valeur attribuées au cours de l'exercice 2017 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	21 mars 2017	21 442	321 000 euros	20 mars 2020	20 mars 2020	Les conditions de performance sont liées à un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning per Share* ou EPS)

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 2017.

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 cadres dirigeants 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 impôts de chacun des dirigeants mandataires sociaux due ou versée par la Société, y compris les avantages en nature, s'élèvent au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 aux montants indiqués dans le tableau ci-après :

	Exercice 2016		Exercice 2017	
Montant en euros	**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 versés au cours de l'exercice [b]**
M. Dominique Cerutti – Président-Directeur général				
Rémunération fixe	600 000	600 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle [c]	659 835	319 973 [d]	641 293	659 835 [e]
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	570 587 [f]	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature [g]	24 945	24 945	24 945	24 945
TOTAL	**1 284 780**	**944 918**	**1 936 825**	**1 384 780**
Cyril Roger – Directeur général délégué				
Rémunération fixe	428 000	428 000	428 000	428 000
Rémunération variable annuelle [c]	354 880	386 881 [d]	281 535	354 880 [e]
Rémunération variable pluriannuelle	985 600 [h]	1 540 319 [i]	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	30 000 [j]	Néant	Néant
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature [k]	16 424	16 424	16 424	16 424
TOTAL	**1 784 904**	**2 401 624**	**725 959**	**799 304**

(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 2016, 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 2017 » de la section 3.1.2.2 « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».
(d) Rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2015 versée en 2016.
(e) Rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2016 versée en 2017.
(f) Dans le cadre du plan d'incitation à long terme 2015-2017 (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 »), le Conseil d'administration réuni le 8 mars 2017 a fixé à 43 523 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de deux ans, soit 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 (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 »), 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 en février 2018 à M. Cyril Roger à l'issue d'une période de conservation de deux ans, soit le 2 janvier 2018 ; le paiement de cette somme ne sera pas soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 27 avril 2018, le principe de cette rémunération n'ayant pas à faire l'objet d'un vote ex ante au moment de son attribution.
(i) Dans le cadre du plan d'incitation à long terme 2011-2013, un montant de 1 540 319 euros a été versé à M. Cyril Roger en 2016 à l'issue de la période de conservation définie dans le cadre de ce plan.
(j) Le Conseil d'administration du 9 mars 2016 a octroyé une rémunération exceptionnelle de 30 000 euros bruts à M. Cyril Roger au titre de son implication dans le cadre du redressement de l'Allemagne.
(k) M. Cyril Roger bénéficie d'un véhicule de fonction.

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. Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient également pas, au titre de leur mandat social, d'engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence.

Au titre de son contrat de travail, M. Cyril Roger 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 198 660 euros sur la base du barème 2018 de la Sécurité Sociale. Les cotisations versées par la Société sont réintégrées 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	Indemnité 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.

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 2017 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2018

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 2017, 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 27 avril 2018 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 27 avril 2018 de ces résolutions.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Dominique Cerutti, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2017

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 2017 soumis à l'approbation (vote ex post) de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018 (article L. 225-100 du Code de commerce)

Éléments de la rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	700 000 euros (montant versé en 2017)	La rémunération fixe de M. Dominique Cerutti due au titre de son mandat de Président-Directeur général s'établit en 2017 à 700 000 euros, soit une augmentation de plus de 16 % par rapport à la rémunération fixe due au titre de l'exercice 2016. Le Comité des nominations et des rémunérations avait en effet constaté que la rémunération du poste de Président-Directeur général était demeurée inchangée depuis le 1er janvier 2014, soit 3 exercices consécutifs (2014-2015-2016), et que la taille du groupe Altran avait progressé de manière significative pendant cette période : plus de +30% de croissance du chiffre d'affaires publié entre 2013 et 2016, 43% de croissance des effectifs et croissance de l'EBIT de 54%. Compte-tenu de la performance historique du Groupe (Chiffre d'affaires et EBIT) réalisée en 2016, le Comité des nominations et des rémunérations a demandé en mars 2017 qu'une étude relative à la rémunération des mandataires sociaux du SBF120 soit effectuée par le cabinet Mercer. Cette étude a été réalisée sur un échantillon de 40 sociétés issues du SBF 120, de taille et chiffre d'affaires équivalents à Altran A l'issue de cette étude le Comité des nominations et des rémunérations a souhaité positionner la rémunération annuelle de base du Président-Directeur général à la médiane de l'échantillon, soit 700 000 euros de base brute annuelle.
Rémunération variable	641 293 euros (montant attribué au titre de l'exercice 2017)	La rémunération variable de M. Dominique Cerutti due au titre de son mandat de Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2017, s'élève à 641 293 euros, correspondant à 91,61 % (sur un maximum de 160 % en cas de dépassement des objectifs de performance) de sa rémunération fixe annuelle. Cette rémunération variable a été fixée par le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 février 2018, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : – le montant de la part variable due au titre des objectifs quantitatifs (EBIT Groupe, Free Cash Flow, croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change constants) s'est élevé à 389 293 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantitatifs de 79,45 %. Les taux de réalisation des différents objectifs quantitatifs s'établissent comme suit : - à 99,42 % pour le critère lié à l'EBIT Groupe (pesant pour 46 %) ; - à 72,45 % pour le critère lié au Free Cash Flow (pesant pour 12%) ; et - à 98,25 % pour la croissance du chiffre d'affaires 2017 à périmètre et change constants (pesant pour 12%) ;

Éléments de la rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires *(en euros)*	Présentation
Rémunération variable		- le montant de la part variable due au titre des objectifs qualitatifs (objectifs liés à la mise en œuvre du plan stratégique Altran 2020. Ignition et à la mise en œuvre du programme Engaged People (implication des employés) s'est élevé à 252 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 120 %. Les taux de réalisation des différents objectifs qualitatifs s'établissent comme suit : - à 150 % pour le critère lié à la mise en oeuvre du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*, notamment l'expansion aux Etats-Unis (pesant pour 20 %) ; et - à 60 % pour le critère lié à la mise en oeuvre du programme *Engaged People* (pesant pour 10 %). Le versement de cette rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018
Rémunération variable pluriannuelle	980 000 euros (valorisation comptable à la date d'attribution)	Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, lors sa réunion du 21 mars 2017, a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme sous forme d'attribution d'unités de valeur prévoyant l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de M. Dominique Cerutti. L'acquisition définitive des unités de valeur est subordonnée à un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS), dont le Conseil d'administration appréciera la réalisation sur une période de trois ans (entre 2016 et 2019), ainsi qu'à la présence ininterrompue de M. Dominique Cerutti au sein du Groupe en qualité de dirigeant mandataire social jusqu'à l'acquisition définitive des unités de valeur. Il est précisé que cette condition de présence est assortie d'un nombre limité d'exceptions dont le décès ou l'invalidité du bénéficiaire, la cession significative des actifs de la Société (plus de 30 % des actifs du Groupe), la révocation du bénéficiaire à l'occasion d'un changement de contrôle de la Société. La totalité des unités de valeur attribuées non acquises deviennent caduques en cas de démission ou de révocation de M. Dominique Cerruti sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée par des circonstances exceptionnelles. Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 mars 2017, a fixé à 65 464 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération variable pluriannuelle du Président-Directeur général en cas de réalisation de 100 % de l'objectif de performance. Les unités de valeur seront acquises en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance dont la réalisation sera appréciée par le Conseil d'administration à l'issue de la période d'acquisition. Cet objectif 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 pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires. La rémunération variable pluriannuelle correspondante 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 2019, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti. 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. 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.
Avantages de toute nature	24 945 euros	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.

Éléments de la rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires *(en euros)*	Présentation
Autres éléments de rémunération	Néant	Le Président-Directeur général ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération. En particulier : - le Président-Directeur général n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle ou de jetons de présence au titre de l'exercice 2017 ; - le Conseil d'administration n'a pas attribué d'options sur actions ou d'actions de performance au Président-Directeur général en 2017 ; - le Président-Directeur général ne bénéficie par ailleurs pas d'indemnité de cessation des fonctions ou d'indemnité de non-concurrence ; 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

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 2017 soumis à l'approbation (vote ex post) de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018 (article L. 225-100 du Code de commerce)

Éléments de rémunération	Montant ou valorisation comptable soumis au vote des actionnaires *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	428 000 euros (montant versé en 2017)	La rémunération fixe de M. Cyril Roger due au titre de son mandat de Directeur général délégué s'établit en 2017 à 428 000 euros, un montant inchangé par rapport à l'exercice précédent.
Rémunération variable	281 535 euros (montant attribué au titre de l'exercice 2017)	La rémunération variable de M. Cyril Roger due au titre de son mandat de Directeur général délégué pour l'exercice 2017 s'élève à 281 535 euros, correspondant à 65, 78 % (sur un maximum de 120 % en cas de dépassement des objectifs de performance) de sa rémunération fixe annuelle. Cette rémunération variable 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 : – le montant de la part variable due au titre des objectifs quantitatifs (EBIT Groupe, EBIT 2017 de la zone Europe, DSO de la zone Europe, croissance du chiffre d'affaires à périmètre budget constant de la zone Europe) s'est élevé à 233 385 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantitatifs de 90,88 %. Les taux de réalisation des différents objectifs quantitatifs s'établissent comme suit : - à 94,70 % pour le critère lié à l'*EBIT Groupe* (pesant pour 20 %) ; - à 99,88 % pour le critère lié à l'*EBIT* 2017 de la zone Europe (pesant pour 40 %) ; - à 101,66 % pour le critère lié au DSO de la zone Europe (pesant pour 10 %) ; et - à 99,80 % pour le critère lié à la croissance du chiffre d'affaires 2017 (pesant pour 10 %). – le montant de la part variable due au titre des objectifs qualitatifs (liés au développement des activités *offshore* du Groupe et à la croissance économique des pays de la zone Europe) s'est élevé à 48 150 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 75 %. Les taux de réalisation des différents objectifs qualitatifs s'établissent comme suit : - à 100 % pour le critère lié au développement des activités *offshore* du Groupe (pesant pour 10 %) ; et - à 50 % pour le critère lié à la croissance économique des pays de la zone Europe, avec pas plus d'un pays avec une croissance économique inférieure à 0 % (pesant pour 10 %). Le versement de cette rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018.

Éléments de rémunération	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)	Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, lors sa réunion du 21 mars 2017, a décidé la création d'un plan d'incitation à long terme sous forme d'attribution d'unités de valeur prévoyant l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de M. Cyril Roger. L'acquisition définitive des unités de valeur est subordonnée à un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS), dont le Conseil d'administration appréciera la réalisation sur une période de trois ans (entre 2016 et 2019), ainsi qu'à la présence ininterrompue de M. Cyril Roger au sein du Groupe en qualité de dirigeant mandataire social jusqu'à l'acquisition définitive des unités de valeur. Il est précisé que cette condition de présence est assortie d'un nombre limité d'exceptions dont le décès ou l'invalidité du bénéficiaire, la cession significative des actifs de la Société (plus de 30 % des actifs du Groupe), la révocation du bénéficiaire à l'occasion d'un changement de contrôle de la Société. La totalité des unités de valeur attribuées non acquises deviennent caduques en cas de démission ou de révocation de M. Cyril Roger sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée par des circonstances exceptionnelles. Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 mars 2017, a fixé à 21 442 le nombre initial d'unité de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération variable pluriannuelle du Président-Directeur général en cas de réalisation de 100 % de l'objectif de performance. Les unités de valeur seront acquises en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance dont la réalisation sera appréciée par le Conseil d'administration à l'issue de la période d'acquisition. Cet objectif 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 pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires. La rémunération variable pluriannuelle correspondante 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 2019, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger. 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. 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 6 mois de la rémunération fixe nette du Directeur général délégué.
Avantages de toute nature	16 424 euros	Le Directeur général délégué bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de cessation des fonctions ou de non-concurrence	Aucun versement au titre de 2017	M. Cyril Roger ne bénéficie d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions de Directeur général délégué, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence au titre de son mandat social.
Autres éléments de rémunération	Néant	Le Directeur général délégué ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération. En particulier : - le Directeur général délégué n'a pas perçu de rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2017 ; - le Conseil d'administration n'a pas attribué d'options sur actions ou d'actions de performance au Directeur général délégué en 2017 ; 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 2018 sur les éléments de la rémunération versée ou attribuée au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2017 (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 2017, feront chacun l'objet d'une résolution distincte soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 27 avril 2018 conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

6. Politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2018 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Lors de sa séance du 26 février 2018, 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 2018, 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 2018 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 2018.

Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 27 avril 2018

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général soumis à l'approbation (vote ex ante) de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018 (article L. 225-37-2 du Code de commerce)	
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.
Rémunération variable annuelle	Le Conseil d'administration a décidé de fixer le montant maximum de la rémunération variable susceptible d'être versée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018 à 160 % de la rémunération fixe. Comme lors de l'exercice 2017, la rémunération variable du Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2018, est subordonnée à la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration, qui évaluera leur atteinte en 2019. Pour l'exercice 2018, cette rémunération sera assise : – à hauteur de 70 % sur des objectifs quantitatifs 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 % ; et - la croissance du chiffre d'affaires à périmètre et change constants pour 12%. – à hauteur de 30 % sur des objectifs qualitatifs individuels, à savoir : - la convergence Altran / Aricent pour 20 % ; et - la mise en oeuvre 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. La rémunération variable totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs est plafonnée à 120 % de la cible. En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2019.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général soumis à l'approbation (vote ex ante) de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018 (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

Rémunération variable pluriannuelle	Le Conseil d'administration pourra octroyer au bénéfice du Président-Directeur général une rémunération variable pluriannuelle en numéraire sous forme d'attribution d'unités de valeur dont l'acquisition définitive sera soumise à la réalisation de conditions de présence et de performance : - Absolue : croissance annuelle du bénéfice par action ; et - Relative : rendement total de l'action avec déclenchement de l'attribution si la performance est au-dessus de celle de la médiane des sociétés du SBF 120. Le Conseil d'administration décidera de la pondération de chaque critère. Le poids du critère de performance relative représentant entre 25 % et 50 %. La totalité des unités de valeur attribuées non acquises deviennent caduques en cas de démission ou de révocation du Président-Directeur général sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée par des circonstances exceptionnelles.
Rémunération exceptionnelle	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2018.
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 2018 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.
Indemnités de cessation des fonctions ou de non-concurrence	Monsieur Dominique Cerutti ne bénéficie d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence.
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 cadres dirigeants du Groupe.
Autres éléments	- Le Conseil d'administration pourra décider d'indemniser le Président ou le Directeur Général 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.

Politique de rémunération applicable au Directeur général délégué soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 27 avril 2018

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur Général délégué soumis à l'approbation (vote ex ante) de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018 (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

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.
Rémunération variable annuelle	Le Conseil d'administration a décidé de fixer le montant maximum de la rémunération variable susceptible d'être versée au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 à 120 % de la rémunération fixe. Comme lors de l'exercice 2017, la rémunération variable du Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2018, est subordonnée à la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration, qui évaluera leur atteinte en 2019. Pour l'exercice 2018, cette rémunération sera assise : – à hauteur de 80 % sur des objectifs quantitatifs 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 % ; et - la croissance du chiffre d'affaires à périmètre budget constant de la zone Europe pour 10 % de la rémunération variable. – à hauteur de 20 % sur des objectifs qualitatifs, 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 %. La rémunération variable totale susceptible d'être versée au titre des critères qualitatifs est plafonnée à 120 % de la cible. En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2019.
Rémunération variable pluriannuelle	Le Conseil d'administration pourra octroyer au bénéfice du Directeur général délégué une rémunération variable pluriannuelle en numéraire sous forme d'attribution d'unités de valeur dont l'acquisition définitive sera soumise à la réalisation de conditions de présence et de performance : - Absolue : croissance annuelle du bénéfice par action ; et - Relative : rendement total de l'action avec déclenchement de l'attribution si la performance est au-dessus de celle de la médiane des sociétés du SBF 120. Le Conseil d'administration décidera de la pondération de chaque critère. Le poids du critère de performance relative représentant entre 25 % et 50 %. La totalité des unités de valeur attribuées non acquises deviennent caduques en cas de démission ou de révocation du Direcetur général délégué sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée par des circonstances exceptionnelles.
Rémunération exceptionnelle	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018.
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 2018 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.
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.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur Général délégué soumis à l'approbation (vote ex ante) de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2018 (article L. 225-37-2 du Code de commerce)	
Indemnités de cessation des fonctions ou de non-concurrence	Monsieur Cyril Roger ne bénéficie d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence au titre de son mandat social.
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 cadres dirigeants du Groupe.
Autres éléments	– Dans la mesure 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.

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 27 avril 2018

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 2018, feront chacun l'objet d'une résolution distincte soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 27 avril 2018 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 du Comité Éxécutif du Groupe, comptabilisé en 2017 par la Société et les sociétés contrôlées par celle-ci s'est élevé à 7 424 381 euros (contre 7 336 649 euros en 2016). La part variable représente 57,2 % de ce montant global.

La liste des membres du Comité Éxécutif concernés est la suivante :

- Dominique Cerutti – Président-Directeur général ;
- Cyril Roger – Directeur général délégué
- Pascal Brier – Directeur général adjoint en charge de la stratégie, de l'innovation et des solutions ;
- Daniel Chaffraix – Directeur général adjoint en charge de la transformation et Directeur général adjoint en charge de l'Amérique du Nord et de l'Inde ;
- Albin Jacquemont - Directeur général adjoint en charge des Finances et Directeur financier ;
- Jose Ramon Magarzo – Président-Directeur général Altran Espagne ;
- Marcel Patrignani – Président-Directeur général Altran Italia ; et
- William Roze – Directeur général Altran France.

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 29 avril 2016, dans ses vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites existantes (dites actions de performance) au profit respectivement des dirigeants mandataires sociaux ainsi que 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. Il est précisé en outre que le nombre total des actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 0,30 % du capital de la Société à la date de leur attribution.

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 du Comité Éxécutif, ainsi que du Comité de direction, représentants des principales fonctions dans les pays (CEO, COO) ainsi que des grandes directions fonctionnelles. 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 au cours d'une réunion du Conseil d'administration.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la vingt-quatrième résolution de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 28 avril 2017, 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 437 366 actions de performance à 48 bénéficiaires en 2017. 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, à savoir :

- 45 % pour les membres du Comité Éxécutif ;
- 40 % pour les CEO pays ;
- 35 % pour les *Group Vice-President* (industries, solutions et fonctions support), COO, *Deputy COO* et CTO ; et
- 25 % pour les Directeurs de fonction support.

Dans le cadre de ce plan, 120 159 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 2017.

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 *Altran 2020. Ignition*. Ces critères de performance sont liés pour moitié des actions initialement attribuées à l'atteinte d'objectifs en matière d'*EBIT* Groupe et pour l'autre moitié des actions initialement attribuées à l'atteinte d'objectifs en matière de *Free Cash Flow*. La mesure de 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 le bénéfice des actions de performance qui lui ont été attribuées 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.

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

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'achats 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.

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. Attribution d'unités de valeur

Aucune unité de valeur attribuée aux dirigeants mandataires sociaux, lors des exercices précédents, n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2017. Toutefois, 43 523 unités de valeur ont 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 2015-2017. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran, au mois de décembre 2016, une somme en espèces d'un montant de 570 587 euros sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de deux ans expirant le 2 janvier 2019.

Tableau 14 – Unités de valeur devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social durant l'exercice

Néant.

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 2017.

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 2015-2017	Plan 2016-2018	Plan 2017-2020
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'attribution	11 mars 2015	29 juillet 2015	9 mars 2016	21 mars 2017
Nombre total d'unités de valeur attribuées	100 000	43 523	108 912	86 906
Dominique Cerutti	0	43 523	78 799	65 464
Cyril Roger	100 000	0	30 113	21 442
Date d'acquisition des unités de valeur	2 janvier 2016 [a]	2 janvier 2017 [b]	2 janvier 2018	20 mars 2020
Date de fin de période de la conservation	2 janvier 2018	2 janvier 2019	2 janvier 2020	20 mars 2020
Nombre d'unités de valeur acquises au 31/12/2017	80 000	43 523	0	0
Nombre d'unités de valeur devenues caduques	20 000	0	0	0
Nombre d'unités de valeur restantes au 31/12/2017	80 000	43 523	108 912	86 906
Conditions de performance	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS)	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS)	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earnings per Share* ou EPS)	Objectif de performance fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earnings per Share* 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 sera 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 sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de deux ans, soit le 2 janvier 2019.

3.1.3.4 Suivi des plans d'options sur actions et d'attributions d'actions gratuites au 31 décembre 2017

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.

2. Plan d'actions gratuites

Les tableaux ci-après représentent respectivement (i) l'historique des plans d'attribution d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2017 et (ii) les actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires au titre de l'exercice 2017.

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	Plan 2016	Plan 2017
Date d'autorisation par l'Assemblée générale	1er juin 2012	29 avril 2016	29 avril 2016
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	11 mars 2015	1er juin 2016	28 avril 2017
Nombre d'actions attribuées [(a)]	291 959	456 547	364 472
Nombre maximum d'actions pouvant être acquises [(b)]	N/A	519 395	437 366
Dont Mandataires sociaux	*0*	*0*	*0*
Dont dix premiers salariés attributaires	*116 750*	*231 583*	*157 681*
Date d'attribution définitive (fin de la période d'acquisition)	**11 mars 2019**	**Au plus tard le 3 octobre 2019**	**28 avril 2020**
Date de fin de période de conservation	11 mars 2019	Au plus tard le 3 octobre 2019	28 avril 2020
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	**0**	**20 019 [(c)]**	**0**
Nombre d'actions annulées ou radiées	**30 000**	**87 597**	**27 726**
Nombre d'actions restantes au 31/12/2017[(d)]	**261 959**	**351 038 [(e)]**	**336 746**
Nombre théorique maximum d'actions pouvant être attribuées au 31/12/2017 [(f)]	**N/A**	**421 246**	**404 096**
Condition(s) de performance	**L'acquisition définitive des actions gratuites 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***

(a) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016 et 2017, 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 et 2017, 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 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».
(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 et 2017, le nombre théorique maximum d'actions pouvant être acquises au 31 décembre 2017 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 %.

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 28 avril 2017 aux dix salariés non-mandataires sociaux à la date de cette décision dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé [(a)]	157 681	28 avril 2017	28 avril 2020	28 avril 2020
Actions de performance attribuées définitivement durant l'exercice 2017 aux dix salariés non-mandataires sociaux à la date de cette décision dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé	Néant	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 28 avril 2020, sous réserve que les conditions de performance soient remplies.

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

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

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

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

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

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et à La Défense, le 27 février 2018

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & associés		**MAZARS**
Arnaud de Planta	Ambroise Depouilly	Jean-Luc Barlet

4___ INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

4.1 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING 124

4.2 INFORMATIONS SOCIALES 127

4.3 INFORMATIONS SOCIÉTALES 135

4.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 137

4.5 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 140

Le Groupe est présent dans plus d'une vingtaine de pays, principalement en Europe, Asie et Amérique avec 33 665 salariés au 31 décembre 2017. Sauf mention contraire, le périmètre 2017 des informations présentées comprend les dix-neuf pays suivants : Allemagne, Belgique, Chine, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Luxembourg, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Suisse et Ukraine. Ce périmètre représente 98 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017 et 95 % de l'effectif total du Groupe. Le détail de ce périmètre est présenté dans la section 4.1 « Méthodologie du *reporting* ».

4.1 Méthodologie du *reporting*

4.1.1 Périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux

Pour la sixième année de *reporting*, la démarche de progrès du Groupe a conduit à définir un périmètre intégrant dix-neuf pays pour les indicateurs sociaux et sociétaux. L'objectif est d'inclure les autres pays progressivement dans les années à venir, et de parvenir à un périmètre conforme aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225).

Le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux inclut toutes les filiales détenues à 100 % par la Société au 1er janvier et au 31 décembre 2017 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 2017 inclut les filiales suivantes :

- Allemagne : Altran Deutschland, Altran Service, Altran Aviation Consulting, Altran Engineering ;
- Belgique : Altran Belgium ;
- Chine : Altran Shanghai, Altran Automotive Technologies (Shanghai), Altran Beyondsoft (Beijing) Technologies, Altran Beyondsoft (Shanghai) Information & Technologies, SiCon Tech (Shanghai) ;
- Espagne : ACIE, Altran Innovación ;
- États-Unis : Altran Solutions, Foliage, Lohika Systems, Cambridge Consultants, Synapse Product Development, Tessella ;
- France : Altran Technologies, Altran Éducation Services, Altran Connected Solutions, Altran Lab ;
- Inde : Altran Technologies India ;
- Italie : Altran Italia ;
- Luxembourg : Altran Luxembourg ;
- Maroc : Altran Maroc ;
- Norvège : Altran Norge ;
- Pays-Bas : Altran Netherlands, Altran Engineering, Altran Testing ;
- Portugal : AltranPortugal ;
- République Tchèque : Swell, Altran Technologies Czech Republic ;
- Roumanie : Altran Solutions, Altran Romania ;
- Royaume-Uni : Altran UK Holding, Altran UK, Cambridge Consultants, Tessella ;
- Suède : Altran Sverige ;
- Suisse : Altran ;
- Ukraine : Lohika LTD.

Le périmètre 2017 n'intègre ni les filiales consolidées financièrement en cours d'année de *reporting* ni les salariés intégrés en cours d'année de *reporting* dans le cadre de transactions transformationnelles. Sont donc considérées comme hors périmètre de *reporting* RSE les filiales Global Edge Software, IRM, Altran Telnet Corporation, Pricol Technologies et Sicon Tech US.

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 l'EBIT par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 ».

Ce périmètre représente 98 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017 et 95 % de l'effectif total du Groupe.

4.1.2 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.

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

Le périmètre des indicateurs pour l'année 2017 inclut les sites localisés dans les villes suivantes :

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

L'effectif rattaché aux sites inclus dans le *reporting* environnemental correspond à 72 % de l'effectif total du Groupe.

4.1.3 Période

Les indicateurs couvrent la période allant du 1er janvier au 31 décembre de l'année 2017. 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.

4.1.4 Critères de sélection des indicateurs

Une analyse des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux liés aux activités du Groupe a permis de définir les indicateurs de performance pertinents conformément aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) et les informations qui, eu égard à la nature des activités, ne paraissent pas pertinentes. Les informations non pertinentes sont exclues du *reporting*.

La Société s'appuie sur le guide méthodologique du MEDEF (accessible via le site www.medef.com) pour la traduction des exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) en indicateurs cohérents avec les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Les principes et indicateurs définis s'inspirent des lignes directrices de la GRI, 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 2017 des informations correspondantes, la Société couvre intégralement l'indicateur GRI, adapte l'indicateur GRI ou définit 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.

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 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 sera mis à jour suite aux travaux de consolidation et de vérification des données, aux commentaires des contributeurs et des Commissaires aux comptes, au plan de progrès et, le cas échéant, à la mise à jour des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*. Le référentiel détaille les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : périmètre, fréquence, définitions, principes méthodologiques, formules de calcul, facteurs standards. Les méthodologies relatives à certains indicateurs peuvent présenter des limites et être 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 2017 représentent 51 % des heures reportées pour la France. En Espagne, les formations réalisées à plus de 75 % sont comptabilisées complètement. En Allemagne, une partie des heures de formation délivrées en externe n'est pas enregistrée et a dû être estimée ;
6. **pourcentage de salariés reconnus travailleurs handicapés :** le pourcentage est calculé sur la base du nombre de salariés reconnus travailleurs handicapés au 31 décembre de l'année et de l'effectif total du périmètre. Le pourcentage publié pour la France diffère donc de celui communiqué selon la méthode de calcul légale française donnée par l'AGEFIPH ;
7. **papier :** papier utilisé pour les imprimantes en format A3 ou A4 uniquement et acheté à destination des salariés travaillant effectivement sur les sites inclus dans le périmètre (excluant la consommation de papier par les salariés travaillant sur sites clients) ;
8. **déplacements** : en Inde, le nombre de kilomètres parcourus en avion et en train est estimé sur la base de trajets standards ;
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 Informations sociales

Le métier du Groupe repose essentiellement sur les hommes et les femmes dans chacune de ses filiales. Le programme *Engaged People* (implication des employés) est au cœur de la stratégie *Altran 2020. Ignition*. Il est piloté par les Ressources Humaines et construit sur la base de 5 axes principaux :

- développer les profils et les compétences des salariés ;
- favoriser le partage des connaissances et la communication au sein du Groupe ;
- partager un modèle de leadership fort pour soutenir la transformation ;
- associer les employés au développement futur du Groupe et à ses résultats ;
- construire un environnement de travail promouvant bien-être, santé et sécurité de ses collaborateurs.

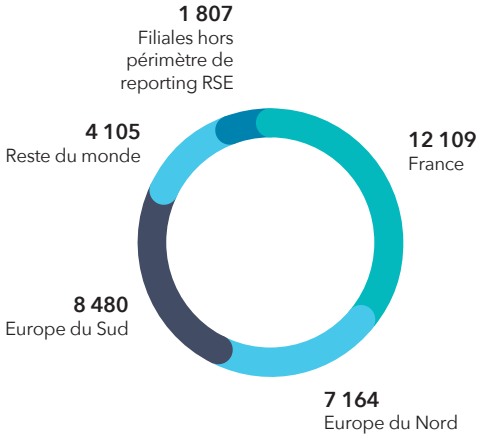
Les risques liés à la gestion des Ressources Humaines sont présentés aux sections 2.1.2.4 « Risque lié à la capacité d'attraction et de fidélisation des salariés qualifiés par le Groupe » et 2.1.2.10 « Risque lié à une détérioration des relations sociales ».

4.2.1 Données sur les salariés

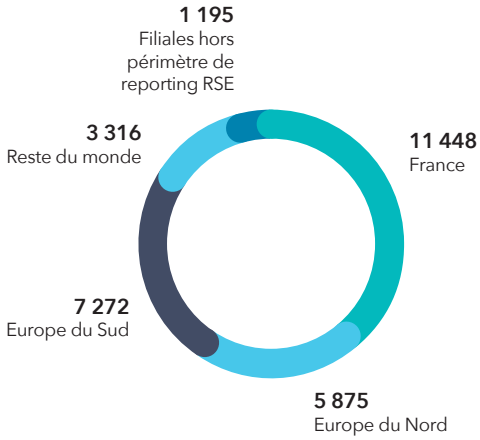
4.2.1.1 Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique

L'effectif des filiales du Groupe intégrées dans le périmètre des informations sociales, environnementales et sociétales [(1)] au 31 décembre 2017 (effectif total du périmètre) est de 31 858 salariés soit 95 % de l'effectif total du Groupe (33 665 salariés).

L'effectif se répartit entre les zones géographiques comme suit :



Effectif à fin 2017



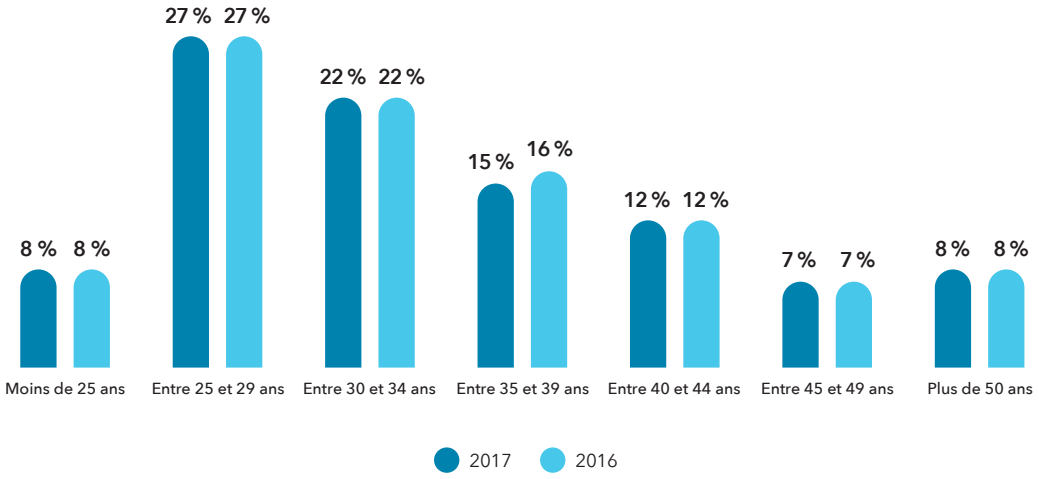
Effectif à fin 2016

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 l'EBIT par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 ». Le périmètre 2017 n'intègre pas les filiales consolidées financièrement en cours d'année de *reporting*.

Comme en 2016, le Groupe intègre 26 % de femmes au sein de l'effectif du périmètre en 2017, soit 8 344 salariées et 23 514 salariés.

(1) Cf. 4.1 « Méthodologie du reporting »

La pyramide des âges



La part des effectifs pour laquelle l'âge est incomplet ou incohérent en 2017 représente 1 % de l'effectif du périmètre.

4.2.1.2 Évolution de l'effectif

En 2017, le Groupe a embauché 11 651 nouveaux salariés au sein des filiales incluses dans le périmètre de *reporting*, tout type de contrats confondus (stagiaires, intérimaires, CDD/CDI… voir section 4.1.6 « Référentiel »). Le nombre de départs, quel qu'en soit le motif, sur la même période, est de 9 163. Le nombre de licenciements en 2017 s'établit à 562.

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 *Altran 2020. Ignition*. 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 externes sont régulièrement menées avec l'aide de cabinets spécialisés au niveau des différentes implantations géographiques du Groupe afin de s'assurer 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 « Marge brute et résultat opérationnel courant des activités poursuivies ».

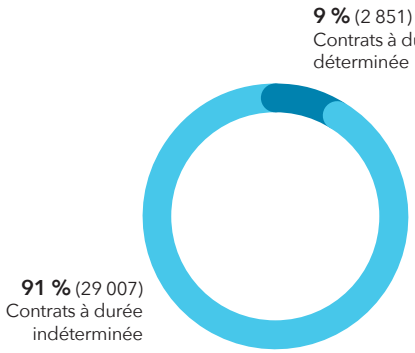
En fonction de la règlementation locale, la structure des régimes de retraite proposés par l'ensemble des pays à leurs salariés est principalement basée sur des régimes de retraite à cotisations définies.

La rémunération des dirigeants

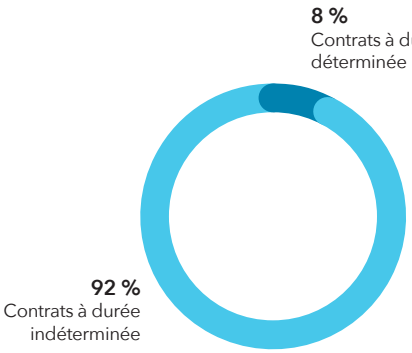
L'ensemble des dirigeants (environ 150 personnes ayant des responsabilités au plus haut niveau dans les filiales et au niveau Groupe) bénéficient d'un suivi spécifique par la Direction des Ressources Humaines en termes de développement et de rémunération. La politique de rémunération de la part variable 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

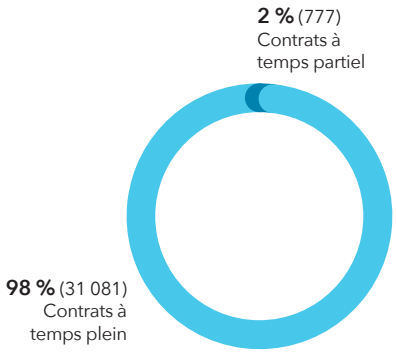


2017

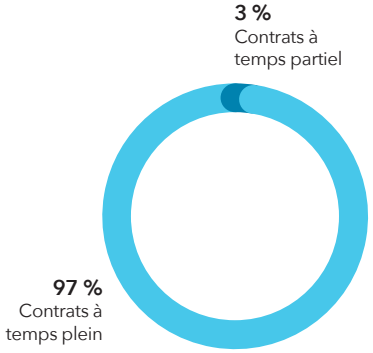


2016

Les contrats à durée déterminée intègrent les intérimaires.



2017



2016

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 travaille avec un Groupe spécial de négociation (GSN) pour la mise en place d'un Comité d'entreprise européen (CEE). Un accord a déjà été signé en septembre 2017 sur le fonctionnement du GSN et les parties prévoient la mise en place d'une instance européenne dès 2018.

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).

100 % des salariés sont couverts par une convention collective en Belgique, Espagne (hors stagiaires et salariés d'ACIE), France, Italie (hors stagiaires), et Suède, 69 % en Allemagne, 88 % au Portugal, soit 69 % des salariés du périmètre de *reporting* (comme en 2016).

Quatre accords collectifs sont en vigueur en Italie (trois accords nationaux et un accord supplémentaire au niveau de l'entreprise). Ils couvrent les primes, le temps de travail, les périodes de congés et les tickets restaurants. Un nouvel accord collectif a été signé au cours de l'année en Belgique, en Espagne et en France tandis que l'Allemagne en a signé 10 sur des sujets tels que les congés ou les évaluations annuelles.

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.

Les risques liés à l'activité de l'entreprise sont classés en risques génériques, risques spécifiques, risques liés à l'environnement de travail et risques psychosociaux :

- les risques génériques concernent tous les salariés. Ils intègrent les risques liés aux déplacements et missions ;
- les risques spécifiques dépendent de l'activité des ingénieurs et des secteurs et clients auprès desquels ils interviennent (rayonnements ionisants, agents CMR et biologiques, etc.) ;
- les risques liés à l'environnement de travail concernent le poste de travail, les locaux et les situations d'urgence. En France, la prévention des risques professionnels a permis d'atteindre les objectifs de la politique santé sécurité 2017 (hors accidents de trajet). Le Groupe a poursuivi en France la formation des managers et les campagnes de sensibilisation interne sur le risque routier, les risques de chute et les risques liés au travail sur écran ;
- les risques psychosociaux sont les éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des collaborateurs au sein de leur environnement professionnel. En France, des actions de sensibilisation et de communication sur la santé et la sécurité au travail sont régulièrement menées afin de prévenir ces risques. D'autres pays comme l'Allemagne et l'Italie mettent en place des mesures pour développer le bien-être des collaborateurs (formations, environnement de travail favorisant l'échange mais aussi le calme pour permettre la concentration et la réflexion…).

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 2017, le Groupe a mené en France une négociation relative à la complémentaire santé et prévoyance dans le cadre de la mise en place du contrat responsable à effet du 1er janvier 2018 et d'une réflexion visant à mieux adapter les garanties à la transformation de l'entreprise. En Espagne et en Italie, les politiques définies en matière de santé et de sécurité au travail font l'objet d'un accord avec les représentants du personnel.

	Total 2017	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du monde	Rappel du Total 2016
Nombre d'accidents du travail (cf. 9.9.20.6)	48	33	7*	6	2	41
Taux de fréquence des accidents du travail	0,84	1,73	0,51	0,40	0,22	0,96
Taux de gravité des accidents du travail	0,02	0,03	0,01	0,01	0	0,02
Taux d'absentéisme (cf. 9.9.20.6)	2,99	3,33	4,78	1,82	1,38	3,16
Maladies professionnelles	9	0	9**	0	0	8

* Donnée non disponible pour l'Allemagne

** Donnée non disponible pour l'Allemagne, les Pays-Bas, Cambridge UK

4.2.6 L'acquisition et le développement des talents

L'acquisition de talents

Depuis 2017, le Groupe met à la disposition des collaborateurs en Belgique, Inde, Italie, Portugal, Royaume-Uni et Suisse, une plateforme en ligne appelée « ATS » *(Applicant Tracking System)* ainsi qu'une page carrière sur le site du Groupe afin de favoriser la visibilité des offres et de renforcer la transparence auprès des salariés. Cela permet entre autres de promouvoir la mobilité interne des collaborateurs au sein du Groupe. 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.

Les principes du développement des talents

La formation est un enjeu clé dans la transformation et la performance du Groupe. Afin de répondre aux enjeux business, le Groupe a mis en place un panel varié de solutions de formation et développement intégrant notamment : formations en présentiel et e-learning, formations en ligne ouvertes à tous, coaching et *mentoring,* webinar, accès à de la documentation technique spécialisée, à des conférences, aux échanges au sein d'associations professionnelles ou de communautés de pratique. 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.

« *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 comme par exemple le programme *Insights Discovery* ou le parcours d'intégration dans l'entreprise. Ces programmes de formation permettent aux salariés de comprendre le Groupe, sa stratégie, ses métiers et de développer un socle commun de communication. Ces formations sont complémentaires des formations dispensées localement (« *Non Core* »).

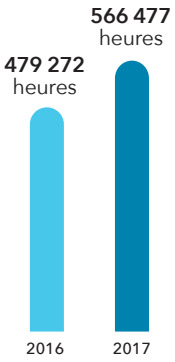
De nouvelles méthodes de formation telles que les MOOC *(Massive Open Online Courses)* ou les COOC *(Corporate Online Open Courses)* ont fait leur apparition dans certains pays. En France par exemple, un MOOC a été dispensé auprès de 2 000 collaborateurs tandis que la Belgique a lancé en septembre 2017 sa première ouverture de MOOC. 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.

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. Le Groupe a notamment organisé au cours des dernières années un parcours de formation appelé *Learning Experience* pour ses *Account Managers* et *Team Managers*. Ce parcours intègre plusieurs modalités de formation (présentiel, webinar, autoévaluations) et son contenu est accessible en permanence via une application dédiée à cette communauté. Le Groupe accompagne les évolutions de son activité en formant les salariés sur ses expertises et ses offres.

Le Groupe propose enfin des formations dont le but est de former ses collaborateurs à travailler à l'international. En outre, il a mis en place un programme de formations dédié à ses dirigeants : l'*Altran Senior Leadership programme*.

Les heures de formation



En 2017, 566 477 heures de formation ont été dispensées aux salariés des filiales incluses dans le périmètre de reporting, contre 479 272 heures en 2016.

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 en ligne d'entretiens annuels d'évaluation reposant sur un processus harmonisé entre les différentes géographies. 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, géographique, 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. En 2017, le plan de succession a été revu et actualisé pour le top 50 du Groupe, quelques pays et fonctions supports verticalisées.

4.2.7 La diversité

4.2.7.1 Égalité entre les femmes et les hommes

Les principes

Le Groupe promeut l'égalité entre les hommes et les femmes, et ses bienfaits pour les collaborateurs et l'entreprise. 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 du changement partagent l'ambition d'une évolution concrète, et sont animés par les mêmes aspirations de performance et de croissance. Le réseau *Women in Engineering* a notamment organisé une *Learning Expedition* durant le Paris Air Show 2017 au Bourget.

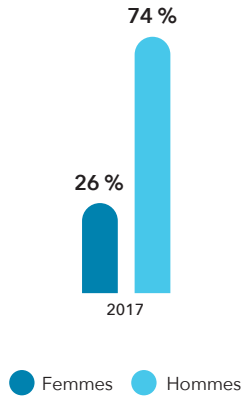
Les initiatives locales

Des initiatives locales ont également été mises en place en Espagne, en France, en Inde, en Scandinavie et au Royaume-Uni afin de contribuer au développement de l'égalité entre les hommes et les femmes au sein du Groupe.

En France, un plan d'action 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 des rapports de situation comparée sur l'égalité hommes-femmes, les cinq domaines d'actions principaux, sur lesquels portent des mesures assorties d'engagements ou d'objectifs de progression sont la rémunération, la classification, la promotion, la formation et l'articulation vie professionnelle/vie privée.

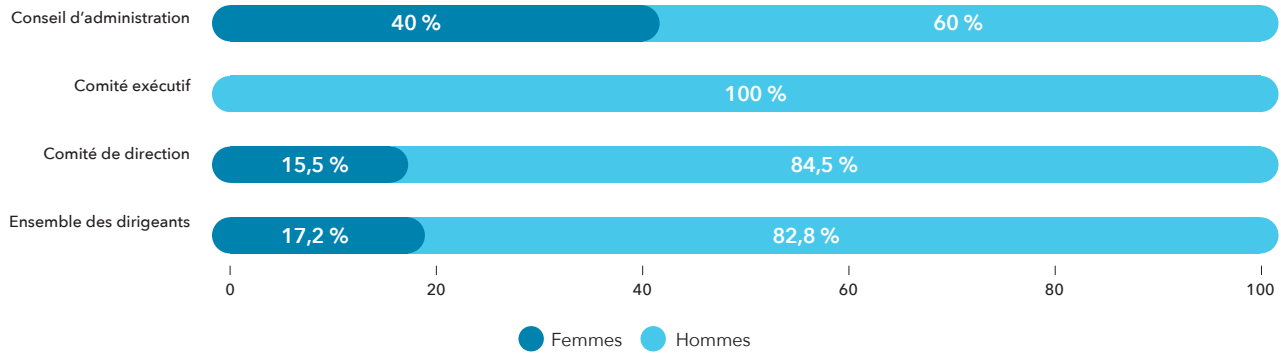
Au Royaume-Uni, le Groupe participe à l'initiative WISE (*Women in Science & Engineering*). Un comité dédié analyse les données statistiques des femmes dans l'ingénierie (salaires, allocations de maternité…) pour définir les actions de progrès en faveur de l'égalité hommes-femmes. Une campagne de sensibilisation a également été réalisée en 2017.

Répartition femmes - hommes au sein de l'effectif



Comme en 2016, l'effectif du périmètre comprend 26 % de femmes et 74 % d'hommes

Répartition femmes - hommes au sein des organes d'administration et de direction



4.2.7.2 Emploi et insertion des personnes handicapées

Le Groupe emploie des travailleurs en situation de handicap en Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Maroc, Portugal, Royaume-Uni et Ukraine. La moyenne s'établit à 0,9 %[1] de l'effectif total du périmètre en 2017.

	Allemagne	Belgique	Espagne	France	Italie	Maroc	Portugal	Royaume-Uni (Altran)	Ukraine	USA
Pourcentage de salariés reconnus travailleurs handicapés	2,08 %	0,16 %	0,47 %	1,06 %	2,04 %	0,08 %	0,24 %	0,32 %	0,44 %	2,14 %

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

Depuis la mise en place de cet accord en 2016, 40 nouveaux collaborateurs en situation de handicap ont été recrutés, 25 stagiaires ont été accueillis dans le cadre de leur reconversion liée à un handicap, et 115 collaborateurs ont été accompagnés par l'équipe de la Mission handicap.

(1) Donnée non disponible pour les Pays-Bas et Cambridge UK

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 et la signature de la Charte de la diversité marquent la volonté du Groupe de 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 handicapés. 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.

L'accord 2015 en bref

L'ACCORD HANDICAP EN QUELQUES CHIFFRES

3 ANS
2016 - 2018

89 SALARIÉS RECRUTÉS DONT
19 ALTERNANTS/STAGIAIRES



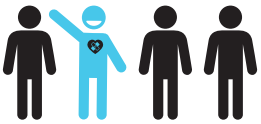


360 000 €
INVESTIS (EN VOLUME D'ACHAT)
SOIT 20 EMPLOIS INDIRECTS

LES OBJECTIFS DE L'ACCORD



Favoriser le recrutement
de nouveaux collaborateurs
handicapés



Faciliter les déclarations
de handicap des collaborateurs



Prendre en charge la compensation
du handicap par des mesures
d'accompagnement

Mais aussi



Insérer et maintenir dans l'emploi
les collaborateurs concernés
par le handicap



Favoriser la qualification
et l'évolution professionnelle
des personnes handicapées



Acheter des biens, de la sous-traitance
ou des prestations de services auprès
d'ESAT ou d'EA

Et surtout

Sensibiliser et former
sur le plan d'actions de l'accord
dès février 2016



Communiquer sur nos actions en
multipliant les outils et supports

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.

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 ESAT (Établissement et service d'aide par le travail) l'opportunité d'évoluer en « milieu ordinaire ».

Les partenariats

Le Groupe s'est allié 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, le centre de réadaptation professionnelle la Belle Alliance…

En 2017, la Mission handicap a également participé à 35 forums et salons dédiés, comme par exemple : handicafé, handijob, forum adapt, ou le jobdating cancer@work.

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.

4.2.7.3 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 cancer. Il est partenaire « pionnier » de l'association Cancer@Work depuis 2013 et a été la 1ère 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.

4.2.8 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 Informations sociétales

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.

4.3.1 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 signé en octobre 2016 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 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. 13 nationalités sont représentées au sein du *Management Committee,* qui regroupe une cinquantaine de dirigeants du Groupe.

Avec 11 651 embauches en 2017 et des activités réparties sur environ 150 sites dans les filiales des dix-neuf 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 près de 2 000 salariés liés au site de Blagnac. Le Groupe est implanté dans une quinzaine de villes en Italie avec plus de 500 salariés à Milan, à Rome et à Turin. Le Groupe investit dans le développement local au Maroc, où plus de 1 000 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

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 2, la Société a défini une politique anti-corruption commune pour l'ensemble du Groupe, décrite à la section 2.2.2.1 « Environnement de contrôle ».

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. Les systèmes de management de la sécurité du Groupe sont certifiés conformément aux normes ISO 27001 en Espagne, en France, en Inde, au Portugal et au Royaume-Uni.

Par ailleurs, 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 lancé un groupe de travail rassemblant les différents métiers concernés par le sujet.

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. En Espagne, en Inde et au Portugal, le Groupe a formalisé une politique spécifique qui décrit les engagements réciproques avec ses fournisseurs en matière d'achat durable. À travers sa Charte éthique, la Société s'engage pour l'ensemble du Groupe à choisir des fournisseurs et des partenaires partageant ses principes éthiques. Le Groupe est également signataire de la Charte des relations fournisseur responsables en France et participe via sa Direction des achats aux travaux du ministère de l'Économie et des Finances sur ce sujet.

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 handicapés en ayant recours à des entreprises du secteur protégé.

Les processus d'appel d'offres et/ou les conditions générales d'achat et de sous-traitance en Allemagne, Espagne, France et Italie intègrent des critères liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Une autoévaluation 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 2.2.2.1 « Environnement de contrôle ».

4.3.4 Mécénat et partenariat

Le Groupe propose à ses collaborateurs de s'impliquer sur des initiatives au service de l'intérêt général à travers le mécénat de compétences, que ce soit au niveau du Groupe ou en local.

En France, le Groupe accompagne Toulouse Métropole autour du grand ensemble culturel « La piste des géants », projet qui retrace l'épopée de l'aéropostale, avec notamment la conception d'un simulateur de vol du mythique Breguet XIV.

En Italie, les experts Altran ont fourni pendant 3 mois un support technologique à une association impliquée dans l'accompagnement et la protection des réfugiés mineurs à Palerme, en Sicile. Ils ont contribué au développement d'une plateforme *online*.

La durée de la Fondation Altran pour l'Innovation est arrivée à son terme en 2017. La dissolution de la fondation est en cours.

4.4 Informations environnementales

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 CO_2 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, 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

Treize sites en Allemagne, Espagne, Inde, Italie, 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 treize sites certifiés sont rattachés administrativement 33 % de l'effectif total du périmètre de *reporting*.

Par ailleurs, le Groupe développe des initiatives pour mesurer et réduire l'impact environnemental lié à son activité. Les initiatives mises en œuvre pour optimiser les consommations de papier et d'énergie et réduire l'impact des déplacements des salariés sont présentées dans les sections 4.4.3 « Les sites » et 4.4.4 « Les déplacements ».

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

En Allemagne, Espagne, France, Inde, Italie, Royaume-Uni et Suède, 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 Inde et à Cambridge incluent des formations en matière d'environnement. En Italie, une formation dédiée est en cours de conception.

4.4.3 Les sites

Pour l'exercice de ses activités, le Groupe est implanté dans environ 150 sites dans les filiales des dix-neuf pays inclus dans le périmètre de *reporting*. Parmi ces sites, 28 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 ».

4.4.3.1 Le papier et l'eau

La consommation de papier, au cours de l'année 2017, sur les sites du Groupe inclus dans le périmètre de *reporting* s'élève à 57,7 tonnes (cf. section 4.1.6 « Référentiel »), soit une consommatioin moyenne de papier par salarié de 2,3 kg en 2017, contre 2,6 kg en 2016.

La réduction de consommation de papier est favorisée par la mise en place d'outils de suivi des impressions, une configuration par défaut en noir et blanc et recto verso des imprimantes, l'utilisation d'imprimantes collectives, la dématérialisation de certains documents (gestion administrative, factures, fiches de paye, etc.) et l'utilisation de papier recyclé. La Belgique et la France ont en outre remplacé leurs imprimantes par de nouveaux modèles plus écoresponsables. En Inde, le process de gestion des notes de frais a été revu de sorte que les impressions ne soient plus systématiques.

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.

(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.

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. section 4.1.6)	24 294	9 345	8 965	3 103	2 882
dont consommation d'électricité	*21 776*	*9 345*	*6 863*	*2 686*	*2 882*
Moyenne des consommations d'énergie (en kWh/m²)	206	197	264	107	388

A titre de comparaison, la moyenne des consommations d'énergie (en kWh/m2) s'établissait à 219 en 2016.

Les sources d'énergies utilisées pour fournir l'électricité consommée par le Groupe (mix énergétique) se composent de 28 % de sources d'énergies renouvelables et 72 % 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 dans un espace plus moderne et intelligent ; elles prévoient ainsi une baisse significative de leur consommation d'énergie. Selon les sites, les systèmes d'éclairage et d'air conditionné s'éteignent automatiquement en dehors des heures ouvrées ou mesurent par capteurs les mouvements et niveaux d'éclairement de la lumière naturelle. À défaut de système automatique, un agent de sécurité vérifie l'extinction des éclairages.

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.

96 % des sites significatifs inclus dans le périmètre des informations environnementales trient pour recycler le papier, et 93 % les cartouches d'encre et autres déchets d'équipements électriques et électroniques[2]. 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 Rome, 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.

10 % des salariés bénéficient d'une voiture de fonction en 2017, comme en 2016. En 2017, 3 272 411 litres de carburants ont été consommés par les salariés ayant une voiture de fonction, contre 3 257 386 litres en 2016.

Concernant les déplacements en train et en avion, les salariés ont parcouru un total de 70 967 960 km (hors trajets en train pour la Suède et le Portugal, pour qui les données ne sont pas disponibles). 65 % des trajets ont été réalisés en train et 35 % en avion, contre 59 % en train et 41 % en avion en 2016.

La réduction de l'impact des déplacements est favorisée selon les sites par le choix de voitures en fonction de leurs émissions CO_2, 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. En 2017, la Belgique a ainsi complété sa flotte de véhicules hybrides tandis que l'Inde a demandé à tous ses salariés de faire tester leurs véhicules afin de mesurer et contrôler leurs émissions. Madrid a doté son site d'un véhicule électrique pour les déplacements internes.

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. 19 salles dans 14 pays ont été déployées.

(1) Les données ne sont pas disponibles pour Puteaux, Eindhoven, Lisbonne et Porto
(2) Données non disponibles pour Illkirch

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.

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 2017	Rappel des données 2016
Utilisation des sites	9 142	8 214
Déplacements	22 876	22 282
Scope 1	10 922	10 790
Scope 2	8 481	7 625
Scope 3	12 615	12 080

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 les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Altran Technologies, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et règlementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre fin novembre 2017 et février 2018, pour une durée d'environ 10 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.(1)

I - Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 4.1 « Méthodologie du reporting » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes[1] :

- au niveau de l'entité consolidante et de la Direction de la communication du Groupe en charge de la RSE, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées[2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 41 % des effectifs, considéré comme grandeur caractéristique du volet social et entre 33 % et 50 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques[3] du volet environnemental.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense, le 27 février 2018

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Jean-Luc BARLET	Edwige REY
Associé	Associée RSE & Développement Durable

*(1) **Informations sociales** : Effectif total et ses répartitions par sexe, par âge ; Embauches et départs ; Répartition de l'effectif par type de contrat et par durée hebdomadaire du travail ; Nombre total de jours d'absence et taux d'absentéisme ; Part des effectifs couverts par une convention collective ; Nombre d'accords collectifs signés dans l'année ; Nombre d'accidents de travail et de maladies professionnelles ; Nombre d'heures travaillées ; Nombre total d'heures de formation*
***Informations environnementales** : Consommations de papier ; Consommations d'énergie des bâtiments ; Nombre de kilomètres parcourus en avion ; Nombre de voyages réalisés en avion ; Nombre de litres d'essence consommés par les voitures de fonction ; Nombre de voyages réalisés en train ; Nombre de kilomètres parcourus en train ; Emissions de GES.*
(2) Altran France, Altran Inde
(3) Consommations de papier ; Emissions de GES.

5 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

5.1	RÉSULTATS DU GROUPE	145
5.2	TRÉSORERIE ET CAPITAUX PROPRES DU GROUPE	158
5.3	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	164
5.4	TENDANCES ET PERSPECTIVES	164
5.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ ALTRAN TECHNOLOGIES	164
5.6	AUTRES INFORMATIONS	166
5.7	EXAMEN SYNTHÉTIQUE DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS D'ARICENT	167
5.8	INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA	171

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 2017 figurant dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » et incluant pour comparaison les agrégats financiers consolidés du Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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 2017 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 2017.

Sauf indication contraire, les agrégats financiers consolidés du Groupe relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 inclus dans le présent chapitre ainsi que dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 » sont présentés sur une base historique en isolant l'activité « *utilities services* ». En effet, le Groupe a finalisé en décembre 2017 la cession de sa division *U.S. Power & Industrial Engineering Services,* liée aux « *utilities services* ». Le Groupe a décidé, conformément à la norme IFRS 5, de comptabiliser en activités abandonnées les résultats de l'activité « *utilities services* » à partir du premier semestre de l'exercice 2017. Pour permettre la comparaison, les comptes consolidés au 31 décembre 2016 ont été retraités de la même façon.

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 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 brute, l'EBITDA, le *Free Cash Flow* ou l'*Operating 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 brute, l'EBITDA, le *Free Cash Flow* ou l'*Operating 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), 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, infrastructure, transports, aéronautique, spatial, défense, naval, ferroviaire, énergie, industriel, électronique, sciences de la vie, télécoms, média, logiciel, finance et secteur public.

Comme annoncé en 2015 dans le plan stratégique *Altran 2020. Ignition,* 2017 a été une nouvelle année de transformation pour le Groupe, marquée par de nombreuses réalisations sur chacun des piliers :

- valeur ajoutée :
  - renforcement de la présence du Groupe dans des domaines technologiques de pointe avec l'acquisition d'Information Risk Management, entreprise située au Royaume-Uni spécialisée dans la cyber-sécurité,
  - lancement des *World Class Centers Innovation & Design, Advanced Manufacturing* et *Advanced Networks,*
  - signature de plusieurs partenariats dans des domaines prioritaires avec des start-ups et des acteurs de la R&D dont Divergent 3D, Engie, H2scan ou Comau, comme indiqué dans la section 1.5.3 « Principaux investissements »,
  - Altran a été distingué par plusieurs analystes de marché et a entre autres été reconnu en *Leadership zone* sur de multiples industries dans le *Zinnov Zones Product Engineering Services 2017* ;
- Industrialized *GlobalShore®* :
  - renforcement des effectifs *near* et *offshore* avec un passage de 4 500 à 6 500 ingénieurs à fin 2017, répartis au sein de quatre *Global Delivery Centers* (Inde, Portugal, Europe de l'Est et Afrique du Nord), notamment par les acquisitions de Pricol Technologies (Inde) et de Global Edge Software (Inde), et l'extension de la *joint venture* avec Telnet (Tunisie),
  - une très bonne dynamique a également été constatée en termes de développement d'engagements commerciaux transformationnels avec plusieurs succès ;
- expansion géographique :
  - Altran a poursuivi l'établissement de sa plateforme aux États-Unis, structurée autour de trois grandes régions : la côte Ouest pour les secteurs de la high-tech (Logiciel, Semi-Conducteurs, Internet des Objets (IoT)) et le développement de produits innovants, la région Centre pour l'Automobile et la côte Est pour les Sciences de la Vie,
  - fin 2017, Altran a recentré son portefeuille aux États-Unis sur les activités à forte valeur ajoutée avec la cession de sa division américaine d'« *utilities services* »,
  - comme annoncé, les opérations en Allemagne ont été restructurées et sont maintenant sur une dynamique de croissance soutenue notamment par l'acquisition de Benteler Engineering Services, entreprise spécialisée dans l'ingénierie automobile ;
- excellence opérationnelle :
  - le déploiement des axes d'amélioration opérationnelle définis en 2016 s'est poursuivi tout au long de l'exercice à travers notamment la définition de nouveaux principes d'opérations permettant d'accélérer la croissance de ses différents modèles et le développement de partenariats à forte valeur ajoutée avec des clients « grands comptes » du Groupe,
  - la recherche d'excellence dans le pilotage des activités et le suivi des indicateurs clés de performance opérationnelle et financière reste une priorité pour le Groupe.

L'Acquisition d'Aricent, annoncée le 30 novembre 2017, s'inscrit pleinement dans les objectifs du plan stratégique. En effet, grâce à cette Acquisition, le Groupe disposera d'un positionnement de tout premier plan lui permettant d'offrir à ses clients une proposition de valeur incomparable et de se démarquer de ses concurrents. Il bénéficiera désormais d'un effet d'échelle exceptionnel et maîtrisera les quatre critères essentiels pour être le leader du secteur : une présence et une envergure mondiale, un leadership dans la plupart des industries, une solide expertise dans les domaines technologiques clés et un modèle industrialisé de prestations. Cette Acquisition a été finalisée le 20 mars 2018.

5.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

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 en termes de poids dans l'activité d'Altran, a eu des répercussions positives pour l'ensemble des entreprises « leader » avec lesquelles le Groupe travaille.

L'évolution du marché des services d'ingénierie et de R&D est en effet étroitement liée à celle de la R&D mondiale. Celle-ci 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.

L'intensité R&D (définie comme le ratio entre les dépenses de R&D et le PIB) a par ailleurs augmenté, permettant aux dépenses en R&D de croître durablement et plus rapidement que le PIB. En Europe, la croissance du PIB en euro constant [(1)] est estimée à 2,3 % pour l'année 2017, en Inde à 6,7 % et aux États-Unis à 2,2 % (voir 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, enjeux écologiques, recherche de nouveaux modèles de mobilité), des Sciences de la Vie (santé connectée), de l'Électronique & Semi-conducteurs (industrie 4.0, intelligence artificielle, IoT), et des Logiciels & Internet.

5.1.2.2 Des incertitudes politiques

Certains événements politiques ont eu des répercussions sur le marché au cours de l'exercice 2017 :

- au Royaume-Uni, à la suite du référendum du 23 juin 2016 portant sur le Brexit et en raison des incertitudes pesant sur les négociations avec l'Union européenne quant aux modalités de sortie, la livre sterling a continué de subir une dépréciation par rapport à l'euro (- 3,5 % entre le 1er janvier et 31 décembre 2017). 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 ; et
- l'élection fin 2016 de Donald Trump à la présidence des États-Unis a été suivie au cours de l'année 2017 par une lourde dépréciation du dollar par rapport à l'euro (- 12,1 % entre le 1er janvier et 31 décembre 2017) et par la mise en place d'une politique migratoire plus stricte qui a rendu l'obtention de visas plus difficile pour les ingénieurs ressortissants des pays en développement. Altran, y compris après l'Acquisition d'Aricent, a cependant une exposition très limitée à cette problématique de visas.

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 des 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 shore & offshore*.

5.1.2.4 Des politiques publiques favorables pour les investissements en R&D

Un certain nombre de pays (France, Espagne, 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 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 et 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 service 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*.

(1) Source : IMF World Economic Outlook – Octobre 2017.

5.1.2.6 Croissance organique et croissance économique du chiffre d'affaires

Outre les acquisitions, le chiffre d'affaires est influencé par la croissance organique 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. La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe est calculée comme suit : croissance du Groupe diminuée (i) des effets des changements de périmètre de consolidation des acquisitions et des cessions ainsi que (ii) des effets de variation de taux de change.

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 pour le Groupe s'est établi à 250,0 pour l'exercice 2017 contre 252,1 pour l'exercice 2016, impactant ainsi négativement le chiffre d'affaires du Groupe de - 0,8 %.

La croissance économique correspond ainsi à la croissance organique, retraitée de l'impact des jours ouvrés.

5.1.2.7 Principaux investissements, acquisitions, partenariats et cessions

Voir section 1.5.3 « Principaux investissements ».

Le dynamisme des opérations de croissance externe d'Altran s'est traduit par la réalisation de quatre acquisitions et la création d'une joint-venture en 2017, et par l'annonce en novembre de la même année de l'Acquisition d'Aricent.

Parmi les acquisitions réalisées au cours de l'année 2017, la finalisation de l'acquisition de Benteler Engineering Services a permis au Groupe de renforcer sa présence en Allemagne, en particulier dans l'industrie automobile. Les acquisitions de Pricol Technologies, société indienne de services en ingénierie pour l'industrie automobile, et Global Edge Software, société indienne de services en ingénierie spécialisée dans les systèmes embarqués et l'Internet des objets, permettent au Groupe de se renforcer aux États-Unis, respectivement dans la région de Détroit, où sont localisés les grands comptes de l'Automobile, et dans la Silicon Valley. La création d'une joint-venture avec Telnet renforce le Groupe dans le développement de systèmes embarqués pour les secteurs de la Défense et de l'Automobile dans les zones *near shore* (Afrique du Nord). Enfin, l'acquisition d'Information Risk Management, société basée au Royaume-Uni, permet au Groupe de se positionner sur le domaine porteur de la sécurité des systèmes informatiques. Par ailleurs, le Groupe a cédé en décembre 2017 ses activités dans le secteur distribution de l'énergie aux États-Unis *(« utilities services »),* afin de permettre à Altran US de se focaliser sur ses activités cœur de métier.

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'acquérir un savoir-faire d'intégration de ces technologies qu'il peut ainsi proposer à ses clients.

En 2017, le Groupe a notamment investi dans la start-up H2scan. Le Groupe continue par ailleurs d'investir aux côtés de Jaguar Land Rover dans le cadre du projet CoherenSE, plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents.

5.1.2.8 Tendance à l'allègement de la fiscalité

Enclenchée depuis environ deux ans, la tendance à la baisse des taux d'impôt sur les sociétés s'intensifie partout à travers le monde :

- en Belgique : réduction du taux de 33,99 % à 25 % en 2020 (29,58 % en 2018 et 2019) ;
- aux États-Unis : réduction du taux fédéral de 35 % à 21 % à compter de 2018 ;
- en France : réduction graduelle du taux de 33,33 % à 25 % en 2022 (31 % en 2019, 28 % en 2020 et 26,5 % en 2021) ;
- en Inde : proposition de réduire graduellement le taux de 30 % à 25 % ;
- en Italie : passage à 24 % à compter de 2017 contre 27,5 % auparavant ;
- aux Pays-Bas : proposition de réduction graduelle du taux de 25 % à 21 % en 2021 (24 % en 2019 et 22,5 % en 2020) ; et
- au Royaume-Uni : baisse régulière de 30 % en 2007 à 17 % en 2020 (19 % en 2017).

Ces dispositions s'accompagnent néanmoins généralement de mesures restrictives en matière d'utilisation des déficits reportables et de déduction des charges financières.

Aux États-Unis, l'instauration d'une imposition spécifique des multinationales *Base Erosion Anti-Abuse Tax* (BEAT) n'a pas d'impact sur le Groupe dans la mesure où ce dernier ne satisfait pas aux critères d'assujettissement.

5.1.3 Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016

Le tableau suivant présente les principaux agrégats du compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	2017	2016 *
Chiffre d'affaires	2 282,2	2 074,1
Autres produits de l'activité	69,4	66,7
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**2 351,6**	**2 140,8**
Marge brute	660,7	610,4
Frais généraux	(414,4)	(393,6)
Résultat opérationnel courant	**246,3**	**216,8**
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(39,0)	(21,7)
Amortissement de droits incorporels et dépréciation des écarts d'acquisition	(4,3)	(6,9)
Résultat opérationnel	**203,0**	**188,2**
Coût de l'endettement financier net	(11,8)	(13,4)
Autres produits financiers	9,2	10,6
Autres charges financières	(17,5)	(12,5)
Charge d'impôts	(42,8)	(51,7)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(0,4)	0,0
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**139,7**	**121,2**
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	(8,9)	1,4
RÉSULTAT NET	**130,8**	**122,6**
Intérêts minoritaires		(0,1)
RÉSULTAT NET GROUPE	**130,8**	**122,5**
Résultat par action *(en euros)*	0,76	0,71
Résultat par action des activités poursuivies (*en euros*)	0,81	0,70

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

5.1.3.1 Produits des activités ordinaires (chiffre d'affaires des activités poursuivies)

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 208,1 millions d'euros (soit + 10,0 %), passant de 2 074,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 2 282,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette augmentation du chiffre d'affaires résulte en partie d'un effet périmètre de + 6,0 % lié aux acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (dont notamment Benteler Engineering Services, Pricol Technologies, Information Risk Management et Global Edge Software).

La croissance du Groupe a cependant été impactée par un effet de change négatif de 0,8 % lié principalement à l'appréciation de l'euro par rapport au dollar (+ 2,0 %) et par rapport à la livre sterling (+ 7,0 %) sur la base des taux de change moyens annuels.

La croissance organique générée par le Groupe s'établit ainsi à + 4,8 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Voir section 5.1.2.6 « Croissance organique et croissance économique du chiffre d'affaires » pour la définition de la croissance organique.

Croissance du Groupe	**10,0 %**
Effet périmètre	6,0 %
Effet change	- 0,8 %
CROISSANCE ORGANIQUE	**4,8 %**

La croissance du Groupe a également été impactée par la diminution du nombre de jours ouvrés sur l'exercice 2017, qui s'établit à 250,0 jours contre 252,1 jours pour l'exercice 2016, soit - 0,8 %.

La croissance économique générée par le Groupe s'établit à + 5,6 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Voir section 5.1.2.6 « Croissance organique et croissance économique du chiffre d'affaires » pour la définition de la croissance économique.

Croissance organique	**4,8 %**
Effet jours ouvrés	- 0,8 %
CROISSANCE ÉCONOMIQUE	**5,6 %**

Répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016.

	2017		2016 *				
(en millions d'euros)	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Variation	Croissance organique	Croissance économique
France	**920,2**	**40,3 %**	**861,6**	**41,5 %**	**+ 6,8 %**	**+ 6,8 %**	**+ 7,6 %**
Europe du Nord	**758,2**	**33,2 %**	**669,2**	**32,3 %**	**+ 13,3 %**	**+ 2,2 %**	**+ 3,0 %**
Allemagne et Autriche	275,0	12,0 %	220,5	10,6 %	+ 24,7 %	+ 5,9 %	+ 7,2 %
Benelux	166,3	7,3 %	157,4	7,6 %	+ 5,7 %	- 3,3 %	- 2,9 %
Royaume-Uni	216,1	9,5 %	200,2	9,7 %	+ 7,9 %	+ 2,0 %	+ 2,3 %
Scandinavie	67,9	3,0 %	56,7	2,7 %	+ 19,8 %	+ 6,4 %	+ 7,2 %
Suisse	32,9	1,4 %	34,4	1,7 %	- 4,4 %	- 2,7 %	- 2,1 %
Europe du Sud	**449,4**	**19,7 %**	**430,1**	**20,7 %**	**+ 4,5 %**	**+ 4,5 %**	**+ 5,4 %**
Italie	216,6	9,5 %	216,3	10,4 %	+ 0,1 %	+ 0,2 %	+ 1,0 %
Péninsule ibérique	232,8	10,2 %	213,8	10,3 %	+ 8,9 %	+ 9,0 %	+ 9,7 %
Reste du monde	**154,4**	**6,8 %**	**113,2**	**5,5 %**	**+ 36,4 %**	**+ 5,4 %**	**+ 5,8 %**
États-Unis	83,4	3,6 %	59,6	2,9 %	+ 39,9 %	- 6,9 %	- 6,3 %
Inde	40,0	1,8 %	23,5	1,1 %	+ 70,2 %	+ 34,0 %	+ 34,4 %
Chine	31,0	1,4 %	30,1	1,5 %	+ 3,0 %	+ 7,2 %	+ 7,8 %
TOTAL	**2 282,2**	**100,0 %**	**2 074,1**	**100,0 %**	**+ 10,0 %**	**+ 4,8 %**	**+ 5,6 %**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

Dans un contexte économique de reprise, la France affiche au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 un chiffre d'affaires de 920,2 millions d'euros en progression de 6,8 % et enregistre une forte croissance économique avec + 7,6 % (contre + 6,7 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016). L'Europe du Nord est en croissance avec un chiffre d'affaires s'établissant à 758,2 millions d'euros soit + 13,3 % de croissance affichée et + 3,0 % de croissance économique sur cette même période (contre + 2,2 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), notamment grâce à la contribution positive de l'Allemagne.

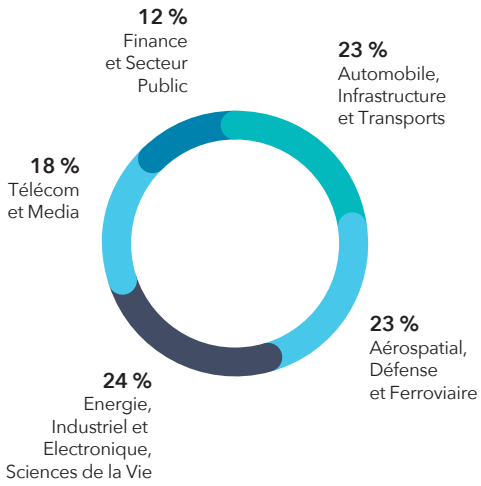
L'Europe du Sud et le Reste du monde sont en ligne avec la performance du Groupe et affichent respectivement un chiffre d'affaires de 449,4 et 154,4 millions d'euros, soit une croissance affichée respectivement de + 4,5 % et + 36,4 % et une croissance économique de respectivement + 5,4 % et + 5,8 % (contre, respectivement, + 8,7 % et + 8,5 %[1] pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

La performance des États-Unis doit être lue conjointement à celle de l'Inde car une part croissante des projets américains est réalisée en Inde.

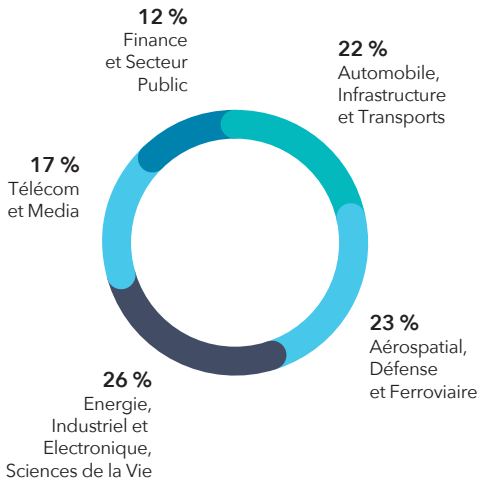
(1) La croissance économique 2016 n'est pas retraitée de l'activité américaine « utilities services » qui a été cédée en décembre 2017.

Répartition du chiffre d'affaires par type d'activités

Les schémas ci-dessous présentent une répartition du chiffre d'affaires par type d'activités pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016.



2017*



2016*

** Données indicatives non auditées incluant « utilities services ».*

La croissance générée par le Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'appuie principalement sur la bonne dynamique des activités d'Altran dans les industries suivantes :

- **Automobile, Infrastructure et Transports**

  Tiré par la croissance économique et des aides à l'achat, le marché automobile européen a progressé de 3,3 % [(1)] en 2017.

  Cette croissance contribue à une augmentation continue des dépenses de R&D pour 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. L'activité Automobile d'Altran a été portée par cette tendance au cours de cet exercice 2017.

  Le Groupe, anticipant également une demande très soutenue de la part des constructeurs automobiles dans le domaine du développement de silhouettes de véhicules et de *restyling*, a renforcé son positionnement dans ce domaine afin de proposer une offre intégrale (de la conception à la réalisation) de châssis (body in white).

  La combinaison du centre de développement de haut niveau du Groupe au Maroc, assurant une très grande compétitivité, avec son savoir-faire d'intégration de projet automobile, renforce le positionnement d'Altran auprès des grands donneurs d'ordre dans ce segment à forte croissance, lui ayant ainsi permis de gagner en 2017 plusieurs projets pluriannuels ayant chacun une valeur contractuelle totale de quelques dizaines de millions d'euros.

  Les acquisitions de Pricol Technologies et de Benteler Engineering Services soutiennent également cette croissance. Benteler Engineering Services, spécialiste allemand de la conception et des services d'ingénierie pour l'industrie automobile, compte notamment parmi ses clients des constructeurs et des fournisseurs automobiles de premier plan tels que BMW, Volkswagen, Volvo, Ford, Porsche et Daimler.

- **Aérospatial, Défense et Ferroviaire**
  - Aéronautique : Altran a réussi à conserver son leadership européen dans le domaine du développement produit malgré l'absence de grands programmes de développement de nouveaux avions. Dans ce contexte, le Groupe a diversifié ses offres vers les métiers de l'ingénierie de la production afin d'accompagner ses clients dans la montée en cadence de leur outil industriel. Altran a ainsi conclu des marchés pluriannuels et transnationaux, qui confèrent au Groupe un positionnement stratégique sur l'intégralité de la chaîne de valeur (*Industry 4.0*, *supply chain,* transferts industriels, innovation, etc.).
  - Spatial et Défense : la forte croissance de ces deux industries résulte de la modernisation des produits et services dans un contexte d'accélération de la demande. Altran a conclu au cours de l'exercice 2017 d'importants contrats portant sur le développement des plateformes du futur liées au digital (drones, micro et nano satellites, etc.), des véhicules terrestres ou encore dans le secteur naval.
  - Ferroviaire : dans un contexte de consolidation du marché et de rationalisation des panels de fournisseurs, Altran a renforcé sa position chez les principaux leaders du secteur. Cette évolution s'est traduite par des projets de transformation, d'externalisation des activités de développement (par exemple le train autonome) et de digitalisation des services industriels.
- **Télécom et Média**

  La croissance de cette activité provient essentiellement du positionnement du Groupe sur la préparation du réseau au passage à la 5G, notamment au travers de son *World Class Center*. Le gain de contrats globaux significatifs, combinant les expertises des équipes de plusieurs pays dont le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et la France, valide ce positionnement d'acteur international.

Les activités Automobile, Infrastructure et Transports, Aérospatial, Défense et Ferroviaire et Télécom et Média contribuent respectivement à hauteur de 23 %, 23 % et 18 % dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (contre 22 %, 23 % et 17 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

Taux de facturation annuel

Le taux de facturation annuel (hors activités de Cambridge Consultants/Synapse et Tessella) a été en 2017 globalement stable avec une variation négative de 70 points de base, passant de 87,3 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 87,1 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

(1) Croissance en nombre de véhicules neufs immatriculés en 2017 dans l'Union européenne et dans les pays de l'association européenne de libre-échange. Source : Association des constructeurs européens (ACEA).

Dans un contexte de transformation du Groupe avec un poids croissant du modèle *Industrialized* GlobalShore® et des activités à forte valeur ajoutée, cet indicateur a perdu sa pertinence pour apprécier l'évolution de la performance du Groupe. Cet indicateur ne sera donc plus communiqué à partir de l'exercice ouvert le 1er janvier 2018.

Autres produits de l'activité

Les autres produits de l'activité regroupent essentiellement les subventions d'exploitation (dont notamment le Crédit Impôt Recherche français ou systèmes équivalents hors France) et la production immobilisée. Ils ont augmenté de 2,7 millions d'euros (soit + 4,0 %), passant de 66,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 69,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Marge brute et résultat opérationnel courant des activités poursuivies

5

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

	2017			2016 *		
(en millions d'euros)	Consultants/ Projets	Frais Généraux	Total	Consultants/ Projets	Frais Généraux	Total
Chiffre d'affaires	2 281,4	0,8	2 282,2	2 073,4	0,7	2 074,1
Autres produits de l'activité	69,4		69,4	66,7		66,7
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**2 350,8**	**0,8**	**2 351,6**	**2 140,1**	**0,7**	**2 140,8**
Achats consommés	(31,6)	(4,8)	(36,4)	(22,1)	(4,9)	(27,1)
Variation des travaux en-cours	0,9		0,9	0,7		0,7
Charges externes	(326,0)	(116,1)	(442,0)	(274,8)	(123,2)	(398,0)
Charges de personnel	(1 337,5)	(267,6)	(1 605,1)	(1 225,5)	(248,8)	(1 474,3)
Charges de personnel – paiement en actions		(2,3)	(2,3)		(1,5)	(1,5)
Impôts et taxes		(2,9)	(2,9)		(2,8)	(2,8)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	7,9	(15,2)	(7,3)	(4,7)	(9,8)	(14,5)
Autres charges opérationnelles	(3,8)	(6,3)	(10,2)	(3,3)	(3,3)	(6,7)
Marge brute	**660,7**			**610,4**		
% du chiffre d'affaires	29,0 %			29,4 %		
Frais généraux		**(414,4)**			**(393,6)**	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES			**246,3**			**216,8**
% du chiffre d'affaires			10,8 %			10,5 %
EBITDA	**654,1**	**(398,9)**	**255,3**	**616,1**	**(383,6)**	**232,5**
% du chiffre d'affaires			11,2 %			11,2 %

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

Achats consommés

Les achats consommés regroupent principalement les achats non stockés dont le matériel, les fournitures et les équipements sur projet. Ils ont augmenté de 9,3 millions d'euros (soit 34,3 %), passant de 27,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 36,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette augmentation est notamment liée à l'activité projet en 2017 et à l'augmentation des effectifs.

Charges externes

(en millions d'euros)	2017	2016 *	Variation
Chiffre d'affaires	2 282,2	2 074,1	+ 10,0 %
Total charges externes	442,0	398,0	+ 11,1 %
% du chiffre d'affaires	19,4 %	19,2 %	+ 0,2 pt
Dont sous-traitance	*185,1*	*149,1*	*+ 24,1 %*
% du chiffre d'affaires	*8,1 %*	*7,2 %*	*+ 0,9 pt*

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

Les charges externes ont augmenté de 44,0 millions d'euros (soit + 11,1 %), passant de 398,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 442,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette hausse résulte essentiellement de l'augmentation :

- des charges de sous-traitance pour 36,0 millions d'euros ;
- des transports, voyages et déplacements pour 5,6 millions d'euros ; et
- de la location simple (principalement des baux immobiliers) pour 5,3 millions d'euros.

Charges de personnel

(en millions d'euros)	2017	2016 *	Variation
Chiffre d'affaires	2 282,2	2 074,1	+ 10,0 %
Charges de personnel	1 605,1	1 474,3	+ 8,9 %
% du chiffre d'affaires	70,3 %	71,1 %	- 0,8 pt
Charges de personnel – paiement en actions	2,3	1,5	+ 53,3 %
% du chiffre d'affaires	*0,1 %*	*0,1 %*	*+ 0,0 pt*

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

Les charges de personnel ont augmenté de 130,8 millions d'euros (soit + 8,9 %), passant de 1 474,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 1 605,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette hausse est en ligne avec l'évolution des effectifs du Groupe, y compris les acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Le tableau ci-dessous présente les effectifs totaux en fin de période et les effectifs moyens pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017.

	31/12/2017	31/12/2016 *
Effectifs totaux fin de période	33 665	28 950

	2017	2016 *
Effectifs moyens	31 109	27 115

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, l'effectif total du Groupe est de 33 665 personnes, en augmentation de 16,3 % (+ 4 715 personnes) par rapport au 31 décembre 2016.

À périmètre constant par rapport au 31 décembre 2016, le niveau de recrutement de consultants atteint 9 822 personnes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 8 798 au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Les acquisitions conclues par le Groupe ont contribué à une augmentation des effectifs à hauteur de 2 553 personnes sur l'exercice 2017 (contre 1 019 personnes sur l'exercice 2016) et les cessions finalisées par le Groupe au cours de l'exercice 2017 ont entraîné la diminution des effectifs à hauteur de 108 personnes (aucune cession en 2016).

Le coût total de la rémunération en actions est de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1,5 million d'euros au 31 décembre 2016 et concerne les plans d'actions gratuites mis en place le 11 mars 2015, le 1er juin 2016 et le 28 avril 2017. Pour plus de détails sur les plans d'actions gratuites, voir la note 6.4 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, incluse dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 »

Dotations aux amortissements et provisions nettes

Les dotations aux amortissements et provisions nettes ont diminué de 7,2 millions d'euros (soit - 49,7 %), passant de 14,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 7,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La charge d'amortissement liée aux immobilisations incorporelles se compose principalement des amortissements des logiciels. La charge liée aux immobilisations corporelles regroupe le matériel de bureau et informatique ainsi que les installations générales, agencements et aménagements.

En 2017, les variations de provisions nettes incluent notamment des reprises de provisions sur le crédit impôt recherche au titre des années 2011 à 2013.

Marge brute

La marge brute annuelle du Groupe, dont le calcul est présenté ci-dessus, a progressé de 8,2 % en 2017. Elle est passée de 610,4 millions d'euros en 2016 (représentant 29,4 % du chiffre d'affaires) à 660,7 millions d'euros en 2017 (représentant 29,0 % du chiffre d'affaires).

Frais généraux

Les frais généraux qui couvrent les charges administratives et commerciales du Groupe ont progressé de 5,3 % en 2017. Ils sont passés de 393,6 millions d'euros en 2016 (représentant 18,79 % du chiffre d'affaires) à 414,4 millions d'euros en 2017 (représentant 18,2 % du chiffre d'affaires).

Résultat opérationnel courant des activités poursuivies

Le résultat opérationnel courant a augmenté de 29,5 millions d'euros (soit + 13,6 %), passant de 216,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 246,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.1.3.2 EBITDA

L'EBITDA est un indicateur alternatif de performance qui sera désormais utilisé entre autres indicateurs pour mesurer la performance opérationnelle du Groupe. En effet, la mesure du résultat opérationnel courant devient moins pertinente pour le Groupe après l'Acquisition d'Aricent dans la mesure où celui-ci sera grevé au cours des prochaines années des dotations aux amortissements liées aux licences acquises auprès d'IBM (voir section 8.8.4.2 « Contrats conclus entre Aricent et IBM »).

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements, dotations nettes aux provisions et charges de personnel (IAS 19).

Le tableau ci-dessous présente le passage du résultat opérationnel courant du Groupe à l'EBITDA :

(en millions d'euros)	**2017**	**2016 ***
Résultat opérationnel courant	246,3	216,8
Dotations aux amortissements et variation des provisions nettes	7,3	14,5
Charges de personnel – IAS 19	1,7	1,2
EBITDA	**255,3**	**232,5**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

L'EBITDA du Groupe a augmenté de 22,8 millions d'euros (soit + 9,8 %), passant de 232,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 255,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.1.3.3 Résultat opérationnel des activités poursuivies

Autres produits et charges opérationnels non récurrents

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents regroupent des éléments inhabituels, de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents hors frais liés à l'Acquisition d'Aricent ont augmenté de 8,6 millions d'euros (soit + 39,8 %), passant d'une charge nette de 21,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à une charge nette de 30,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit 1,3 % du chiffre d'affaires. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les autres produits et charges opérationnels non récurrents concernent (voir la note 6.6 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 incluse dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ») :

- les coûts relatifs aux acquisitions pour 13,2 millions d'euros (contre 5,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), dont 8,7 millions d'euros relatifs à l'Acquisition d'Aricent ;
- un impact net de 17,2 millions d'euros au titre des plans de restructuration (contre 18,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 après retraitement de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017) ; et
- les litiges et autres coûts non récurrents pour 8,6 millions d'euros (contre un produit de 2,0 millions d'euros en 2016).

Amortissement des droits incorporels et dépréciation des écarts d'acquisition

Les amortissements des droits incorporels concernent principalement les relations clients reconnues au titre des acquisitions des exercices antérieurs à l'exercice clos le 31 décembre 2016. Ils sont restés stables entre 2016 et 2017 à 4,3 millions d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, une dépréciation d'écart d'acquisition a été comptabilisée pour un montant de 2,6 millions d'euros. Cette dépréciation, enregistrée dans les comptes statutaires de filiales au Canada et en Inde, concerne l'abandon d'une activité dans l'énergie. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2017.

Résultat opérationnel des activités poursuivies

Le résultat opérationnel a augmenté de 14,8 millions d'euros (soit + 7,9 %), passant de 188,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 203,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.1.3.4 Résultat net

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué de 1,6 million d'euros (soit - 11,9 %), passant de 13,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 11,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le coût de l'endettement financier net correspond pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

- aux produits financiers pour 2,8 millions d'euros (contre 4,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016) provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie ; et
- aux charges financières pour 14,6 millions d'euros (contre 18,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), constituées des intérêts des emprunts obligataires à échéance 2019-2021 à hauteur de 8,7 millions d'euros, des intérêts des contrats d'affacturage et de cession de créances à hauteur de 3,1 millions d'euros, des intérêts au titre des contrats revolving pour 1,2 million d'euros et d'autres contrats d'emprunts pour 1,6 million d'euros.

Autres produits et charges financiers

Les autres produits financiers ont diminué de 1,4 million d'euros (soit - 13,2 %), passant d'un produit de 10,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à un produit de 9,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette baisse s'explique principalement par la diminution des produits provenant des gains de change (2,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 9,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016) et par la reprise de 5,4 millions d'euros de provisions sur des titres non consolidés et autres actifs financiers non courants au Royaume-Uni et aux Emirats Arabes Unis.

Les autres charges financières ont quant à elles augmenté de 5,0 millions d'euros (soit + 40,0 %), passant d'une charge nette de 12,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à une charge nette de 17,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette augmentation s'explique notamment par :

- la cession de titres non consolidés au Royaume-Uni dont la valeur nette comptable était de 7,8 millions d'euros ;
- des pertes de change de 6,0 millions d'euros (contre 5,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016) ; et
- une charge de 1,9 million d'euros d'amortissement accéléré des frais d'émission d'emprunt liée à la facilité de crédit renouvelable de 500 millions d'euros.

Charge d'impôts

La charge d'impôts a diminué de 8,9 millions d'euros, passant d'une charge de 51,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à une charge de 42,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Ce poste est constitué :

- d'une charge d'impôts courants à hauteur de 32,3 millions d'euros (dont 12,6 millions d'euros relatifs aux impôts dits « secondaires », composés principalement de la CVAE en France pour 11,8 millions d'euros et de l'impôt régional sur l'activité productive (IRAP) en Italie pour 1,2 million d'euros ; et
- d'une charge d'impôts différés à hauteur de 10,5 millions d'euros.

Le taux effectif d'impôt s'établit ainsi à 23,4 % pour le groupe Altran.

Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies a augmenté de 18,5 millions d'euros (soit + 15,3 %), passant de 121,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 139,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Résultat net des activités abandonnées

Le résultat net des activités abandonnées concerne exclusivement l'activité américaine « *utilities services* » cédée par le Groupe en décembre 2017.

Le résultat net de l'activité américaine « *utilities services* » a été comptabilisé sur cette ligne du compte de résultat jusqu'à sa date de cession pour un montant de + 0,6 million d'euros (contre + 1,4 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016). La moins-value de cession (frais de cession inclus) est enregistrée sur cette même ligne du compte de résultat pour 9,5 millions d'euros. La contribution de « *utilities services* » au résultat de l'exercice 2016 présentée en comparatif est également reclassée sur cette ligne.

À titre d'information, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant réalisés par « *utilities services* » sont les suivants :

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	20,7	46,0
Résultat opérationnel courant	0,9	2,8

Résultat net Groupe

Le résultat net Groupe total (incluant le résultat des activités abandonnées) a augmenté de 8,3 millions d'euros (soit + 6,8 %), passant de 122,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 130,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le résultat net comprend des montants significatifs et non récurrents liés à l'Acquisition d'Aricent par Altran. Hors éléments liés à Aricent, le résultat net aurait été de 139,5 millions d'euros (soit + 13,8 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016).

Résultat par action

(en millions d'euros)	2017	2016 *
Résultat net part du Groupe	130,8	122,5
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Résultat net par action *(en euros)*	0,76	0,71
Résultat net avant résultat des activités abandonnées	139,70	121,20
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Résultat par action des activités poursuivies (*en euros*)	0,81	0,70

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

5.1.4 Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et du résultat opérationnel courant par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016

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

Les secteurs opérationnels du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 sont les suivants :

- France : France, Maroc et Tunisie ;
- Europe du Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie, Slovaquie et Suisse ;
- Europe du Sud : Italie, Turquie, Espagne et Portugal ; et
- Reste du monde : Amériques, Asie et Ukraine.

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par secteur opérationnel pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	2017					2016 *				
	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du Monde	Groupe	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du Monde	Groupe
Chiffres d'affaires	920,2	758,2	449,4	154,4	2 282,2	861,6	669,2	430,1	113,2	2 074,1
% du chiffre d'affaires Groupe	40,3 %	33,2 %	19,7 %	6,8 %	100,0 %	41,5 %	32,3 %	20,7 %	5,5 %	100,0 %
Résultat opérationnel courant	125,3	46,2	60,4	14,4	246,3	90,1	58,8	61,9	6,0	216,8
Marge opérationnelle courante *(en %)*	13,6 %	6,1 %	13,4 %	9,3 %	10,8 %	10,5 %	8,8 %	14,4 %	5,3 %	10,5 %
Croissance publiée *(en %)*	6,8 %	13,3 %	4,5 %	36,4 %	10,0 %					
Croissance organique *(en %)*	6,8 %	2,2 %	4,5 %	5,4 %	4,8 %					
Croissance économique *(en %)*	7,6 %	3,0 %	5,4 %	5,8 %	5,6 %					

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » cédée en décembre 2017.

5.1.4.1 France

Entre 2016 et 2017, le chiffre d'affaires consolidé généré en France a augmenté de 58,6 millions d'euros (soit + 6,8 %), passant de 861,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 920,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance économique s'établit à 7,6 %. Tous les secteurs sont en croissance et notamment le secteur Aérospatial, Défense et Ferroviaire, ainsi que le secteur Automobile, Infrastructure et Transports grâce à la bonne dynamique des clients et partenaires dans ces industries.

Altran a poursuivi au Maroc son fort développement *nearshore* dans le secteur Automobile et a remporté plusieurs succès encourageants de diversification, notamment dans l'Aéronautique et la Défense.

La politique d'acquisition du Groupe à l'international a réduit de 120 points de base le poids de la contribution de la France dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Il passe de 41,5 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 40,3 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Entre 2016 et 2017, le résultat opérationnel courant de la France a augmenté de 35,2 millions d'euros (soit + 39,1 %), passant de 90,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 125,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La marge du résultat opérationnel courant de la France a également augmenté de 310 points de base, passant de 10,5 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 13,6 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.1.4.2 Europe du Nord

Entre 2016 et 2017, le chiffre d'affaires consolidé de l'Europe du Nord a augmenté de 89,0 millions d'euros (soit + 13,3 %), passant de 669,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 758,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance économique s'établit à 3,0 %. Cette augmentation résulte notamment d'un effet périmètre de 13,1 % lié à la contribution en année pleine de Synapse, acquise par Cambridge Consultants, et de Swell, consolidées respectivement à partir d'août 2016 et de novembre 2016. Des acquisitions ont par ailleurs été réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

- Benteler Engineering Services aux Pays-Bas, en Allemagne, en Roumanie et en Suède ; et
- Information Risk Management (IRM) au Royaume-Uni.

Grâce à ces dernières, la contribution de l'Europe du Nord dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 90 points de base passant de 32,3 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 33,2 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Au Royaume-Uni, dans le contexte du Brexit qui impacte le secteur de l'ingénierie, le Groupe a bien résisté en termes d'activité. Au Benelux, le Groupe met en œuvre un plan d'actions destiné à renouer avec la croissance.

Dans un marché allemand toujours très concurrentiel, Altran a su repositionner son offre dans l'Automobile, notamment grâce aux acquisitions de Benteler Engineering Services et de Swell. Le chiffre d'affaires de la zone Allemagne et Autriche est passé de 220,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 275,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance économique s'élève à 7,2 %.

Entre 2016 et 2017, le résultat opérationnel courant de l'Europe du Nord a diminué de 12,6 millions d'euros (soit - 21,4 %), passant de 58,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 46,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La marge du résultat opérationnel courant correspondante a également diminué de 270 points de base passant de 8,8 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 6,1 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.1.4.3 Europe du Sud

Entre 2016 et 2017, le chiffre d'affaires de l'Europe du Sud a augmenté de 19,3 millions d'euros (soit + 4,5 %), passant de 430,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 449,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance économique s'établit à 5,4 %.

En Italie, le retournement de tendance initié au début de l'année 2017 s'est confirmé tout au long de l'exercice se traduisant sur l'ensemble de l'année par une croissance économique de 1,0 %. Le chiffre d'affaires dans ce pays est passé de 216,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 216,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 grâce notamment à la bonne reprise du marché automobile.

Le chiffre d'affaires de la péninsule ibérique est passé de 213,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 232,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance économique s'élève à 9,7 %. En particulier, Altran poursuit son fort développement au Portugal dans le secteur bancaire et les télécoms et a remporté un nombre significatif de grands contrats tant en *nearshore* qu'en développement local.

Du fait des acquisitions réalisées par le Groupe en dehors de la zone Europe du Sud au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, la contribution de l'Europe du Sud dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a diminué de 100 points de base, passant de 20,7 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 19,7 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Entre 2016 et 2017, le résultat opérationnel courant de l'Europe du Sud a diminué de 1,5 million d'euros (soit - 2,4 %) passant de 61,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 60,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette baisse est principalement liée à un environnement plus concurrentiel en Europe du Sud. La marge du résultat opérationnel courant de l'Europe du Sud a diminué de 100 points de base, passant de 14,4 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 13,4 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.1.4.4 Reste du monde

Entre 2016 et 2017, le chiffre d'affaires dans le Reste du monde a augmenté de 41,2 millions d'euros (soit + 36,4 %), passant de 113,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 154,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance économique s'établit à 5,8 %. Cette augmentation résulte d'un effet périmètre de + 32,7 % lié aux acquisitions de Pricol Technologies et Global Edge Software ainsi que de la forte croissance de l'activité semi-conducteurs 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.

En 2017, l'activité d'Altran aux États-Unis a traversé un cycle défavorable avec la fin d'un grand programme de remédiation pour un client du secteur des Sciences de la Vie, la faillite d'un client start-up technologique et la réinternalisation d'activités de développement d'un client du secteur Logiciels d'entreprises suite à un rachat.

Le chiffre d'affaires est passé de 59,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 83,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance économique est négative de 6,3 % reflétant ces difficultés conjoncturelles.

Les performances des États-Unis et de l'Inde doivent par ailleurs être lues conjointement, une part croissante des projets américains étant réalisée en Inde. La croissance économique combinée des Etats-Unis et de l'Inde est ainsi de 5,2 %.

La contribution du Reste du monde dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 130 points de base, passant de 5,5 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 6,8 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Entre 2016 et 2017, le résultat opérationnel courant du Reste du monde a augmenté de 8,4 millions d'euros (soit + 140,0 %), passant de 6,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 14,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La marge du résultat opérationnel courant du Reste du monde a également augmenté de 400 points de base, passant de 5,3 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 9,3 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

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. La trésorerie du Groupe est libellée en euros.

5.2.2 Flux de trésorerie consolidés

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	**2017**	**2016 ***
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	225,1	212,7
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(4,6)	(61,0)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	**220,5**	**151,7**
Intérêts nets décaissés	(9,9)	(10,0)
Impôts payés	(44,9)	(31,5)
Impact cash autres produits et charges financières	(1,7)	(3,3)
Impact cash des cessations d'activité	(3,0)	0,5
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	**161,0**	**107,4**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	**(169,5)**	**(181,0)**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	**(88,2)**	**30,4**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

5.2.2.1 Flux nets de trésorerie générés par l'activité (y compris décaissement des intérêts)

Le tableau ci-dessus présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016.

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité ont augmenté de 49,9 % entre les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017 pour s'établir à 161,0 millions d'euros (contre 107,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

Cette variation s'explique notamment par :

- une capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement net financier et impôts (définie comme le résultat opérationnel augmenté des dépréciations des écarts d'acquisitions et amortissements des droits incorporels, des dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes, des charges et produits liés aux paiements sur base d'actions, des plus ou moins-values de cession et des autres produits et charges calculées) s'élevant à 225,1 millions d'euros en hausse de 12,4 millions d'euros par rapport aux 212,7 millions d'euros affichés au terme de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- une amélioration de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de 56,4 millions d'euros par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016. Les besoins en fonds de roulement du Groupe sont financés principalement par la trésorerie générée par l'activité ;
- une diminution des intérêts nets décaissés (- 0,1 million d'euros par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016) et une augmentation des impôts à payer (+ 13,4 millions d'euros par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016). Les intérêts nets décaissés ont représenté respectivement 9,9 millions d'euros et 10,0 millions d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 (soit une diminution de 1,0 %). Les impôts versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont représenté un montant total de 44,9 millions d'euros, en augmentation de + 42,5 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016. L'augmentation des impôts versés résulte de l'amélioration du résultat fiscal du Groupe, liée notamment à la progression du résultat opérationnel courant pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

5.2.2.2 Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Une partie des flux de trésorerie du Groupe est affectée au financement des dépenses d'investissement, qui sont principalement constituées des investissements dans :

- les variations de périmètre (- 108,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017). Voir section 5.1.2.7 « Principaux investissements, acquisitions, partenariats et cessions ».
- les immobilisations corporelles : les investissements les plus marquants réalisés en 2017 portent sur l'extension des locaux de Cambridge Consultants (voir la note 5.3 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 incluse dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ») ainsi que, dans une moindre mesure, sur des chambres et équipements de test pour le secteur de l'Automobile en République tchèque. Le Groupe réalise également des investissements informatiques et procède à des agencements et installations de ses locaux, liés à l'augmentation des effectifs ; et
- les immobilisations incorporelles : le Groupe investit notamment dans une plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents (en partenariat avec Jaguar Land Rover), dans des projets de développement d'outils et méthodes liés aux cycles de développement produits dans la R&D multi-secteurs en Espagne et dans des développements de plateformes, produits et solutions liés à l'Internet des objets (IoT) en France. Les développements et déploiements de logiciels de type ERP et ERM contribuent également aux investissements d'immobilisations incorporelles.

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont diminué pour s'établir à - 169,5 millions d'euros (contre - 181,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), soit une diminution de 6,4 %.

5.2.2.3 Flux nets liés aux opérations de financement

Le montant de trésorerie utilisé par les activités de financement s'est élevé à - 88,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (contre + 30,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), soit une augmentation de 118,6 millions d'euros. Cette évolution résulte principalement d'une diminution de 75,5 millions d'euros des contrats de cession des créances sans recours (contrats d'affacturage) ayant pour effet d'augmenter la dette financière du Groupe (contre une augmentation de 62,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

5.2.3 *Free Cash Flow*

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

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

Le *Free Cash Flow* s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2017	2016 *
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**246,3**	**216,8**
Dotation aux amortissements et provisions d'exploitation nettes courantes	9,3	13,6
Annulation charges/produits calculés courants	(1,1)	3,8
Rajout charges non récurrentes avec impact cash	(29,4)	(21,5)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔTS	**225,1**	**212,7**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(4,6)	(61,0)
Impôts payés	(44,9)	(31,5)
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(57,9)	(46,6)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,4	10,0
Free Cash Flow	**118,1**	**83,6**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

5.2.4 *Operating Free Cash Flow*

La mesure du *Free Cash Flow* devient moins pertinente pour le Groupe après l'Acquisition d'Aricent dans la mesure où celui-ci sera grevé au cours des prochaines années des décaissements prévus dans le cadre des contrats d'acquisition de licences auprès d'IBM (voir section 8.8.3.2 « Contrats conclus entre Aricent et IBM »).

L'*Operating Free Cash Flow* correspond au résultat opérationnel courant + les charges liées au paiement sur base d'actions (élément *non cash*) - les produits et charges non récurrents ayant un impact *cash* +/- la variation du besoin en fonds de roulement net - les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements.

L'*Operating Free Cash Flow* s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	**2017**	**2016***
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**246,3**	**216,8**
Dotations aux amortissements et variation des provisions nettes	7,3	14,5
Charges de personnel - IAS 19	1,7	1,2
EBITDA	**255,3**	**232,5**
Annulation charges/produits calculés courants	(1,1)	3,8
Charges et produits non récurrents avec un impact *cash*	(29,4)	(21,5)
Variation du besoin en fonds de roulement net	(4,3)	(63,1)
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(57,9)	(46,6)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,4	10,0
OPERATING FREE CASH FLOW	**163,0**	**115,1**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

5.2.5 Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe se sont élevés respectivement à 890,5 millions d'euros et 862,3 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016. L'évolution des capitaux propres du Groupe au cours de cette période s'explique principalement par 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 sont présentés en note 7 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

5.2.7 Ressources financières et passifs financiers

5.2.7.1 Ressources financières

Le Groupe a principalement recours aux sources de financement suivantes :

- les flux nets de trésorerie générés par l'activité, qui se sont élevés respectivement à 161,0 millions d'euros et 107,4 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 ;
- la trésorerie disponible. Les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie aux 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 se sont respectivement élevés à 372,9 millions d'euros et 478,3 millions d'euros (voir la note 5.11 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 incluse dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ») ; et
- l'endettement, qui comprenait au 31 décembre 2017, (i) des emprunts obligataires pour un total de 250 millions d'euros sous la forme de titres dématérialisés au porteur d'une valeur nominale de 100 000 euros et (ii) une ligne de crédit d'un maximum de 500 millions d'euros destinée aux besoins généraux du Groupe (voir la note 5.11 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 incluse dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 », ainsi que la section 5.2.7.2 « Passifs financiers »).

5.2.7.2 Passifs financiers

Passifs financiers au 31 décembre 2017

L'ensemble des passifs financiers sont décrits dans la note 5.11 des comptes consolidés.

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 719,9 millions d'euros et 682,8 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016. La variation des passifs financiers du Groupe sur cette période résulte principalement de l'utilisation de la ligne de billets de trésorerie et du moindre recours au contrat de *factoring* déconsolidant.

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 2016 et 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	**31/12/2017**	**31/12/2016**	**Variation**
Obligataire	249,4	249,2	0,2
Ligne de crédit moyen terme	1,2	19,3	(18,1)
Ligne de crédit court terme	469,3	414,3	55,0
dont affacturage	*63,0*	*59,9*	*3,1*
DETTE FINANCIÈRE TOTALE	**719,9**	**682,8**	**37,1**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	372,9	478,3	(105,4)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	**347,0**	**204,5**	**142,5**

(en millions d'euros)	**31/12/2017**	**31/12/2016**	**Variation**
DETTE FINANCIÈRE NETTE	**347,0**	**204,5**	**142,5**
Participation des salariés	0,0	0,5	(0,5)
Intérêts courus	4,1	4,6	(0,5)
ENDETTEMENT NET	**351,1**	**209,6**	**141,5**

La notion d'endettement net utilisée par le Groupe est constituée de la somme des dettes financières non courantes et des dettes financières courantes diminuées de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

L'analyse de l'endettement net par catégories et par échéance annuelle contractuelle est présentée dans la note 5.11 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 incluse dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

Les différentes composantes de l'évolution de l'endettement net du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	**2017**	**2016 ***	**Impact IFRS 5**	**Passage dette financière nette à dette nette**	**2016 publié**
DETTE NETTE D'OUVERTURE (1ER JANVIER)	**(209,6)**	**(143,7)**	**0,0**	**(5,4)**	**(138,3)**
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	225,1	212,7	(2,6)		215,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(4,6)	(61,0)	2,0		(63,0)
FLUX NETS D'ENDETTEMENT D'EXPLOITATION	**220,5**	**151,7**	**(0,6)**	**0,0**	**152,3**
Intérêts nets décaissés et autres produits et charges financières	(11,1)	(13,3)		0,0	(13,3)
Impôts payés	(44,9)	(31,5)	0,1		(31,6)
Impact cash des cessations d'activité lié à l'activité	(3,0)	0,5	0,5		0,0
FLUX NETS D'ENDETTEMENT GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	**161,5**	**107,4**	**(0,0)**	**0,0**	**107,4**
FLUX NETS D'ENDETTEMENT LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	**(171,8)**	**(185,0)**	**0,0**	**0,0**	**(185,0)**
FLUX NETS D'ENDETTEMENT AVANT OPÉRATION DE FINANCEMENT	**(10,3)**	**(77,6)**	**(0,0)**	**0,0**	**(77,6)**
Impact des écarts de change et autres	(10,0)	(3,9)		0,3	(4,2)
Rachat d'actions propres	(1,6)	(7,0)			(7,0)
Impact de l'augmentation de capital		0,3			0,3
Créances clients cédées au Factor déconsolidées	(78,1)	55,2			55,2
Versement aux actionnaires	(41,5)	(32,9)			(32,9)
DETTE NETTE DE CLÔTURE	**(351,1)**	**(209,6)**	**(0,0)**	**(5,1)**	**(204,5)**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « *utilities services* » qui a été cédée en décembre 2017.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, l'endettement net du Groupe a augmenté de 67,5 % passant de 209,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 351,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cette évolution résulte principalement d'un moindre recours aux contrats d'affacturage déconsolidants pour - 78,1 millions d'euros[(1)] en 2017 contre une augmentation du recours à l'affacturage déconsolidant pendant l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015, soit + de 55,2 millions d'euros.

Par ailleurs, aux 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016, le ratio d'endettement net/EBITDA[(2)] du Groupe tel que calculé en application des contrats bancaires s'élevait respectivement à 1,50x et 0,94x.

Les principaux termes et conditions des financements en place au 31 décembre 2017 sont décrits ci-dessous. Aucun de ces financements n'est assorti de sûretés.

Emprunts obligataires

Le Groupe a mis en place plusieurs emprunts obligataires pour un montant total de 250 millions d'euros :

- emprunt obligataire de 135 millions d'euros émis le 16 juillet 2013 et à échéance le 16 juillet 2019, portant intérêt au taux annuel de 3,75% ;
- emprunt obligataire de 10 millions d'euros émis le 17 juillet 2014 et à échéance le 17 juillet 2020, portant intérêt au taux annuel de 2,81% ; et
- emprunt obligataire de 105 millions d'euros, émis à hauteur de 75 millions d'euros le 17 juillet 2014 et de 30 millions d'euros le 1er août 2014, et à échéance le 16 juillet 2021, portant intérêt au taux annuel de 3,00%.

La mise à disposition de ces crédits est subordonnée au respect d'un engagement de ratio financier (dette financière nette /EBITDA[(3)]) inférieur à 2,75x au 31 décembre des deux premières années puis inférieur à 2,50x au 31 décembre des années ultérieures jusqu'au remboursement effectif des obligations.

(1) Hors effets de change. En incluant les effets de change, la variation aurait été de - 78,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.
(2) EBITDA consolidé et audité pour une période 12 mois ajusté sur une base pro forma de manière à intégrer (sur une base de douze mois) l'EBITDA afférent à toute entreprise éligible acquise dans le cadre d'une opération de croissance externe autorisée réalisée au cours de ladite période.
(3) EBITDA consolidé et audité pour une période 12 mois ajusté sur une base pro forma de manière à intégrer (sur une base de douze mois) l'EBITDA afférent à toute entreprise éligible acquise dans le cadre d'une opération de croissance externe autorisée réalisée au cours de ladite période.

Par ailleurs, le remboursement anticipé au gré des porteurs est possible à tout moment en cas de (i) non-respect des modalités de l'emprunt y compris le non-respect de l'engagement de ratio financier, (ii) changement de contrôle, (iii) défaut de paiement, sous certaines conditions, de toutes dettes d'emprunt de l'émetteur ou d'une de ses filiales, de (iv) conclusion d'un accord amiable avec ses créanciers, de liquidation judiciaire ou amiable, de jugement rendu pour la cession de l'entreprise de l'émetteur et de (v) dissolution, liquidation, fusion, scission ou absorption de l'émetteur ou de ses principales filiales qui ne transmettraient pas l'intégralité des obligations de l'émetteur à la personne morale qui leur succéderait. Le Groupe s'était par ailleurs engagé à maintenir l'emprunt obligataire à son rang, notamment en ne constituant pas, sauf exceptions, de sûretés sur ses actifs ou revenus sans consentir à la même date des sûretés équivalentes ou de même rang au profit des créanciers obligataires.

À la suite de l'approbation des Assemblées générales d'obligataires qui se sont tenues le 8 janvier 2018, le remboursement anticipé de chacun de ces emprunts obligataires est notamment possible à l'initiative de la Société à tout moment avant leur date respective d'échéance. La Société a eu recours à cette faculté et a procédé au remboursement anticipé de chacun de ces emprunts obligataires le 20 Mars 2018.

La charge financière relative à ces emprunts au titre de l'exercice 2017 s'est élevée à 8,7 millions d'euros.

Contrat de crédit renouvelable multidevises

Le Groupe a conclu le 27 juillet 2017 une facilité de crédit renouvelable multidevises (EUR, USD, GBP), syndiquée et non garantie, d'un montant de 500 millions d'euros en remplacement de ses lignes de crédits antérieurement en place de 300 millions d'euros. Ce financement était en particulier destiné à financer les besoins généraux du Groupe.

Le Groupe a consenti un engagement de ratio financier (dette financière nette/ *EBITDA*[(1)]) inférieur à 2,50x au 30 juin et au 31 décembre de chaque année, étant entendu que le contrat permettait que ce ratio excède temporairement 2,50x dans le cadre de la réalisation de certaines acquisitions et sous réserve que ce ratio n'excède pas 3,00x.

Par ailleurs, le Groupe a pris un certain nombre d'engagements usuels dans le cadre de ce contrat de crédit comme notamment (i) respecter les lois et règlements applicables, (ii) ne pas procéder à un changement significatif de la nature de l'activité, (iii) s'assurer que les dettes contractées au titre du contrat de crédit sont au moins pari passu avec toute autre dette du Groupe, (iv) se conformer aux stipulations de *negative pledge* du contrat de crédit imposant entre autre de ne pas consentir de sûretés sur ses actifs au-delà de ce qui est permis par le contrat, (v) se conformer sauf exceptions à la satisfaction de toute obligation en matière fiscale ou de cotisations sociales, (vi) ne pas réaliser de fusions, scissions, ou apports partiels d'actifs sauf dans le cadre d'opérations intragroupes sous réserve qu'elles n'impliquent pas la disparition d'un emprunteur ou d'une filiale considérée comme significative au sens du contrat ou qu'elles n'aient pas pour effet de déclencher une situation de défaut de paiement, (vii) ne réaliser des acquisitions que dans la mesure où elles sont autorisées au titre du contrat, notamment celles qui portent sur une société ayant une activité identique ou équivalente à celle du Groupe, (viii) ne pas procéder à des cessions d'actifs sauf les cessions autorisées au titre du contrat, (ix) ne pas procéder à des distributions au-delà de ce qui est permis par le contrat (comme le paiement de dividendes par l'emprunteur à ses actionnaires, le remboursement de prêts intragroupes par l'emprunteur ou le rachat d'actions), (x) maintenir les polices d'assurances usuelles relatives à l'activité et aux actifs du Groupe, (xi) se conformer au paiement des taxes et impôts applicables ou encore (xii) ne pas utiliser les fonds obtenus au titre du contrat de crédit dans le cadre d'activités prohibées (notamment corruption, blanchiment, financement du terrorisme) ou au profit de personnes visées par des sanctions économiques et financières prononcée par une autorité française ou étrangère.

Ce crédit renouvelable non utilisé au 31 décembre 2017 a été résilié par anticipation le 20 mars 2018 dans le cadre de la mise en place des nouveaux financements lors de l'Acquisition d'Aricent.

Les frais financiers relatifs à cet emprunt au titre de l'exercice 2017 se sont élevés à 2,5 millions d'euros.

Passifs financiers post Acquisition Aricent

Dans le cadre de l'Acquisition d'Aricent, un contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) a été conclu, tel que décrit à la section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition ».

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 principaux termes et conditions des nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition d'Aricent sont décrits à la section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition ».

La Société envisage de réaliser une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'un montant maximum de 750 millions d'euros afin de rembourser une partie de ces nouveaux prêts. Le produit net de cette opération, qui a été autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 janvier 2018, serait exclusivement affecté au remboursement de la dette et permettrait de rembourser la totalité du *Bridge Facility*, ainsi qu'une partie du *Term Loan B*.

Le ratio d'endettement net/EBITDA du Groupe s'élèvera après (i) le tirage, dans un premier temps, de la totalité du Term Loan B et du Bridge Facility intervenu dans le cadre de l'Acquisition d'Aricent (tel que décrit ci-dessus) et (ii) le remboursement, dans un second temps, de la totalité du Bridge Facility et d'une partie du Term Loan B par utilisation du produit de l'augmentation de capital envisagée (tel que décrit ci-dessus), à environ 3.2 x [(2)].

Voir section 5.8 « Information financière pro forma » pour une présentation du financement du groupe post Acquisition d'Aricent et pro forma de l'augmentation de capital projetée.

(1) EBITDA consolidé et audité pour une période 12 mois ajusté sur une base pro forma de manière à intégrer (sur une base de douze mois) l'EBITDA afférent à toute entreprise éligible acquise dans le cadre d'une opération de croissance externe autorisée réalisée au cours de ladite période.

(2) Le calcul de ce ratio d'endettement est établi de la manière suivante : (endettement net du Groupe au 31 décembre 2017 ajusté pour tenir compte (i) du tirage, dans un premier temps, de la totalité du Term Loan B et du Bridge Facility intervenu dans le cadre de l'Acquisition d'Aricent et (ii) du remboursement, dans un second temps, de la totalité du Bridge Facility et d'une partie du Term Loan B par utilisation du produit de l'augmentation de capital envisagée de 750 millions d'euros (sous réserve des conditions de marché)) / (EBITDA des 12 derniers mois du Groupe au 31 décembre 2017 + EBITDA des 12 derniers mois du groupe Aricent au 30 septembre 2017 + synergies run rate pour 25 millions d'euros).

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 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

À l'exception des évènements récents mentionnés dans la note 10 aux comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 », aucun évènement significatif concernant la situation financière ou commerciale du groupe Altran n'est intervenu depuis le 31 décembre 2017, 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 2017 démontrent que le processus de transformation initié en 2015 porte ses fruits. À la lumière de l'Acquisition, les objectifs financiers précédemment fixés pour 2020 dans le cadre du plan stratégique Altran 2020. Ignition (notamment en termes de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel courant (ou EBIT) et de Free Cash-Flow) sont devenus caducs. Altran présentera ainsi un nouveau plan stratégique lors d'une Journée Investisseurs (Investor Day) qui se tiendra le 28 juin 2018.

À la suite de l'Acquisition, la Société a l'intention de se concentrer principalement sur l'intégration opérationnelle d'Aricent et de ses filiales (voir section 1.4.2.3 « Plan d'intégration ») et sur sa croissance organique. L'utilisation de la trésorerie du Groupe combiné incluant Aricent sera par ailleurs essentiellement dédiée à la réduction de son taux de levier avec l'objectif que celui-ci se situe à 2,5x dans les deux années suivant la date de réalisation de l'Acquisition. Il est cependant possible que le Groupe réalise durant cette période des acquisitions ciblées dans le but notamment d'acquérir certaines compétences spécifiques recherchées.

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 2017 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 75,1 millions d'euros (soit + 8,6 %), passant de 874,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 949,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 25,1 millions d'euros (soit + 59,0 %), passant de 42,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 67,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Il représente 7,1 % du chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 4,9 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le résultat financier s'établit à 15,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 17,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, en retrait de 1,6 million d'euros.

Le résultat exceptionnel s'est amélioré de 57,2 millions d'euros, passant de - 70,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à - 13,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Après enregistrement d'un produit net d'impôts de 32,8 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2017 fait ressortir un profit net comptable de 102,9 millions d'euros (contre 30,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

Les capitaux propres de la société Altran Technologies s'élèvent à 692,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, en augmentation de 61,5 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 (soit +9,7 %).

Aucune distribution de dividendes n'a été effectuée au titre des deux derniers exercices. En revanche, Altran a procédé à la distribution partielle du poste « Prime d'émission » à hauteur de 0,19 euro par action en 2016 et 0,24 euro par action en 2017.

Résultats de la société Altran Technologies au cours des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017
I. SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	87,4	87,5	87,9	87,9	87,9
Nombre d'actions ordinaires existantes	174,8	175,0	175,8	175,8	175,8
II. RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	790,5	802,7	807,9	874,5	949,6
Résultat avant impôts et charges calculées	14,4	76,8	36,4	12,6	70,2
Impôt sur les bénéfices	(23,7)	(26,7)	(31,6)	(41,5)	(32,8)
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	29,4	92,3	56,5	30,8	102,9
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	0,39	0,31	0,59
Résultat après impôts et charges calculées	0,17	0,53	0,32	0,18	0,59
Dividende ordinaire net attribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés	8 367	9 434	9 315	9 721	10 321
Montant de la masse salariale de l'exercice	408,2	408,6	397,1	421,0	442,6
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, retraites…)	169,8	179,0	189,4	196,9	208,7

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 :

	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					
(en millions d'euros)	**0 jour (indicatif)**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour (indicatif)**	**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	4 479					**2 108**	12 424					**2 369**
Montant total des factures concernées TTC	26,5	*0,4*	0,3	0,2	2,3	**3,3**	226,5	9,0	3,7	1,1	3,7	**17,4**
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	9,5 %	*0,2 %*	0,1 %	0,1 %	0,8 %	**1,2 %**						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							20,1 %	0,8 %	0,3 %	0,1 %	0,3 %	**1,5 %**
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						0						250
Montant total des factures exclues						0						1,7
(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 2017, la société Altran Technologies a constaté des charges non fiscalement déductibles pour un montant de 20 921 098 euros, dont 969 423 euros de caractère somptuaire non déductible 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 Examen synthétique de la situation financière et des résultats d'Aricent

Les investisseurs sont invités à lire les informations qui suivent concernant la situation financière d'Aricent et ses résultats opérationnels conjointement avec ses comptes consolidés pour les exercices clos les 31 mars 2017, 2016 et 2015 et ses comptes consolidés condensés ad hoc pour le semestre clos le 30 septembre 2017, qui sont disponibles sur le site Internet d'Altran (www.altran.com).

Les comptes consolidés d'Aricent ont été préparés conformément aux principes comptables généralement admis aux États-Unis d'Amérique (U.S. GAAP). Les comptes consolidés d'Aricent pour les exercices clos les 31 mars 2017, 2016 et 2015 ont été audités par les auditeurs indépendants d'Aricent, et les comptes consolidés condensés ad hoc pour le semestre clos le 30 septembre 2017 ont fait l'objet d'une revue limitée par des auditeurs indépendants. Le rapport des auditeurs indépendants sur les comptes consolidés d'Aricent pour les exercices clos les 31 mars 2017, 2016 et 2015, ainsi que sur les comptes consolidés condensés ad hoc d'Aricent pour le semestre clos le 30 septembre 2017 sont disponibles sur le site Internet d'Altran (www.altran.com).

5.7.1 Résultats opérationnels d'Aricent

Le tableau suivant fournit une vision d'ensemble des résultats financiers consolidés d'Aricent pour les périodes présentées ci-dessous :

	Semestres clos le 30 septembre		Exercices clos le 31 mars		
(en millions de dollars américains)	2017	2016	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	**329,0**	**291,2**	**620,6**	**590,0**	**595,3**
Coût des ventes	*217,7*	*197,0*	*404,6*	*375,8*	*357,9*
Résultat brut	**111,3**	**94,3**	**216,0**	**214,2**	**237,4**
Charges d'exploitation	*74,6*	*67,7*	*139,0*	*140,1*	*131,0*
Résultat d'exploitation	**36,8**	**26,6**	**77,0**	**74,1**	**106,4**
Autres dépenses/(revenus)	*40,9*	*27,8*	*58,4*	*58,8*	*41,3*
Résultat avant impôts	**(4,1)**	**(1,2)**	**18,6**	**15,2**	**65,1**
Provision pour impôt	*7,3*	*8,6*	*20,2*	*15,9*	*22,3*
RÉSULTAT NET	**(11,4)**	**(9,8)**	**(1,7)**	**(0,6)**	**42,8**

Chiffre d'affaires

Le groupe Aricent tire la majorité de ses revenus du développement de logiciels, de licences de logiciels, d'ingénierie de produits et de services de conception, au travers de 4 segments principaux : Systèmes de Communication et Technologiques (*Communication & Technology Systems*), Industrie et Semi-conducteurs (*Semiconductors and Industrial*), Logiciels d'entreprise et Internet grand public (*Entreprise Software & Consumer Internet*) et Frog design. Le remboursement des frais engagés par le groupe Aricent (*out-of-pocket expenses*), qui est également comptabilisé dans le chiffre d'affaires, représentait 5,9 et 8,1 millions de dollars pour les semestres respectivement clos les 30 septembre 2017 et 2016, et 15,2, 14,2 et 18,5 millions de dollars pour les exercices clos respectivement les 31 mars 2017, 2016 et 2015.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 13,0 % au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 291,2 millions de dollars à 329,0 millions de dollars, principalement en raison de la robustesse du chiffre d'affaires issu du secteur des Logiciels d'entreprise et Internet grand public.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 5,2 % au cours de l'exercice 2017, passant de 590,0 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 620,6 millions de dollars pour l'exercice 2017, principalement en raison de la robustesse du chiffre d'affaires issu du secteur des Logiciels d'entreprise et Internet grand public.

Le chiffre d'affaires a diminué de 0,9 % au cours de l'exercice 2016, passant de 595,3 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 590,0 millions de dollars pour l'exercice 2016, principalement en raison du faible dynamisme du secteur des Systèmes de Communication et Technologiques, légèrement compensé par l'acquisition du groupe SmartPlay.

Coût des ventes

La principale composante du coût des ventes est le coût du personnel (salaires et avantages sociaux). Le coût des ventes comprend également le coût des infrastructures ainsi que l'amortissement de certains actifs incorporels associés à des produits spécifiques.

Le coût des ventes a augmenté de 10,5 % au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 197,0 millions de dollars à 217,7 millions de dollars, principalement en raison de l'amortissement d'actifs de propriété intellectuelle et de l'augmentation du coût du personnel.

Le coût des ventes a augmenté de 7,7 % au cours de l'exercice 2017, passant de 375,8 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 404,6 millions de dollars pour l'exercice 2017, principalement en raison d'une augmentation du coût de personnel, et ce malgré une baisse d'effectif de 11,2 % au cours de l'exercice 2017. Cette augmentation du coût des ventes est également due à l'amortissement d'actifs de propriété intellectuelle.

Le coût des ventes a augmenté de 5,0 % au cours de l'exercice 2016, passant de 357,9 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 375,8 millions de dollars pour l'exercice 2016, principalement en raison d'une augmentation du coût de personnel.

Résultat brut

Le résultat brut a augmenté de 18,0 % au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 94,3 millions de dollars à 111,3 millions de dollars. La marge brute, qui correspond au ratio du résultat brut sur le chiffre d'affaires, a augmenté, passant de 32,4 % pour le semestre clos le 30 septembre 2016 à 33,8 % pour le semestre clos le 30 septembre 2017, principalement en raison de l'amélioration du chiffre d'affaires grâce à de nouveaux contrats de licence, dont la rentabilité est supérieure à la rentabilité moyenne des contrats clients Aricent.

Le résultat brut a augmenté de 0,8 % au cours de l'exercice 2017, passant de 214,2 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 216,0 millions de dollars pour l'exercice 2017. La marge brute a diminué, passant de 36,3 % pour l'exercice 2016 à 34,8 % pour l'exercice 2017, principalement en raison de l'augmentation du coût du personnel.

Le résultat brut a diminué de 9,8 % au cours de l'exercice 2016, passant de 237,4 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 214,2 millions de dollars pour l'exercice 2016. La marge bénéficiaire brute a diminué, passant de 39,9 % pour l'exercice 2015 à 36,3 % pour l'exercice 2016, principalement en raison de l'augmentation du coût du personnel.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont composées de dépenses relatives (i) aux frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux, (ii) à la Recherche et Développement et (iii) à l'amortissement d'actifs incorporels [(1)].

Les charges d'exploitation ont augmenté de 10,2 % au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 67,7 millions de dollars à 74,6 millions de dollars, principalement en raison de l'augmentation des frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux (+ 18,2 %). L'augmentation de ces frais est principalement due à la mise en œuvre de nouveaux contrats et à l'embauche de nouveaux salariés.

Les charges d'exploitation ont décru de 0,8 % au cours de l'exercice 2017, passant de 140,1 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 139,0 millions de dollars pour l'exercice 2017, principalement en raison de la diminution des dépenses liées à la Recherche et Développement (- 7,3 %). La diminution des dépenses liées à la Recherche et Développement est principalement due à l'optimisation des Ressources Humaines.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 6,9 % au cours de l'exercice 2016, passant de 131,0 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 140,1 millions de dollars pour l'exercice 2016, principalement en raison de l'augmentation des dépenses liées aux frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux (+ 8,5 %) et de l'amortissement d'actifs incorporels (+ 18,3 %). L'augmentation des dépenses liées aux frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux est principalement due aux coûts d'intégration résultant de l'acquisition de SmartPlay par le groupe Aricent. L'augmentation de l'amortissement d'actifs incorporels est principalement due aux changements des valeurs brutes comptables des actifs incorporels en lien avec l'acquisition de SmartPlay et aux écarts de conversion.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation a augmenté de 38,3 % au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 26,6 millions de dollars à 36,8 millions de dollars. La marge d'exploitation, qui correspond au ratio du résultat d'exploitation sur le chiffre d'affaires, a augmenté, passant de 9,1 % pour le semestre clos le 30 septembre 2016 à 11,2 % pour le semestre clos le 30 septembre 2017, principalement en raison de l'amélioration du rapport chiffre d'affaires/coûts.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 3,9 % au cours de l'exercice 2017, passant de 74,1 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 77,0 millions de dollars pour l'exercice 2017. La marge d'exploitation a diminué, passant de 12,6 % pour l'exercice 2016 à 12,4 % pour l'exercice 2017, principalement en raison des coûts d'intégration résultant de l'acquisition de SmartPlay.

Le résultat d'exploitation a diminué de 30,4 % au cours de l'exercice 2016, passant de 106,4 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 74,1 millions de dollars pour l'exercice 2016. La marge d'exploitation a diminué, passant de 17,9 % pour l'exercice 2015 à 12,6 % pour l'exercice 2016, principalement en raison de coûts d'intégration significatifs.

Autres dépenses/(revenus)

Les autres dépenses/(revenus) comprennent (i) les charges d'intérêts (nettes), (ii) les gains de change, (iii) les autres revenus ou dépenses (nets) et (iv) les pertes sur extinction de dette.

Les autres dépenses/(revenus) ont augmenté au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 27,8 millions de dollars à 40,9 millions de dollars, principalement en raison de la conclusion de nouveaux contrats de financement et de gains de change.

Les autres dépenses/(revenus) ont diminué au cours de l'exercice 2017, passant de 58,8 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 58,4 millions de dollars pour l'exercice 2017, principalement en raison de gains de change.

Les autres dépenses/(revenus) ont augmenté au cours de l'exercice 2016, passant de 41,3 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 58,8 millions de dollars pour l'exercice 2016 principalement en raison de nouveaux contrats de financement (financement d'un dividende par la dette et acquisition de SmartPlay) et de gains de change.

Résultat avant impôts

Le résultat avant impôts a diminué au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de - 1,2 million de dollars à - 4;1 millions de dollars.

Le résultat avant impôts a augmenté de 22,4 % au cours de l'exercice 2017, passant de 15,2 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 18,6 millions de dollars pour l'exercice 2017.

Le résultat avant impôts a diminué de 76,6 % au cours de l'exercice 2016, passant de 65,1 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 15,2 millions de dollars pour l'exercice 2016.

(1) Autres que les produits et technologies constituant des actifs incorporels qui sont déjà inclus dans les "coûts des ventes".

Résultat net

Les pertes nettes ont augmenté au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 9,8 millions de dollars à 11,4 millions de dollars.

Les pertes nettes ont augmenté au cours de l'exercice 2017, passant de 0,6 million de dollars pour l'exercice 2016 à 1,7 million de dollars pour l'exercice 2017.

Les revenus nets ont diminué au cours de l'exercice 2016, passant d'un bénéfice de 42,8 millions de dollars pour l'exercice 2015 à une perte de 0,6 million de dollars pour l'exercice 2016.

Il est précisé que les provisions d'impôt sur le revenu sont particulièrement élevées en raison de la répartition géographique des revenus des sociétés du groupe Aricent.

5.7.2 Trésorerie et capitaux

Le tableau suivant fournit un résumé des flux de trésorerie consolidés d'Aricent pour les périodes présentées :

	Semestres clos le 30 septembre		Exercices clos le 31 mars		
(en millions de dollars américains)	2017	2016	2017	2016	2015
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	28,5	2,4	28,8	42,0	92,6
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(47,5)	(59,8)	(91,2)	(138,3)	(33,5)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	19,8	17,1	15,3	61,8	(6,2)

Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation

Les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation ont augmenté au cours du semestre clos le 30 septembre 2017 comparé au semestre clos le 30 septembre 2016, passant de 2,4 millions de dollars à 28,5 millions de dollars, principalement en raison d'un résultat net plus élevé (ajusté des éléments n'ayant pas d'impact sur la trésorerie) et d'une sortie de trésorerie plus élevée en raison de la variation des actifs et passifs opérationnels.

Les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation ont diminué de 31,4 % au cours de l'exercice 2017, passant de 42,0 millions de dollars pour l'exercice 2016 à 28,8 millions de dollars pour l'exercice 2017, principalement en raison du repli du revenu net (ajusté des éléments n'ayant pas d'impact sur la trésorerie) et d'une sortie de trésorerie plus élevée en raison de la variation des actifs et passifs d'exploitation.

Les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation ont diminué de 54,6 % au cours de l'exercice 2016, passant de 92,6 millions de dollars pour l'exercice 2015 à 42,0 millions de dollars pour l'exercice 2016, en raison du repli du résultat net (ajusté des éléments n'ayant pas d'impact sur la trésorerie) et d'une sortie de trésorerie plus élevée en raison de la variation des actifs et passifs d'exploitation.

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Pour le semestre clos le 30 septembre 2017, les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement se sont élevés à 47,5 millions de dollars, et résultaient principalement de paiements liés à l'acquisition d'actifs incorporels.

Pour le semestre clos le 30 septembre 2016, les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement se sont élevés à 59,8 millions de dollars, et résultaient principalement de paiements liés à l'acquisition d'actifs incorporels.

Pour l'exercice 2017, les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement se sont élevés à 91,2 millions de dollars, et résultaient principalement de paiments liés à l'acquisition d'actifs incorporels et d'immobilisations corporelles.

Pour l'exercice 2016, les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement se sont élevés à 138,3 millions de dollars, et résultaient principalement de paiements liés à l'acquisition de SmartPlay, à l'acquisition d'immobilisations corporelles et à des investissements à court terme.

Pour l'exercice 2015, les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement se sont élevés à 33,5 millions de dollars, et résultaient principalement de paiements liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles et à des investissements à court terme.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Pour le semestre clos le 30 septembre 2017, les flux de trésorerie générés par les activités de financement se sont élevés à 19,8 millions de dollars, et résultaient principalement du produit d'emprunts bancaires et de dettes à long terme, partiellement compensés par le remboursement d'emprunts bancaires et de dettes à long terme.

Pour le semestre clos le 30 septembre 2016, les flux de trésorerie générés par les activités de financement se sont élevés à 17,1 millions de dollars, et résultaient principalement du produit d'emprunts bancaires et de dettes à long terme, partiellement compensés par le remboursement d'emprunts bancaires et de dettes à long terme.

Pour l'exercice 2017, les flux de trésorerie générés par les activités de financement se sont élevés à 15,3 millions de dollars, et résultaient principalement du produit d'emprunts bancaires et de dettes à long terme à hauteur de 52,0 millions de dollars, partiellement compensés par le remboursement d'emprunts bancaires et de dettes à long terme.

Pour l'exercice 2016, les flux de trésorerie générés par les activités de financement se sont élevés à 61,8 millions de dollars et résultaient principalement du produit d'emprunts bancaires et de dettes à long terme à hauteur de 138,9 millions de dollars et des variations de la trésorerie affectée *(restricted cash)* à hauteur de

78,7 millions de dollars, partiellement compensés par une distribution au bénéfice des actionnaires ordinaires et des détenteurs d'options acquises et par le remboursement d'emprunts bancaires et de dettes à long terme.

Pour l'exercice 2015, les flux de trésorerie utilisés pour les activités de financement se sont élevés à 6,2 millions de dollars et étaient principalement le résultat du remboursement de dette PIK (*Payment In Kind*) à hauteur de 444,8 millions de dollars, du remboursement d'emprunts bancaires et de dettes à long terme à hauteur de 300,5 millions de dollars et des variations de la trésorerie affectée (*restricted cash*) à hauteur de 78,7 millions de dollars, partiellement compensés par les produits d'emprunts bancaires et de dettes à long terme à hauteur de 839,5 millions de dollars.

5.7.3 EBITDA d'Aricent

L'EBITDA du groupe Aricent a été calculé pour les exercices clos les 31 mars 2017 et 31 mars 2016 conformément à la définition de cet agrégat financier retenue par le groupe Altran (voir section 5.1.3.2 « EBITDA »).

Le tableau ci-dessous présente le passage du résultat d'exploitation du groupe Aricent à l'EBITDA (tel que défini par le groupe Altran) :

(en millions de dollars américains)	2017	2016
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**77,0**	**74,1**
Gains / (perte) de changes	10,7	0,9
Autres revenus / (dépenses)	0,6	0,4
Dépréciations et amortissements	41,0	32,2
Ajustement des reclassifications	12,1	15,8
EBITDA	**141,5**	**123,4**

L'EBITDA du groupe Aricent a ainsi progressé de 14,7 % au cours de l'exercice clos le 31 mars 2017 comparé à l'exercice clos le 31 mars 2016, passant de 123,4 millions de dollars à 141,5 millions de dollars.

5.8 Informations financières pro forma

5.8.1 Information financière consolidée résumée pro forma (non auditée)

Introduction

L'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) présentée ci-après est composée de l'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité) au 31 décembre 2017 et du compte de résultat consolidé pro forma (non audité) pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, complétés par les notes explicatives (ensemble l'« **Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée)** » dans la présente section 5.8.1) ; elle a été établie en vue de représenter les effets pro forma de la transaction décrite (ci-après, dans la présente section 58.1, la « **Transaction** ») ainsi que le Financement et le Refinancement décrits ci-après.

Le 29 novembre 2017, Altran, par l'intermédiaire de sa filiale Altran US, a conclu un accord définitif portant sur l'acquisition par Altran de la société Aricent auprès d'un groupe d'investisseurs mené par Kohlberg Kravis Roberts (KKR) dans le cadre d'une transaction entièrement payable en espèces. La **Transaction,** qui a été approuvée à l'unanimité par le conseil d'administration d'Altran, a été finalisée le 20 mars 2018 après obtention de toutes les conditions préalables, y compris l'autorisation des autorités de la concurrence (ci-après, dans la présente section 5.8.1, la « **Date d'Acquisition** »). Les accords obtenus de ces autorités ne conduisent pas à devoir céder ou acquérir des participations complémentaires. Le 1er février 2018, Altran et certaines de ses filiales ont conclu l'ensemble des financements destiné à couvrir le paiement du prix de l'acquisition (y compris honoraires et frais connexes) ainsi que le remboursement d'une partie de la dette d'Altran préexistante à l'acquisition. Il est prévu que ce montage lui-même fasse l'objet d'un refinancement partiel au travers d'une augmentation de capital à hauteur de 750 millions d'euros, qui a reçu l'approbation des actionnaires le 26 janvier 2018, sous réserve des conditions de marché qui prévaudront au moment de sa réalisation.

Le produit net de cette émission de titres de 750 millions d'euros, duquel est déduit le montant correspondant aux honoraires et aux frais connexes acquittés en relation avec l'émission, sera affecté au remboursement d'une partie du prêt à terme senior assorti de sûretés *(Senior Secured Term Loan B)* (qui serait par conséquent ramené de 2 125 millions d'euros à 1 625 millions d'euros) et à celui du crédit relais de 250 millions d'euros, lesquels font tous les deux partie du financement global souscrit par Altran et certaines de ses filiales. Par conséquent, sont considérés comme inclus dans le terme « **Financement** » utilisé pour les besoins de la présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) l'augmentation de capital de 750 millions d'euros et le prêt à terme assorti de sûretés de 1 625 millions d'euros.

Le financement global mis à disposition à la Date d'Acquisition a été également utilisé pour rembourser la plus grande partie de la dette financière d'Aricent (qui était compris dans le prix d'acquisition convenu avec KKR) ainsi qu'une partie de la dette existante d'Altran (ci-après, dans la présente section 5.8.1, le « **Refinancement** »).

La présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée), établie à titre purement informatif, présente une situation par nature hypothétique et, par conséquent, n'est pas représentative de ce que seront la situation financière ou les résultats réels de l'entité regroupée à l'issue de la Transaction (le « **Groupe** » dans la présente section 5.8.1).

Les ajustements pro forma inclus dans l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) 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 (Non Auditée) ne reflète pas les éléments n'ayant pas pu être identifiés ou déterminés à la date du présent document, tels que :

- les frais de restructuration et d'intégration susceptibles d'être générés par la Transaction ;
- les synergies, améliorations de l'efficacité opérationnelle et autres réductions de coûts susceptibles d'être générés par la Transaction ;
- tous les sujets spécifiques et coûts susceptibles d'être encourus, comme par exemple les sommes qui pourraient être versées en application de clauses de changement de contrôle, qui ne peuvent être ni identifiés ni déterminés à ce stade et qui ne devraient pas avoir d'incidence récurrente sur le Groupe.

L'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité) a été établi antérieurement à la Date d'Acquisition et en retenant comme hypothèse que la Transaction, le Financement et le Refinancement sont intervenus à la date de clôture des états de la situation financière utilisés à cet effet. De même, le compte de résultat consolidé pro forma (non audité) a été établi en retenant comme hypothèse que la Transaction, le Financement et le Refinancement ont eu lieu à la date d'ouverture de la période couverte par les comptes de résultat utilisés à cet effet. De par sa nature, l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) traite d'une situation hypothétique et n'est pas destinée à représenter ou donner une indication du résultat opérationnel ou de la situation financière qui auraient été ceux d'Altran si la Transaction, le Financement et le Refinancement avaient eu lieu à la date d'ouverture de la période couverte par le compte de résultat consolidé pro forma et à la date de clôture de l'état de la situation financière consolidé pro forma ; de même, l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) n'est pas indicative de ce que seront les résultats opérationnels ou la situation financière futurs du Groupe. L'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) 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.

Les résultats réels sont susceptibles d'être sensiblement différents des informations pro forma présentées dans le présent document du fait qu'ils dépendent d'un certain nombre de facteurs variables, parmi lesquelles notamment la juste valeur des éléments d'actif et de passif acquis et des hypothèses de marché.

La présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) a été établie à partir :

- des états financiers annuels consolidés historiques d'Altran au 31 décembre 2017 et pour l'exercice clos à cette même date, établis selon les normes comptables internationales IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et audités par Deloitte & Associés et Mazars ;

- l'état de la situation financière consolidée historique intermédiaire (non audité) d'Aricent au 30 septembre 2017, qui a fait l'objet d'un examen limité par Deloitte Haskins & Sells ;
- le compte de résultat consolidé historique d'Aricent au titre de la période de 12 mois arrêtée au 30 septembre 2017, déterminé comme suit :
  - compte de résultat historique audité d'Aricent au titre de l'exercice clos au 31 mars 2017, issu des comptes consolidés historiques audités d'Aricent au titre de l'exercice clos au 31 mars 2017,
  - (-) moins le compte de résultat consolidé historique (non audité) pour la période de six mois arrêtée au 30 septembre 2016,
  - (+) plus le compte de résultat consolidé historique (non audité) d'Aricent pour la période de six mois arrêtée au 30 septembre 2017, revu par Deloitte Haskins & Sells.

Les états financiers consolidés d'Aricent sont établis conformément aux règles et principes comptables généralement acceptés aux États-Unis d'Amérique (« US GAAP »).

Conformément aux recommandations n° 2013-08 publiées par l'AMF et par analogie avec la norme IFRS 10 « États Financiers Consolidés », l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) est établie à partir de l'information financière consolidée historique (non auditée) d'Aricent pour la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017, laquelle présente un décalage de 3 mois avec les états financiers annuels consolidés historiques (audités) d'Altran. Aucun événement ni transaction significatifs portant sur la période du 1er octobre 2017 au 31 décembre 2017 n'a été identifié à partir des informations financières d'Aricent.

S'agissant de la réforme fiscale américaine promulguée le 22 décembre 2017, Aricent travaille actuellement à l'estimation des différents impacts sur ses comptes, étant précisé que son exercice financier sera clos au 31 mars 2018. Ces impacts ne sont donc pas reflétés dans l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée), à l'exclusion de la baisse du taux d'impôt différé. La société estime que les autres effets potentiels de la réforme fiscale américaine ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les comptes.

L'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) est présentée en milliers d'euros et, sauf mention contraire, en cohérence avec les principes comptables utilisés pour l'établissement des états financiers historiques consolidés annuels (audités) d'Altran au 31 décembre 2017. L'homogénéisation préalable des méthodes comptables et de la présentation retenues par Aricent avec celles d'Altran, effectuée sur la base des informations disponibles à ce stade, est par conséquent susceptible de faire l'objet d'ajustements ultérieurs après analyse plus détaillée.

En complément, certaines hypothèses faisant référence à des conditions de marché feront l'objet d'une mise à jour ultérieurement à la réalisation de la Transaction. La direction d'Altran considère que les estimations de justes valeurs provisoires utilisées pour les actifs à acquérir et les passifs à reprendre se fondent sur des évaluations et hypothèses raisonnables à la date d'établissement de l'information financière pro forma. Les estimations de justes valeurs provisoires sont susceptibles d'évoluer au fur et à mesure de l'obtention d'informations financières complémentaires, ces évolutions pouvant être significatives du fait que certaines valorisations et autres études n'ont pas encore débuté ou ne sont pas suffisamment avancées pour mener à une valorisation définitive.

Cadre réglementaire

La présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) est présentée conformément à l'Instruction AMF n° 2016-04 du 15 janvier 2018 étant donné que la Transaction implique une modification de plus de 25 pour cent des indicateurs-clé d'Altran.

La présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) 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.

La présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) n'a pas été établie conformément au règlement S-X de l'*US Securities and Exchange Commission*.

GROUPE

État de la situation financière consolidée pro forma (non audité)

Au 31 décembre 2017

			Ajustements pro forma non audités				
(en milliers d'euros)	Données historiques Altran Note 1	Données intermédiaires Aricent Note 2	Reclassements Aricent Note 3	Acquisition, financement et refinancement Note 4	Regroupement d'entreprise Note 5	Autres ajustements Note 6	Information consolidée pro forma non auditée
État de la situation financière consolidée							
Écarts d'acquisition nets	901 762	323 506			1 136 069 *i)*		2 361 337
Immobilisations incorporelles	89 989	308 539			161 778 *b)*		560 306
Terrains & constructions	41 336						41 336
Autres immobilisations corporelles	50 851	42 431					93 282
Immobilisations corporelles	92 187	42 431					134 618
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence							
Actifs financiers non courants	39 239		8 511	907 579 *a)*	(907 653) *a)*		47 676
Impôts différés actif	96 231		3 418	5 109 *f)*	12 088 *h)*	(1 867) *g)*	174 978
Actifs d'impôts non courants	117 245		18 762		(4 308) *c)*		131 699
Autres actifs non courants	4 766	38 864	(28 943)			7 228 *a)*	21 916
TOTAL ACTIF NON COURANT	**1 341 419**	**713 341**	**1 748**	**912 688**	**397 974**	**5 362**	**3 372 531**
Stocks et en-cours	7 103						7 103
Avances et acomptes versés sur commandes	303		1 362				1 665
Clients et comptes rattachés	481 316	152 973					634 289
Autres créances	134 869	18 204	(3 112)			12 790 *b)*	162 751
Clients et autres débiteurs	616 488	171 177	(1 750)			12 790	798 705
Actifs financiers courants	12 954		2				12 956
Équivalents de trésorerie	203 911			(203 911) *b)*			
Trésorerie	169 015	36 165		66 255 *b)*	(34 720) *e)*	(13 045) *c)*	223 669
TOTAL ACTIF COURANT	**1 009 471**	**207 341**	**(1 748)**	**(137 656)**	**(34 720)**	**(255)**	**1 042 433**
TOTAL ACTIF	**2 350 890**	**920 682**	**0**	**775 031**	**363 254**	**5 107**	**4 414 964**
Capitaux propres – part du Groupe	**920 607**	**(262 765)**		**699 151** *c)*	**262 765** *j)*	**3 329** *h)*	**1 623 087**
Participations ne donnant pas le contrôle	(30 100)	4 525			(400) *k)*		(25 975)
CAPITAUX PROPRES	**890 507**	**(258 240)**		**699 151**	**262 365**	**3 329**	**1 597 112**
Emprunts obligataires long terme							
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit long terme	7	755 749		809 638 *d)*	9 997 *f)*		1 575 391
Autres passifs financiers long terme	1 180		4 150		(3 503) *f)*		1 828
Passifs financiers non courants	**1 187**	**755 749**	**4 150**	**809 638**	**6 495**		**1 577 219**
Provisions pour risques et charges long terme	47 661		19 944		58 242 *d)*	2 033 *a)*	127 880
Avantages du personnel long terme	38 941		19 458				58 399
Dettes sur immobilisations long terme	93		106 594				106 687
Impôts différés passif	19 270	56 947			37 502 *h)*		113 719
Dettes sur titres long terme	32 853						32 853
Autres passifs long terme	5 579	163 801	(150 147)				19 233
Autres passifs non courants	**144 397**	**220 748**	**(4 150)**		**95 743**	**2 033**	**458 771**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**145 584**	**976 497**	**(0)**	**809 638**	**102 238**	**2 033**	**2 035 990**

		Ajustements pro forma non audités					
	Données historiques Altran	Données intermédiaires Aricent	Reclassements Aricent	Acquisition, financement et refinancement	Regroupement d'entreprise	Autres ajustements	Information consolidée pro forma non auditée
(en milliers d'euros)	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5	Note 6	
Fournisseurs et comptes rattachés	135 918	88 785	(64 986)	(8 001) *e)*		(255) *d)*	151 461
Dettes fiscales exigibles	111 087		6 267	(18 178) *f)*	2 *h)*		99 178
Avantages du personnel courants	214 464		31 199		1 182 *g)*		246 844
Dettes sur immobilisations	4 277		71 952				76 229
Autres dettes courantes	102 939	69 307	(52 458)				119 788
Fournisseurs et autres créditeurs courants	**568 685**	**158 092**	**(8 027)**	**(26 179)**	**1 183**	**(255)**	**693 500**
Provisions pour risques et charges court terme	17 056		953				18 009
Dettes sur titres court terme	6 249						6 249
Passifs financiers courants	722 809	44 333	7 074	(707 579) *d)*	(2 533) *f)*		64 104
Autres passifs courants	**746 114**	**44 333**	**8 027**	**(707 579)**	**(2 533)**		**88 362**
TOTAL PASSIF COURANT	**1 314 799**	**202 426**	**0**	**(733 758)**	**(1 350)**	**(255)**	**781 862**
TOTAL PASSIF	**2 350 890**	**920 682**	**(0)**	**775 031**	**363 254**	**5 107**	**4 414 964**

Voir ci-après notes à l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée)

GROUPE

Compte de résultat consolidé pro forma (non audité)

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017

			Ajustements pro forma non audités				
(en milliers d'euros)	Données historiques Altran Note 1	Aricent 12 derniers mois glissants au 30/09/2017 Note 2	Reclas-sements Aricent Note 3	Acquisition, financement et refinan-cement Note 4	Regrou-pement d'entreprise Note 5	Autres ajustements Note 6	Information consolidée pro forma non auditée
Compte de résultat							
Chiffre d'affaires	2 282 195	596 030				27 818 *d)*	2 906 043
Autres produits de l'activité	69 412		7 355				76 767
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**2 351 607**	**596 030**	**7 355**			**27 818**	**2 982 810**
Achats consommés	(36 377)	(385 082)	385 082				(36 377)
Variation des travaux en-cours	912						912
Charges externes	(441 995)	(120 842)	(12 239)			(7 772) *d)*	(582 547)
Charges de personnel	(1 605 116)		(318 248)			(8 798) *f)*	(1 932 162)
Charges de personnel – paiement en actions	(2 309)		(3 043)			2 598 *f)*	(2 754)
Impôts et taxes	(2 879)		(534)				(3 413)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(7 333)	(11 499)	(28 211)			(5 782) *d)*	(52 825)
Autres charges opérationnelles	(10 165)		(214)				(10 379)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**246 345**	**78 907**	**29 948**			**8 064**	**363 265**
Autres produits opérationnels non récurrents	22		3 888			5 196 *a)*	9 106
Autres charges opérationnelles non récurrentes	(39 029)		(12 297)	(24 055) *e)*		(261) *b) e)*	(75 642)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	**(39 007)**		**(8 409)**	**(24 055)**		**4 935**	**(66 536)**
Dépréciation des écarts d'acquisition							
Amortissements des droits incorporels	(4 263)		(11 499)		(7 697) *b)*		(23 459)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**203 075**	**78 907**	**10 040**	**(24 055)**	**(7 697)**	**12 999**	**273 270**
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie	2 808						2 808
Coût de l'endettement financier brut	(14 590)	(73 826)	4 941	23 923 *d)*			(59 552)
Coût de l'endettement financier net	**(11 782)**	**(73 826)**	**4 941**	**23 923**			**(56 744)**
Autres produits financiers	9 216	9 032	(8 980)				9 268
Autres charges financières	(17 594)		(5 442)	2 459 *d)*			(20 578)
Charge/Produit d'impôt	(42 780)	(17 092)	(559)	19 335 *f)*	1 987 *h)*	(1 238) *g)*	(40 347)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(414)						(414)
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**139 721**	**(2 979)**	**(0)**	**21 662**	**(5 709)**	**11 761**	**164 456**
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	(8 885)						(8 885)
RÉSULTAT NET	**130 836**	**(2 979)**	**(0)**	**21 662**	**(5 709)**	**11 761**	**155 571**
Participations ne donnant pas le contrôle	(68)	(607)					(675)
Résultat net Groupe	**130 768**	**3 587**	**(0)**	**21 662**	**(5 709)**	**11 761**	**154 895**

Voir ci-après notes à l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée). L'EBITDA ajusté est présenté en note 7.

Notes à l'information financière résumée pro forma (non auditée)

1 Information financière consolidée résumée historique d'Altran

La note 1 du document « Information Financière Résumée Pro Forma (non auditée) » comporte l'état de la situation financière consolidée (audité) d'Altran au 31 décembre 2017 et le compte de résultat consolidé (audité) d'Altran au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017, établis à partir des états financiers consolidés annuels historiques (audités) d'Altran pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, établis selon les normes comptables internationales IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

2 Information financière consolidée résumée historique d'Aricent

La note 2 du document « Information Financière Résumée Pro Forma (non auditée) comporte :

- l'état de la situation financière consolidée (non audité) d'Aricent au 30 septembre 2017, issu des états financiers consolidés intermédiaires historiques (non audités) d'Aricent au titre de la période de six mois arrêtée au 30 septembre 2017 ;
- le compte de résultat consolidé (non audité) d'Aricent pour la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017, établi à partir :
  - du compte de résultat consolidé historique d'Aricent au titre de l'exercice clos au 31 mars 2017, issu de l'information financière consolidée historique d'Aricent au titre de l'exercice clos au 31 mars 2017,
  - (-) moins le compte de résultat consolidé intermédiaire historique (non audité) d'Aricent pour la période de six mois arrêtée au 30 septembre 2016,
  - (+) plus le compte de résultat consolidé intermédiaire historique (non audité) d'Aricent pour la période de six mois arrêtée au 30 septembre 2017.

Aricent a établi ses états financiers consolidés mentionnés ci-dessus dans la devise utilisée pour la préparation de ses comptes, à savoir le dollar américain (USD). Altran établit et communique ses états financiers en euros. Les taux de change ci-dessous, publiés par la Banque de France, ont été utilisés pour la conversion en euros de l'Information Financière Résumée Pro Forma d'Aricent :

- état de la situation financière : taux de clôture au 30 septembre 2017 de 1,1806 USD pour 1 EUR ;
- compte de résultat : taux de change moyen pour la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017 de 1,1046 USD pour 1 EUR.

État de la situation financière consolidée pro forma historique (non audité) d'Aricent au 30 septembre 2017

	(en milliers de dollars) Données historiques Aricent	*(en milliers d'euros)* Données historiques Aricent
	A	A x taux de clôture
État de la situation financière consolidée		
Écarts d'acquisition nets	381 932	323 506
Immobilisations incorporelles	364 261	308 539
Terrains & constructions		
Autres immobilisations corporelles	50 094	42 431
Immobilisations corporelles	50 094	42 431
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence		
Actifs financiers non courants		
Impôts différés actif		
Actifs d'impôts non courants		
Autres actifs non courants	45 883	38 864
TOTAL ACTIF NON COURANT	**842 170**	**713 341**
Stocks et en-cours		
Avances et acomptes versés sur commandes		
Clients et comptes rattachés	180 599	152 973
Autres créances	21 492	18 204
Clients et autres débiteurs	202 091	171 177
Actifs financiers courants		
Équivalents de trésorerie		
Trésorerie	42 696	36 165
TOTAL ACTIF COURANT	**244 787**	**207 341**
TOTAL ACTIF	**1 086 957**	**920 682**
Capitaux propres - part du Groupe	**(310 220)**	**(262 765)**
Participations ne donnant pas le contrôle	5 342	4 525
CAPITAUX PROPRES	**(304 878)**	**(258 240)**
Emprunts obligataires long terme		
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit long terme	892 237	755 749
Autres passifs financiers long terme		
Passifs financiers non courants	**892 237**	**755 749**
Provisions pour risques et charges long terme		
Avantages du personnel long terme		
Dettes sur immobilisations long terme		
Impôts différés passif	67 231	56 947
Dettes sur titres long terme		
Autres passifs long terme	193 383	163 801
Autres passifs non courants	260 615	220 748
TOTAL PASSIF NON COURANT	**1 152 852**	**976 497**
Fournisseurs et comptes rattachés	104 820	88 785
Dettes fiscales exigibles		
Avantages du personnel courants		
Dettes sur immobilisations		
Autres dettes courantes	81 824	69 307
Fournisseurs et autres créditeurs courants	**186 644**	**158 092**
Provisions pour risques et charges court terme		
Dettes sur titres court terme		
Passifs financiers courants	52 340	44 333
Autres passifs courants	52 340	44 333
TOTAL PASSIF COURANT	**238 984**	**202 426**
TOTAL PASSIF	**1 086 957**	**920 682**

Compte de résultat consolidé pro forma historique (non audité) d'Aricent au 30 septembre 2017

	(en milliers de dollars)				*(en milliers d'euros)*
	Exercice clos au 31/03/2017	Période de 6 mois arrêtée au 30/09/2016	Période de 6 mois arrêtée au 30/09/2017	12 mois glissants (LTM) au 30/09/2017	12 mois glissants (LTM) au 30/09/2017
	A	B	C	D=A-B+C	D x taux moyen
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	620 576	291 244	329 041	658 373	596 030
Autres produits de l'activité					
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**620 576**	**291 244**	**329 041**	**658 373**	**596 030**
Achats consommés	(404 611)	(196 960)	(217 709)	(425 361)	(385 082)
Variation des travaux en-cours					
Charges externes	(125 539)	(60 807)	(68 418)	(133 150)	(120 542)
Charges de personnel					
Charges de personnel – paiement en actions					
Impôts et taxes					
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(13 420)	(6 859)	(6 141)	(12 702)	(11 499)
Autres charges opérationnelles					
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**77 006**	**26 618**	**36 773**	**87 161**	**78 907**
Autres produits opérationnels non récurrents					
Autres charges opérationnelles non récurrentes					
Autres produits et charges opérationnels non récurrents					
Dépréciation des écarts d'acquisition					
Amortissements des droits incorporels					
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**77 006**	**26 618**	**36 773**	**87 161**	**78 907**
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie					
Coût de l'endettement financier brut	(69 709)	(31 544)	(43 383)	(81 548)	(73 826)
Coût de l'endettement financier net	**(69 709)**	**(31 544)**	**(43 383)**	**(81 548)**	**(73 826)**
Autres produits financiers	11 271	3 767	2 472	9 976	9 032
Autres charges financières					
Charge/Produit d'impôt	(20 225)	(8 620)	(7 275)	(18 880)	(17 092)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence					
Résultat net avant résultat des activités abandonnées	**(1 657)**	**(9 778)**	**(11 412)**	**(3 291)**	**(2 979)**
Résultat net d'impôt des activités abandonnées					
RÉSULTAT NET	**(1 657)**	**(9 778)**	**(11 412)**	**(3 291)**	**(2 979)**
Participations ne donnant pas le contrôle	(654)	(452)	(469)	(671)	(607)
RÉSULTAT NET GROUPE	**(2 311)**	**(10 230)**	**(11 881)**	**(3 962)**	**(3 587)**
Résultat opérationnel courant	77 006	26 618	36 773	87 161	78 907
Dotations aux amortissements et provisions nettes	13 420	6 859	6 141	12 702	11 499
Charges de personnel - IAS 19					
EBITDA AJUSTÉ	**90 426**	**33 478**	**42 914**	**99 863**	**90 406**

La définition de l'EBITDA ajusté est présentée en note 7.

3 Reclassements

Aricent a préparé ses états financiers consolidés conformément au référentiel comptable US GAAP. Altran publie ses états financiers consolidés conformément au référentiel IFRS, qui diffère des US GAAP à certains égards, de manière parfois significative.

Afin de pouvoir procéder à l'établissement de l'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée), une analyse préalable des différences inhérentes à ces deux référentiels a été effectuée à partir des états financiers consolidés d'Aricent établis selon les US GAAP au titre de l'exercice clos au 31 mars 2017, par comparaison avec les états financiers consolidés 2017 d'Altran établis selon le référentiel IFRS. Cette analyse n'a pas révélé d'écarts significatifs. La principale différence constatée porte sur des actifs d'impôt liés à des incertitudes fiscales (voir 5.c)).

De plus, certains postes peuvent avoir été reclassés du fait de la conversion du référentiel US GAAP vers le référentiel IFRS et de différences de principes comptables. L'Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) intègre des reclassements visant à ce que la présentation des actifs et des passifs d'Aricent soit conforme à celle de l'état de la situation financière et du compte de résultat d'Altran.

Reclassements portant sur l'état de la situation financière au 30 septembre 2017

Les reclassements effectués au niveau de l'état de la situation financière consolidée (non audité) d'Aricent au 30 septembre 2017 peuvent être détaillés comme suit :

		Reclassements Aricent							
(en milliers d'euros)	Données intermédiaires Aricent Note 2	Impôt exigible et différé 3.a)	Dettes sur immobilisations 3.b)	Avantages du personnel 3.c)	Position fiscale incertaine 3.d)	Risques à long terme 3.e)	Autres reclassements 3.f)	Total reclassements Aricent Note 3	Données intermédiaires Aricent selon la présentation d'Altran
État de la situation financière consolidée									
Écarts d'acquisition nets	323 506								323 506
Immobilisations incorporelles	308 539								308 539
Terrains & constructions									
Autres immobilisations corporelles	42 431								42 431
Immobilisations corporelles	**42 431**								**42 431**
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence									
Actifs financiers non courants							8 511	8 511	8 511
Impôts différés actif		3 418						3 418	3 418
Actifs d'impôts non courants		14 454			4 308			18 762	18 762
Autres actifs non *courants*	38 864	(17 871)			(4 308)		(6 763)	(28 943)	9 922
TOTAL ACTIF NON COURANT	**713 341**	**0**			**0**		**1 748**	**1 748**	**715 089**
Stocks et en-cours									
Avances et acomptes versés sur commandes							1 362	1 362	1 362
Clients et comptes rattachés	152 973								152 973
Autres créances	18 204						(3 112)	(3 112)	15 092
Clients et autres débiteurs	**171 177**						**(1 750)**	**(1 750)**	**169 427**
Actifs financiers courants							2	2	2
Équivalents de trésorerie									
Trésorerie	36 165								36 165
TOTAL ACTIF COURANT	**207 341**						**(1 748)**	**(1 748)**	**205 593**
TOTAL ACTIF	**920 682**						**0**	**0**	**920 682**

		Reclassements Aricent						
(en milliers d'euros)	Données intermédiaires Aricent Note 2	Impôt exigible et différé 3.a)	Dettes sur immobilisations 3.b)	Avantages du personnel 3.c)	Position fiscale incertaine 3.d)	Risques à long terme 3.e)	Autres reclassements 3.f)	Total reclassements Aricent Note 3	Données intermédiaires Aricent selon la présentation d'Altran
Capitaux propres - part du Groupe	**(262 765)**								**(262 765)**
Participations ne donnant pas le contrôle	4 525								4 525
CAPITAUX PROPRES	**(258 240)**								**(258 240)**
Emprunts obligataires long terme									
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme	755 749								755 749
Autres passifs financiers long terme							4 150	4 150	4 150
Passifs financiers non courants	**755 749**						**4 150**	**4 150**	**759 899**
Provisions pour risques et charges long terme					17 153	2 791		19 944	19 944
Avantages du personnel long terme				19 458				19 458	19 458
Dettes sur immobilisations long terme			106 594					106 594	106 594
Impôts différés passif	56 947								56 947
Dettes sur titres long terme									
Autres passifs long terme	163 801		(106 594)	(19 458)	(17 153)	(2 791)	(4 150)	(150 147)	13 654
Autres passifs non courants	**220 748**						**(4 150)**	**(4 150)**	**216 597**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**976 497**						**(0)**	**(0)**	**976 497**
Fournisseurs et comptes rattachés	88 785		(64 986)					(64 986)	23 799
Dettes fiscales exigibles		6 267						6 267	6 267
Avantages du personnel courants				31 199				31 199	31 199
Dettes sur immobilisations			71 952					71 952	71 952
Autres dettes courantes	69 307	(6 267)	(6 966)	(31 199)			(8 027)	(52 458)	16 849
Fournisseurs et autres créditeurs courants	**158 092**						**(8 027)**	**(8 027)**	**150 066**
Provisions pour risques et charges court terme							953	953	953
Dettes sur titres court terme									
Passifs financiers courants	44 333						7 074	7 074	51 407
Autres passifs courants	**44 333**						**8 027**	**8 027**	**52 360**
TOTAL PASSIF COURANT	**202 426**						**0**	**0**	**202 426**
TOTAL PASSIF	**920 682**						**0**	**0**	**920 682**

3.a) Les impôts courants et différés sont présentés séparément dans l'état de la situation financière établi selon le référentiel IFRS ;

3.b) « Dettes sur immobilisations » : les montants restant à payer au titre de l'acquisition de licences de logiciels ont été reclassés en « Dettes sur immobilisations long terme » pour un montant de 106 594 milliers d'euros et en « Dettes sur immobilisations » pour 71 952 milliers d'euros ;

3.c) Avantages du personnel courants et non courants : les dettes de personnel, y compris les avantages du personnel, ont été reclassées en « Avantages du personnel courants » pour un montant de 31 199 milliers d'euros et en « Avantages du personnel long terme » pour 19 458 milliers d'euros ;

3.d) Les actifs d'impôt correspondant à des positions fiscales incertaines selon l'ASC *(Accounting Standards Codification)* 740 issu du référentiel US GAAP ont été reclassés de « Autres actifs non courants » en « Actifs d'impôt non courants » à hauteur de 4 308 milliers d'euros (voir également 5.c))) et de « Autres passifs long terme » en « Provisions pour risques et charges long terme » pour un montant de 17 153 milliers d'euros ;

3.e) Les passifs éventuels à long terme selon ASC 450 issu du référentiel US GAAP ont été reclassés de « Autres passifs long terme » en « Provisions pour risques et charges long terme » pour un montant de 2 791 milliers d'euros ;

3.f) Les autres reclassements consistent principalement à présenter séparément les postes « Actifs financiers non courants », « Avances et acomptes versés sur commandes », « Autres passifs financiers long terme » et à reclasser certains comptes dans le poste « Passifs financiers courants » afin de se conformer à la présentation des actifs et des passifs retenue par Altran.

Reclassements portant sur le compte de résultat consolidé non audité pour la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017

Les reclassements effectués dans le cadre du compte de résultat consolidé non audité d'Aricent pour la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017 se détaillent comme suit :

		Reclassements Aricent								
(en milliers d'euros)	Aricent 12 derniers mois glissants au 30 septembre 2017 Note 2	Gains de change opéra-tionnels *3.g)*	Amortis-sement des droits incorporels *3.h)*	Autres produits et charges opéra-tionnels non récurrents *3.i)*	Autres charges finan-cières *3.j)*	Taxes analysées comme de l'impôt sur le résultat *3.k)*	Honoraires de mana-gement fees de KKR *3.l)*	Autres reclas-sements *3.m)*	Total reclas-sements Aricent Note 3	Aricent 12 derniers mois glissants au 30 septembre 2017 selon la présen-tation d'Altran
Compte de résultat										
Chiffre d'affaires	596 030									596 030
Autres produits de l'activité		7 355							7 355	7 355
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**596 030**	**7 355**							**7 355**	**603 385**
Achats consommés	(385 082)							385 082	385 082	
Variation des travaux en-cours										
Charges externes	(120 542)			5 920		559	1 566	(20 285)	(12 239)	(132780)
Charges de personnel				922				(319 170)	(318 248)	(318 248)
Charges de personnel – paiement en actions								(3 043)	(3 043)	(3 043)
Impôts et taxes								(534)	(534)	(534)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(11 499)		11 499					(39 710)	(28 211)	(39 170)
Autres charges opérationnelles								(214)	(214)	(214)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**78 907**	**7 355**	**11 499**	**6 842**		**559**	**1 566**	**2 126**	**29 948**	**108 855**
Autres produits opérationnels non récurrents				3 888					3 888	3 888
Autres charges opérationnelles non récurrentes				(10 731)			(1 566)		(12 297)	(12 297)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON RÉCURRENTS				**(6 842)**			**(1 566)**		**(8 409)**	**(8 409)**
Dépréciation des écarts d'acquisition									0	0
Amortissements des droits incorporels			(11 499)						(11 499)	(11 499)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**78 907**	**7 355**				**559**		**2 126**	**10 040**	**88 948**
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie										
Coût de l'endettement financier brut	(73 826)				4 941				4 941	(68 885)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(73 826)**				**4 941**				**4 941**	**(68 885)**
Autres produits financiers	9 032	(7 355)						(1 625)	(8 980)	52
Autres charges financières					(4 941)			(501)	(5 442)	(5 442)
Charge/Produit d'impôt	(17 092)					(559)			(559)	(17 652)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence										
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**2 979**									**2 979**
Résultat net d'impôt des activités abandonnées										

		Reclassements Aricent								
(en milliers d'euros)	Aricent 12 derniers mois glissants au 30 septembre 2017 Note 2	Gains de change opéra-tionnels *3.g)*	Amortis-sement des droits incorporels *3.h)*	Autres produits et charges opéra-tionnels non récurrents *3.i)*	Autres charges finan-cières *3.j)*	Taxes analysées comme de l'impôt sur le résultat *3.k)*	Honoraires de mana-gement fees de KKR *3.l)*	Autres reclas-sements *3.m)*	Total reclas-sements Aricent Note 3	Aricent 12 derniers mois glissants au 30 septembre 2017 selon la présen-tation d'Altran
RÉSULTAT NET	**2 979**									**2 979**
Participations ne donnant pas le contrôle	(607)									(607)
Résultat net Groupe	**3 587**									**3 587**
Résultat opérationnel courant	78 907	7 355	11 499	6 842		559	1 566	2 126	29 948	108 855
Dotations aux amortissements et provisions nettes	11 499		(11 499)					39 710	28 211	39 710
Charges de personnel - IAS 19									0	0
EBITDA AJUSTÉ	**90 406**	**7 355**	**0**	**6 842**		**559**	**1 566**	**41 836**	**58 159**	**148 565**

La définition de l'EBITDA ajusté est présentée en note 7.

3.g) Les gains de change résultant de l'activité opérationnelle ont été reclassés de « Autres produits financiers » en « Autres produits de l'activité » pour un montant de 7 355 milliers d'euros ;

3.h) L'amortissement des droits incorporels issus de regroupements d'entreprises a été reclassé de « Dotations aux amortissements et provisions nettes » en « Amortissements des droits incorporels » pour un montant de 11 499 milliers d'euros ;

3.i) Altran définit les « Autres produits et charges opérationnels non récurrents » comme des produits et de charges résultant d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérées comme faisant partie des activités et du résultat réguliers du Groupe. Il s'agit de produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents, de montant significatif. Ce reclassement s'inscrit dans le cadre de l'homogénéité de la présentation des éléments non récurrents issus du compte de résultat d'Aricent sur celle d'Altran.

Le tableau ci-dessous présente de manière détaillée le poste « Autres produits et charges opérationnels non récurrents » :

	(en milliers d'euros)
Cession d'actifs	397
Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques	1 029
Coûts exceptionnels plan stratégique	(2 754)
Charges de restructuration nettes des dotations et reprises – Coûts salariaux	(3 578)
Charges de restructuration nettes des dotations et reprises – Autres	(1 936)
TOTAL	**(6 842)**

3.j) Les charges financières autres que les charges d'intérêts, comme les effets de la désactualisation liés à l'acquisition de licences informatiques, ont été reclassées dans la rubrique « Autres charges financières » ;

3.k) Les taxes analysées comme de l'impôt au regard de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », de manière similaire à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), ont été reclassées en « Charge/produit d'impôts » ;

3.l) Les honoraires de management fees de KKR ont été reclassés de « Charges externes » en « Autres charges opérationnelles non récurrentes » pour un montant de 1 566 milliers d'euros (voir également 6.e)) ;

3.m) Les autres reclassements correspondent principalement aux reclassements effectués en vue d'aligner la présentation du compte de résultat d'Aricent (par destination) sur celle du compte de résultat d'Altran (par nature).

Une fois la transaction réalisée, d'autres reclassements ou ajustements pourraient s'avérer nécessaires lorsque le Groupe aura un accès plus large à l'information et aura finalisé la présentation des états financiers ainsi que l'alignement des principes comptables au sein du Groupe.

4 Acquisition, financement et refinancement

Dans le cadre de l'acquisition d'Aricent, Altran a conclu un financement initial destiné à être refinancé, en partie, au moyen d'une augmentation de capital de 750 millions d'euros approuvée par les actionnaires le 26 janvier 2018, sous réserve des conditions de marché.

Le produit net de cette augmentation de capital de 750 millions d'euros, duquel est déduit le montant correspondant aux honoraires et aux frais connexes afférents à cette émission, serait ensuite affecté au remboursement d'une partie du prêt à terme senior assorti de *sûretés (Senior Secured Term Loan B)* (qui serait par conséquent ramené de 2 125 millions d'euros à 1 625 millions d'euros) et à celui du crédit relais de 250 millions d'euros, lesquels font tous les deux partie du financement global conclu par Altran et certaines de ses filiales. Par conséquent, sont considérés comme englobés dans le terme « **Financement** » utilisé pour les besoins de la présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) :

- l'augmentation de capital à hauteur de 750 millions d'euros réalisée par Altran Technologies et approuvée par ses actionnaires en date du 26 janvier 2018 ;
- le prêt à terme senior assorti de sûretés *(Senior Secured Term Loan B)* de 1 625 millions d'euros, composé d'une tranche libellée en euros mise à disposition d'Altran Technologies et d'une tranche libellée en dollars américains (USD) mise à disposition d'Octavia Holdco Inc., filiale indirecte à 100 % d'Altran Technologies. Ce prêt à terme bénéficie de l'absence de clauses financières restrictives *(covenants)*.

Les fonds levés par le biais de ce financement conclu le 1er février 2018 ont été utilisés pour payer le prix d'acquisition (y compris le Refinancement de la dette financière d'Aricent), rembourser par anticipation une partie de la dette existante d'Altran ainsi qu'honorer les honoraires et frais connexes relatifs à l'acquisition et au financement.

4.a) Contrepartie transférée provisoire

Le prix d'acquisition provisoire a été calculé sur la base des soldes bilanciels d'Aricent au 30 septembre 2017. Le prix d'acquisition final est susceptible de varier par rapport au montant estimé, le prix définitif étant déterminé sur la base de la situation à la Date d'Acquisition. À noter cependant que le prix d'acquisition ne fait pas l'objet de clauses dites d'*earn out* à savoir de clauses de complément de prix ou de modification de prix dépendant des performances futures de l'entité acquise.

La contrepartie transférée provisoire pro forma se détermine comme suit :

	Note	*(en milliers d'euros)*
Prix d'acquisition des titres de participation		889 884
Ajustement lié aux paiements fondés sur des actions	*6.f)*	17 695
CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE		**907 579**

Le prix d'acquisition des titres est déterminé sur la base d'une « valeur d'entreprise » de 1,7 milliard d'euros, ajustée de la trésorerie, de la dette financière et du besoin en fond de roulement d'Aricent à la date de la Transaction.

Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », les paiements en actions ont été inclus dans le montant versé au titre du prix d'acquisition (voir note 6.f)).

4.b) Impact sur la trésorerie

Cette rubrique reprend l'impact net sur la trésorerie des ajustements découlant de l'acquisition, du financement et du refinancement tels que présentés dans les sources de financement et utilisation des fonds détaillés ci-dessous :

Sources de financement	Note	*Milliers d'€*	Utilisation des fonds	Note	*Milliers d'€*
Augmentation de capital	4.c)	750 000	Contrepartie transférée estimée	4.a)	907 579
Prêt à terme senior assorti de sûretés ("Term loan B")	4.d)	1 625 000	Refinancement de la dette existante Altran	4.d)	653 933
			Refinancement de la dette existante Aricent	4.d)	812 634
			Frais liés à la transaction	4.b)	186 465
			Dont frais de transaction déjà payés en 2017	4.b)	(913)
			Management fees KKR	6.e)	724
Équivalents de trésorerie - Acquisition, financement et refinancement		203 911			
Trésorerie - Acquisition, financement et refinancement		(66 255)			
Trésorerie - Frais de transaction encourus par Aricent	5.e)	34 720			
Trésorerie - Autres ajustements	6.c)	13 045			
Trésorerie		185 421			
TOTAL SOURCES DE FINANCEMENT		**2 560 421**	**TOTAL UTILISATION DES FONDS**		**2 560 421**

Les équivalents de trésorerie d'Altran 203 911 milliers d'euros, correspondant principalement à des bons de capitalisation, seront intégralement rendus disponibles en trésorerie pour financer une partie de la Transaction si nécessaire.

Le prêt à terme senior assorti de sûretés *(Senior Secured Term Loan B)* syndiqué de 2 125 millions d'euros sera tiré dans son intégralité à la date de la Transaction ainsi que le crédit relais de 250 millions d'euros. L'augmentation de capital de 750 millions d'euros approuvée lors de l'assemblée générale du 26 janvier 2018 sera ensuite utilisée pour rembourser à hauteur de 500 millions d'euros le prêt à terme senior assorti de sûretés syndiqué ainsi que le crédit relais de 250 millions d'euros. Ainsi, le solde restant du prêt à terme senior assorti de sûretés *(Senior Secured Term Loan B)* s'établira à 1 625 millions d'euros.

Les honoraires et frais annexes liés à la transaction se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Note	Total	Déjà payé en 2017 (inclus dans les données historiques d'Altran)	Restant à payer
Frais attribuables à l'augmentation de capital	4.c)	32 251		32 251
Frais d'émission d'emprunt – Émission du prêt à terme assorti de sûretés (*Term Loan B*)	4.d)	51 069		51 069
Frais d'émission d'emprunt – Nouvelle facilité de crédit	4.d)	4 241		4 241
Pénalités – Refinancement de la dette existante d'Altran	4.c)	17 200		17 200
Pénalités – Refinancement de la dette existante d'Aricent	4.d) 5.f)	1 694		1 694
Autres frais de transaction encourus par Altran	4.e)	32 500	444	32 056
Autres frais de transaction encourus par Aricent	5.e)	34 720		34 720
Prime d'assurance	6.b)	12 790	469	12 321
TOTAL		**186 465**	**913**	**185 551**

Le montant de 66 255 milliers d'euros correspond à l'incidence sur la trésorerie des opérations d'acquisition, financement et refinancement présentées en note 4.

Les montants réels peuvent différer des montants estimés en fonction de plusieurs facteurs dont notamment (i) les différences dans le montant du solde d'endettement, (ii) la date de réalisation de chaque composante de la Transaction et (iii) les différences entre le montant estimé des honoraires et frais connexes et leur montant réel.

4.c) Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère (capitaux propres – part du Groupe)

Ce poste représente l'incidence sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère issue des ajustements liés à l'acquisition, au financement et au refinancement :

	Note	*(en milliers d'euros)*
Augmentation de capital d'Altran		750 000
Frais de transaction directement attribuables à l'augmentation de capital réalisée par Altran	4.b)	(32 251)
Incidence du refinancement de la dette Altran – Pénalités	4.b)	(17 200)
Incidence du refinancement de la dette Aricent – Frais d'émission d'emprunt restant à étaler	4.d)	(629)
Autres frais liés à la transaction	4.b)	(32 500)
Annulation des frais de transaction déjà comptabilisés en 2017	4.e)	8 445
Effet impôt sur les ajustements susmentionnés	4.f)	23 287
CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE		**699 151**

En retenant comme hypothèse la souscription de l'ensemble des actions, le produit brut de l'augmentation de capital représente un montant de 750 millions d'euros. Les actionnaires de référence d'Altran, Apax Partners et les deux fondateurs qui détiennent respectivement 8,4 % et 2,8 % du capital social, et qui représentent ensemble 16,6 % des droits de vote, ont confirmé leur entier soutien à la Transaction, ainsi que leur intention de participer à l'augmentation de capital au pro rata de leur participation, et ont voté en faveur de l'augmentation de capital lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 janvier 2018.

Conformément à la norme IAS 32 « Instruments financiers : présentation », les frais de transaction directement attribuables à l'augmentation de capital, estimés à 32 251 milliers d'euros, sont comptabilisés directement dans les capitaux propres.

4.d) Passifs financiers

État de la situation financière consolidée pro forma (non audité)

Ce poste comprend :

- un prêt à terme senior assorti de sûretés *(Senior Secured Term Loan B)* d'un montant total de 1 625 000 milliers d'euros composé d'une tranche libellée en euros d'un montant de 1 380 000 milliers d'euros et d'une tranche libellée en dollars d'un montant de 289 247 milliers de dollars américains (245 000 milliers d'euros), d'une durée de sept ans. Le montant estimé du prêt à terme libellé en dollars américains, a été converti en euros sur la base du taux de clôture au 30 septembre 2017. Conformément à la norme comptable internationale IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation », les frais de transaction directement liés à l'émission de dette ont été déduits de l'endettement financier au 31 décembre 2017 pour un montant de 51 069 milliers d'euros (voir 4.b)) ;
- une facilité de crédit renouvelable de 250 000 milliers d'euros, qui reste non utilisée au 31 décembre 2017. Par conséquent, l'ajustement pro forma pris en compte ne porte que sur les frais de transaction résultant de la mise en place de cette facilité de crédit pour un montant de 4 241 milliers d'euros (voir 4.b)) ;
- le refinancement des 250 000 milliers d'euros d'Euro PP d'Altran, y compris les intérêts courus de 3 933 milliers d'euros ;
- le refinancement de la facilité de crédit renouvelable existante d'un montant de 500 000 milliers d'euros d'Altran, non tirée à la Date d'Acquisition ;
- le refinancement des billets de trésorerie existants d'Altran pour 400 000 milliers d'euros ;
- le refinancement de la dette financière d'Aricent, correspondant à un prêt à terme de premier rang assorti de sûretés, un prêt à terme de deuxième rang assorti de sûretés et une facilité de crédit renouvelable d'un montant de 812 634 milliers d'euros.

Les intérêts courus afférents à ces dettes sont également considérés comme payés à la Date d'Acquisition.

(en milliers d'euros)

Nouveau financement :		
Prêt à terme senior assorti de sûretés *(Term Loan B)*		1 625 000
Frais d'émission du prêt à terme assorti de sûretés *(Term Loan B)*	4.b)	(51 069)
Frais d'émission de la nouvelle facilité de crédit	4.b)	(4 241)
Refinancement :		
Dette existante Altran : Facilité de crédit, Euro PP et billets de trésorerie	4.b)	(653 933)
Dette existante Altran : frais d'émission restant à étaler		629
Dette existante Aricent : prêt à terme garanti par une sûreté de premier et de second rang, et facilité de crédit	4.b)	(812 634)
Pénalités afférentes au prêt à terme de second rang Aricent	4.b)	(1 694)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**102 059**
Dont Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit long terme		*809 638*
Dont Passifs financiers courants		*(707 579)*

Compte de résultat consolidé pro forma (non audité)

Ce poste comprend :

- la charge d'intérêts liée au prêt à terme senior assorti de sûretés libellé en euros et en dollars américains représentant un montant de 47 963 milliers d'euros, sur la base des taux Euribor et Libor six mois au 29 décembre 2017. Ces prêts sont contractuellement assortis de marges :
  - tranche euro : Euribor 6 mois plus marge de 2,75 %, soit un taux d'intérêt de 2,75 % et un montant de 37 950 milliers d'euros,
  - tranche dollar américain : Libor 6 mois plus marge de 2,25 %, soit un taux d'intérêt de 4,09 % et un montant de 10 013 milliers d'euros ;
- un an d'étalement des coûts de transaction directement liés au prêt à terme senior assorti de sûretés d'une durée de sept ans et de la facilité de crédit renouvelable d'une durée de cinq ans ;
- la suppression de la charge d'intérêt, y compris l'étalement des frais de mise en place de la dette afférents à la dette refinancée d'Altran et d'Aricent ;
- la suppression de l'incidence des *swaps* de taux relatifs aux prêts à terme d'Aricent préexistants. Les *swaps* étant analysés par Aricent comme instruments de couvertures de flux de trésorerie, seule la partie inefficace des variations de juste valeur de ces dérivés est constatée dans le compte de résultat et est non significative pour la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017.

	(en milliers d'euros)
Nouveau financement :	
Charge d'intérêt sur le prêt à terme senior assorti de sûretés *(Term Loan B)*	(47 963)
Incidence de l'étalement des frais d'émission du prêt à terme assorti de sûretés *(Term Loan B)*	(7 296)
Incidence de l'étalement des frais d'émission de la nouvelle facilité de crédit de € 250m	(848)
Refinancement :	
Dette existante Altran – Facilité de crédit, Euro PP et billets de trésorerie : annulation de la charge d'intérêts et de l'étalement des frais d'émission	13 935
Dette existante Aricent – Prêt à terme garanti par une sûreté de premier et de second rang, et facilité de crédit : annulation de la charge d'intérêts, de l'étalement des frais d'émission et de la juste valeur du *swap*	68 554
TOTAL CHARGE OU PRODUIT FINANCIER	**26 382**
Dont Coût de l'endettement financier brut	*23 923*
Dont Autres charges financières	*2 459*

4.e) Frais de transaction liés à l'Acquisition

Les frais de transaction supportés par Altran en lien avec l'Acquisition sont estimés à 32 500 milliers d'euros avant impôt. Ils comprennent le montant estimé des coûts non récurrents de conseil juridique, services bancaires et conseil imputables à l'Acquisition. Ils ne comprennent pas les dépenses engagées liées à l'émission de dettes ou d'actions comptabilisées conformément aux normes comptables internationales IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » (voir note 4.d)) et IAS 32 « Instruments financiers : présentation (voir note 4.c)), respectivement.

Certains de ces coûts sont déjà comptabilisés dans les états financiers historiques.

État de la situation financière consolidé pro forma (non audité)

	Note	*(en milliers d'euros)*
Annulation dettes fournisseurs relatives aux autres frais de transaction, déjà constatés en 2017		(8 445)
Dont déjà payé en 2017	4.b)	444
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS		**(8 001)**

Compte de résultat consolidé pro forma (non audité)

	Note	*(en milliers d'euros)*
Autres frais de transaction	4.b)	(32 500)
Annulation autres frais de transaction déjà constatés en 2017		8 445
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES NON RÉCURRENTES		**(24 055)**

Dans le compte de résultat consolidé pro forma (non audité), les charges liées à l'acquisition sont constatées en « Autres charges opérationnelles non récurrentes » et, par conséquent, n'ont pas d'impact sur la performance opérationnelle récurrente du Groupe. De par leur nature, ces charges ne devraient pas avoir d'impact récurrent sur la performance du Groupe dans le futur.

4.f) Effet impôt sur les ajustements liés à l'acquisition, au financement et au refinancement

Cette note présente l'effet impôt portant sur les ajustements précités. Cet effet se détaille comme suit :

- impôts différés actifs : 5 109 milliers d'euros ;
- dettes fiscales exigibles : - 18 178 milliers d'euros ;
- produit d'impôt : 19 335 milliers d'euros.

L'effet impôt sur les ajustements pro forma relatifs à l'acquisition, le financement et le refinancement a été calculé en retenant :

- le taux d'impôt exigible en vigueur de 34,43 % et le taux d'impôt différé de 25,83 % pour les entités françaises ;
- un taux d'imposition de 25,75 % pour les entités américaines (21 % d'impôt fédéral et 4,75 % d'impôt de l'État) ;
- du taux d'imposition en vigueur dans le pays, prenant en compte la situation fiscale des entités pour les autres sociétés d'Aricent.

Voir également note 5.h).

5 Regroupements d'entreprises

La Transaction dans le cadre de laquelle Altran, au travers de sa filiale Altran US, se porte acquéreur d'Aricent, sera comptabilisée selon la méthode de l'acquisition conformément à la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ».

Dans l'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité), la contrepartie transférée a été affectée aux actifs acquis et aux passifs repris d'Aricent sur la base des estimations provisoires de juste valeur. La différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris d'Aricent constitue un écart d'acquisition. Altran n'a pas encore finalisé l'allocation du prix d'acquisition relatif à l'acquisition d'Aricent et l'allocation définitive est susceptible de différer sensiblement de l'allocation provisoire. La valorisation définitive et l'impact de l'intégration des activités pourraient générer des différences significatives entre résultats réels et résultats pro forma.

5.a) Actifs financiers non courants

	Note	*(en milliers d'euros)*
Annulation de la contrepartie transférée	4.a)	(907 579)
Annulation juste valeur des *swaps* relatifs à la dette existante Aricent refinancée	5.f)	(74)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		**(907 653)**

Le *swap* de taux afférent à la dette refinancée d'Aricent est considéré comme résilié à la date de clôture de la Transaction (voir 4.d)).

5.b) Mise à la juste valeur des actifs et des passifs

Le tableau suivant présente l'ajustement provisoire de mise à la juste valeur.

État de la situation financière consolidée pro forma (non audité)

La juste valeur des actifs incorporels au 30 septembre 2017 ainsi que leur durée de vie résiduelle estimée, en nombre d'années, sont estimées comme suit :

	(en milliers d'euros)	**Durée d'utilité résiduelle moyenne estimée en nombre d'années**
Relations clients	173 302	10
Licences	246 723	9
Appellations commerciales	47 942	Non amortissable
Autres immobilisations incorporelles	2 350	3
JUSTE VALEUR ESTIMÉE PRÉLIMINAIRE	**470 317**	
Moins valeur nette comptable existante	(308 539)	
Ajustement pro forma estimé préliminaire	**161 778**	

Aucune transaction ou événement significatif n'est intervenu entre le 1er octobre 2017 et le 31 décembre 2017 susceptible d'affecter de façon matérielle la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris d'Aricent.

Les durées de vie résiduelles des actifs incorporels font l'objet d'une évaluation provisoire et sont susceptibles d'évoluer en fonction des analyses ultérieures.

L'évaluation des actifs acquis et des passifs repris, réalisée avec l'assistance d'experts en valorisation indépendants, reste provisoire aussi longtemps que la direction de l'entreprise procède à l'examen de leur existence, de leurs caractéristiques et des hypothèses relatives aux actifs acquis et aux passifs repris d'Aricent. D'autres actifs et passifs seront susceptibles d'être identifiés ou réévalués au moment où Altran, en tant qu'acquéreur, finalisera l'allocation du prix d'acquisition. Une fois la Transaction finalisée, la finalisation du travail d'évaluation sera susceptible de se traduire par des différences sensibles dans les charges d'amortissements ainsi que dans la présentation du bilan.

Compte de résultat consolidé pro forma (non audité)

Comprend l'incidence sur les amortissements de la mise à la juste valeur pour des montants provisoires des actifs :

(en milliers d'euros)	Total	Dont Dotations aux amortissements et provisions nettes	Dont Amortissements des droits incorporels
Amortissement de la juste valeur préliminaire estimée des immobilisations incorporelles acquises	(42 099)	(22 903)	(19 196)
Moins, amortissement de la valeur nette comptable existante des immobilisations incorporelles	34 402	22 903	11 499
AJUSTEMENT PRO FORMA ESTIMÉ PRÉLIMINAIRE	**(7 697)**	**0**	**(7 697)**

L'amortissement a été calculé sur des montants provisoires de juste valeur en prenant en compte la durée de vie résiduelle estimée des actifs incorporels acquis. Les durées de vie résiduelles estimées sont provisoires et par conséquent sujettes à modification ultérieure au fur et à mesure de l'analyse.

5.c) Actifs d'impôt correspondant à des positions fiscales incertaines

Les actifs d'impôt correspondant à des positions fiscales incertaines, ont été annulés pour un montant de 4 308 milliers d'euros au motif que ces actifs ne répondent pas à la définition d'un actif pouvant être constaté en IFRS.

5.d) Provisions

Ce poste comprend les passifs éventuels conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », ainsi qu'IAS37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels".

		Risques estimés		Assurance souscrite par Altran			
(en milliers d'euros)	Note	Risques préexistants estimés Aricent *5.d)*	Risques additionnels estimés *6.a)*	Total risques estimés	Actif de remboursement *6.a)*	Effet impôt sur actif de remboursement *6.g)*	Exposition nette	Autres produits opérationnels non récurrents *6.a)*
Couvertes par une assurance		3 456	2 033	5 489	(7 228)	1 867	127	5 196
Autres		54 786	0	54 786	0	0	54 786	0
TOTAL		**58 242**	**2 033**	**60 274**	**(7 228)**	**1 867**	**54 913**	**5 196**
Dont Capitaux propres – part du Groupe	*5.j) 5.i)*	*57 630*						
Dont Participations ne donnant pas le contrôle	*5.k)*	*611*						

La plupart de ces passifs éventuels sont analysés comme étant antérieurs à la Transaction et apparaissent par conséquent dans les passifs repris à la date d'acquisition pour un montant de 58 242 milliers d'euros (voir 5.i)). Les risques potentiels générés par la transaction, estimés à 2 033 milliers d'euros, sont présentés en « Autres ajustements » (voir 6.a)).

Afin de couvrir ces principales expositions, Altran Technologies a souscrit des polices d'assurance (voir 6.b)). Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » :

- les sommes recouvrées au titre des contrats d'assurance (les indemnités) sont comptabilisées en tant qu'actif séparé au motif que leur paiement est virtuellement certain ;
- compte tenu du fait que l'assurance couvrira la charge d'impôt afférente à l'indemnité d'assurance qui constituera un produit taxable, le montant des sommes recouvrées au titre de l'assurance et comptabilisées comme actif non courant correspond au montant de la provision augmenté de l'effet de impôt sur l'indemnité ;
- pour les besoins du compte de résultat consolidé pro forma (non audité), les charges et les produits relatifs au remboursement donnent lieu à compensation, à l'exception de l'impact de l'imposition différée ; cependant, l'actif et la provision ne font pas l'objet d'une compensation dans l'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité) et sont présentés respectivement pour 7 228 milliers d'euros et 5 489 milliers d'euros.

5.e) Impact sur la trésorerie

Correspond aux frais de transaction engagés par Aricent (voir 4.b)).

5.f) Passifs financiers

Ce poste comprend les ajustements en lien avec le refinancement de la dette financière existante d'Aricent (voir 4.d)), détaillés dans le tableau ci-dessous :

	Note	*(en milliers d'euros)*
Annulation juste valeur des *swaps*		7 656
Étalement des frais d'émission relatifs à la dette existante		(9 997)
Frais liés au remboursement anticipé des dettes existantes d'Aricent	4.b)	(1 694)
AJUSTEMENTS LIÉS À LA DETTE FINANCIÈRE		**(4 035)**
Contrepartie dans l'état de la situation financière :		
Actifs financiers non courants	*5.a)*	*(74)*
Moins Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit long terme		*(9 997)*
Moins Autres passifs financiers long terme		*3 503*
Moins Passifs financiers courants		*2 533*
TOTAL		**(4 035)**

Le refinancement de la dette financière d'Aricent, porte sur un prêt à terme senior de premier rang, un prêt à terme de deuxième rang et une facilité de crédit renouvelable. Les *swaps* de taux d'intérêts y afférents sont par conséquent considérés comme résiliés.

5.g) Paiements en actions et bonus de fidélité octroyé par Altran aux employés d'Aricent

Rubrique portant sur les plans de paiements en actions octroyés par Aricent à ses employés comportant des clauses de changement de contrôle de telle sorte que ces plans sont acquis à la date d'acquisition. Voir 6.f).

5.h) Effet impôt sur les ajustements de juste valeur

Rubrique présentant l'effet impôt sur les ajustements de juste valeur. L'effet impôt peut être ventilé comme suit :

- impôts différés actifs : 12 088 milliers d'euros ;
- impôts différés passifs : 37 502 milliers d'euros ;
- dettes fiscales exigibles : 2 milliers d'euros ;
- produit d'impôt : 1 987 milliers d'euros.

L'effet impôt sur les ajustements de juste valeur est déterminé sur la base du taux d'imposition en vigueur dans le pays concerné et en tenant compte de la situation fiscale des entités d'Aricent concernées, à l'exception des ajustements de juste valeur des actifs incorporels.

La présente Information Financière Consolidée Résumée Pro Forma (Non Auditée) ne tient pas compte des ajustements ou des impôts liés à la perte de déficits fiscaux du fait du changement de contrôle.

5.i) Écart d'acquisition provisoire

L'écart d'acquisition provisoire est calculé sur la base du montant provisoire de la contrepartie transférée et des justes valeurs estimées des actifs acquis et des passifs repris :

	Note	*(en milliers d'euros)*
Contrepartie transférée	**5.a)**	**907 579**
Actifs nets d'Aricent avant l'acquisition (Capitaux propres – part du Groupe)	2	(262 765)
Élimination du *goodwill* préexistant d'Aricent	2	(323 506)
Ajustements liés à la dette financière	5.f)	(4 035)
Frais de transaction supportés par Aricent	5.e) 4.b)	(34 720)
Mise à la juste valeur des immobilisations incorporelles	5.b)	161 778
Annulation de la créance fiscale incertaine	5.c)	(4 308)
Provisions	5.d)	(57 630)
Ajustement lié aux paiements fondés sur des actions	6.f)	(1 182)
Effet impôt sur les ajustements susmentionnés	5.h)	(25 628)
JUSTE VALEUR PRÉLIMINAIRE DE L'ACTIF NET ACQUIS		**(551 996)**
***GOODWILL* PRÉLIMINAIRE**		**1 459 575**
Goodwill préexistant d'Aricent	2	(323 506)
Ajustement pro forma relatif au *goodwill*		**1 136 069**

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées à leur quote-part dans les actifs identifiables acquis et passifs repris évalués à leur juste valeur. En d'autres termes, l'écart d'acquisition constaté ne s'applique qu'aux intérêts majoritaires sur lesquels porte l'acquisition.

5.j) Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère

Ce poste comprend l'actif net d'Aricent avant acquisition (Capitaux propres des actionnaires de la société mère). Voir note 2.

5.k) Participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste comprend l'effet sur les participations ne donnant pas le contrôle des ajustements effectués dans le cadre du regroupement d'entreprises.

6 Autres ajustements

6.a) Provisions

Comprend les risques générés par la transaction et les sommes recouvrables au titre de l'assurance ainsi que décrit en 5.d)).

6.b) Prime d'assurance

Afin de se prémunir contre certains risques, Altran a souscrit une police d'assurance courant sur une période de sept ans en contrepartie du versement d'une prime d'un montant de 12 790 milliers d'euros, soit une charge annuelle constatée en compte de résultat de 1 827 milliers d'euros.

6.c) Impact sur la trésorerie

La rubrique ci-dessous comprend l'impact net sur la trésorerie des autres ajustements tels que présentés dans les estimations de provenance et d'utilisation des fonds (voir 4.b)).

	Note	*(en milliers d'euros)*
Prime d'assurance	6.b) 4.b)	(12 790)
Dont déjà payé en 2017	4.b)	469
Management fees KKR	6.e)	(724)
TRÉSORERIE		**(13 045)**

6.d) Licences acquises par Aricent

En fin d'année 2016, Aricent a acquis des licences. Dès lors, le compte de résultat consolidé d'Aricent au titre de la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017 n'intègre qu'une moyenne de neuf mois de contribution de ces licences.

Dans le cadre de l'établissement du compte de résultat consolidé pro forma (non audité), un ajustement a été intégré afin de refléter douze mois de contribution de ces licences de façon similaire à la période de douze mois arrêtée au 31 décembre 2017, conduisant à ajuster les agrégats comme suit : « Chiffre d'affaires » pour 27 818 milliers d'euros, « Charges externes » pour 7 772 milliers d'euros et « Dotations aux amortissements et provisions nettes » pour 5 782 milliers d'euros.

6.e) Honoraires de management fees de KKR

Les honoraires de *management fees* de KKR au titre de la période de douze mois arrêtée le 30 septembre 2017 s'élèvent à 1 566 milliers d'euros, comptabilisés en autres charges opérationnelles non récurrentes, au titre d'un accord de *consulting* dans le cadre duquel KKR fournit des prestations de management, conseil financier et *consulting*. Pour les besoins de l'établissement du compte de résultat consolidé pro forma (non audité), Altran pouvant rendre ces services sans surcoûts complémentaires et étant donné l'expiration de ces prestations à la Date d'Acquisition, ce montant a été éliminé.

Pour les besoins de l'établissement de l'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité), le solde restant en dettes fournisseurs au 30 septembre 2017 correspondant à ces honoraires de 724 milliers d'euros est considéré comme payé à la Date d'Acquisition ; l'ajustement pro forma consiste ainsi à constater le règlement de cette dette fournisseurs.

6.f) Paiements en actions et primes (bonus de fidélisation) octroyés par Altran aux employés d'Aricent

À la date de la Transaction, il existe différents plans de paiements en actions octroyés par Aricent à ses employés, sous forme de plans d'options et d'actions gratuites, certains étant assortis de conditions de performance hors marché. Certains de ces plans sont acquis à la date de la Transaction, d'autres seront remplacés par des plans de rémunération Altran, et d'autres encore seront annulés dans le cadre de l'acquisition. En vertu des accords passés dans le cadre du regroupement d'entreprises, Altran va également octroyer des bonus de fidélisation à des employés d'Aricent qui ne bénéficiaient pas de paiements en actions en cours d'acquisition.

Plans acquis

Certains des plans Aricent sont considérés acquis à la date de la Transaction, sans toutefois que les options soient exercées. Il s'agit :

- de plans pour lesquels la période d'acquisition des droits est terminée avant le 30 septembre 2017, et du plan d'options avec conditions de performance dont la période d'acquisition prendra fin au 31 mars 2018 ;
- de plans comportant des clauses de changement de contrôle de telle sorte que ces plans sont acquis à la date d'acquisition. C'est le cas pour les plans d'attribution d'options octroyés aux employés embauchés avant le 7 novembre 2016 et pour la plupart des plans d'actions gratuites.

Aux termes de l'accord d'acquisition, Altran devra acquérir les actions nouvellement attribuées en vertu de ces plans sur une base nette. Le montant payé pour ces nouvelles actions est de 17 695 milliers d'euros.

Dans l'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité) au 30 septembre 2017, un montant estimé de 17 695 milliers d'euros pour les nouvelles actions acquises est inclus dans la contrepartie transférée (voir 4.a)).

Plans devant être remplacés par des plans de rémunération Altran

Certains plans de paiement en actions octroyés par Aricent et en cours d'acquisition seront remplacés par des plans de rémunération propres à Altran, soit sous la forme de bonus de fidélisation (autrement dit des avantages du personnel assortis d'un délai d'acquisition) ou de plans à long terme (à savoir des attributions gratuites d'actions assorties d'un délai d'acquisition). Ces remplacements résultent des accords conclus dans le cadre du regroupement d'entreprises. Par conséquent, les remplacements seront comptabilisés conformément à la norme IFRS 3.B57, une part de la valeur des plans de l'acquéreur étant allouée au calcul de la contrepartie transférée au titre du regroupement d'entreprises et une autre étant allouée aux services rendus post-regroupement et comptabilisée séparément.

Ces plans comprennent des plans d'options et d'actions gratuites destinés aux personnes-clé et aux responsables exécutifs.

Dans l'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité) au 30 septembre 2017, la part des plans de l'acquéreur allouée en contrepartie transférée s'élève à 1 182 milliers d'euros.

Dans le compte de résultat consolidé pro forma (non audité), la charge de paiement en actions comptabilisée par Aricent dans son compte de résultat historique pour la période de douze mois arrêtée au 30 septembre 2017 a été éliminée, avec comme conséquence une réduction de 3 043 milliers d'euros du poste « Charges de personnel – Paiement en actions ». Cette charge est remplacée par la part des plans de l'acquéreur allouée en services rendus post-regroupement, considérée pour partie comme paiement en actions et entraînant une augmentation de 445 milliers d'euros du poste « Charges de personnel – Paiement en actions », et pour partie comme avantage au personnel (le plan de rémunération de remplacement étant un bonus de fidélisation), avec pour conséquence une augmentation de 4 558 milliers d'euros du poste « Charges de personnel ».

En plus des remplacements de plans, Altran octroie des bonus de fidélisation assortis d'un délai d'acquisition à des employés d'Aricent qui, soit ne bénéficiaient pas de plans de rémunération en actions, soit bénéficiaient de plans en actions acquis au plus tard à la date d'acquisition.

La charge annuelle post-regroupement de ces bonus de fidélisation prise en compte pour l'établissement du compte de résultat consolidé pro forma (non audité) représente une augmentation de 3 651 milliers d'euros du poste « Charges de personnel ».

Les charges salariales sont estimées à 10 %. Le montant estimé des charges salariales pour l'établissement du compte de résultat consolidé pro forma (non audité) représente une augmentation de 589 milliers d'euros du poste « Charges de personnel ».

Résumé des impacts sur le compte de résultat consolidé pro forma (non audité) :

	(en milliers d'euros)
Annulation de la charge liée aux paiements en actions d'Aricent	3 043
Part des droits de remplacement attribuables aux services postérieurs au regroupement d'entreprise (paiements en actions)	(445)
CHARGES DE PERSONNEL - PAIEMENT EN ACTIONS	**2 598**
Part des droits de remplacement attribuables aux services postérieurs au regroupement d'entreprise (avantages du personnel)	(4 558)
Prime de rétention accordée aux autres employés Aricent	(3 651)
Taxes sur les salaires	(589)
CHARGES DE PERSONNEL	**(8 798)**

Plans annulés dans le cadre de l'acquisition

Du fait de leur annulation sans contrepartie dans le cadre de l'acquisition, certains plans n'auront pas d'impact sur les états financiers consolidés d'Altran. Les plans concernés ne seront pas pris en compte en tant que tels dans l'état de la situation financière consolidée pro forma (non audité) ni dans le compte de résultat consolidé pro forma (non audité).

Ces plans comprennent :

- le plan d'attribution d'options à la performance pour lequel les objectifs de performance non liés au marché n'ont pas été fixés antérieurement à l'acquisition ;
- les RSU non assortis de conditions de marché, qui sont des dispositifs d'attribution d'actions, pour lesquels il est peu probable que les objectifs de performance soient atteints ;
- les SAR, qui sont des dispositifs d'attribution en numéraire et qui ont été annulés conformément aux dispositions correspondantes du plan.

Aucune charge n'a été comptabilisée du fait de l'annulation de plans car l'obligation d'accélérer la charge soit ne trouve pas à s'appliquer, soit a un impact nul.

6.g) Effet impôt sur les autres ajustements

Cette note porte sur l'effet impôt sur les autres ajustements pro forma susmentionnés. L'effet impôt se détaille comme suit :

- impôts différés actifs : - 1 867 milliers d'euros ;
- charges d'impôt : - 1 238 milliers d'euros.

L'effet de l'impôt sur les autres ajustements a été déterminé en retenant :

- le taux d'impôt exigible en vigueur de 34,43 % et le taux d'impôt différé de 25,83 % pour les entités françaises d'Altran ;
- le taux d'imposition en vigueur dans le pays, prenant en compte la situation fiscale des entités d'Aricent.

Voir également 5.h).

6.h) Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère

Ce poste comprend les ajustements suivants :

	Note	*(en milliers d'euros)*
Provisions	6.a)	5 196
Effet impôt sur les ajustements susmentionnés	6.h)	(1 867)
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		**3 329**

7 EBITDA ajusté

La définition de l'EBITDA est présentée en section 5.1.3.3.

L'EBITDA ajusté présenté ci-après diffère du calcul de l'EBITDA consolidé tel que présenté dans la section 5.1.3.3 dans la mesure où il ne tient pas compte de l'incidence des charges de personnel IAS 19 sur le périmètre d'Aricent, l'information n'étant pas disponible.

				Ajustements pro forma non audités			
En milliers d'€	**Données historiques Altran**	**Aricent 12 derniers mois glissants au 30 septembre 2017**	**Reclassements Aricent**	**Acquisition, financement et refinan-cement**	**Regrou-pement d'entreprise**	**Autres ajustements**	**Information consolidée pro forma non auditée**
	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5	Note 6	
Résultat opérationnel courant	246 345	78 907	29 948			8 064	363 265
Dotations aux amortissements et provisions nettes	7 333	11 499	28 211			5 782	52 825
Charges de personnel - IAS 19	1 670						1 670
EBITDA AJUSTÉ	**255 348**	**90 406**	**58 159**			**13 847**	**417 760**

5.8.2 Rapports des commissaires aux comptes sur l'information financière pro forma

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS FINANCIERES PRO FORMA RELATIVES A LA PERIODE DU 1ER JANVIER AU 31 DECEMBRE 2017

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 les informations financières pro forma de la société Altran Technologies relatives à la période du 1er janvier au 31 décembre 2017 incluses dans la partie 5.8.1 du document de référence.

Ces informations financières pro forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'acquisition de la société Aricent aurait pu avoir sur le bilan consolidé au 31 décembre 2017 et le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de la société Altran Technologies si l'opération avait pris effet au 31 décembre 2017 pour le bilan et au 1er janvier 2017 pour le compte de résultat. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives 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 ou envisagée.

Ces informations financières pro forma ont été établies 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.

A 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 aux seules fins du dépôt du document de référence auprès de l'AMF et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la société Altran Technologies en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF, serait notifié et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 21 mars 2018,

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés		**MAZARS**
Ambroise DEPOUILLY	Arnaud DE PLANTA	Jean-Luc BARLET

6___ COMPTES CONSOLIDÉS

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 198

Opinion 198
Fondement de l'opinion 198
Justification des appréciations - Points clés de l'audit 198
Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion 202
Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires 202
Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés 202
Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés 202

6.2 COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 204

1. Etat de la situation financière consolidée 204
2. Compte de résultat consolidé 206
3. État du résultat global consolidé 207
4. État des variations des capitaux propres consolidés 208
5. Tableau des flux de trésorerie consolidés 209

Annexes des comptes consolidés 211
___ Note 1 Règles et méthodes comptables 212
___ Note 2 Périmètre de consolidation 220
___ Note 3 Faits marquants 224
___ Note 4 Comparabilité des exercices 227
___ Note 5 Notes relatives à certains postes du bilan 229
___ Note 6 Notes relatives au compte de résultat 248
___ Note 7 Engagements hors bilan 258
___ Note 8 Transactions entre parties liées 259
___ Note 9 Exposition aux risques et procédures de gestion des risques 261
___ Note 10 Évènements significatifs postérieurs au 31 décembre 2017 261
___ Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes 262

6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Exercice clos le 31 décembre 2017

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 2017, 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 2017 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, 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.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations en mode projet

Notes annexes 1.5, 1.20 et 6.2

Risque identifié	*Réponse apportée*
Le Groupe propose différents services à ses clients qui opèrent dans des industries variées. La modalité de contractualisation des services fournit par le Groupe peut être de deux ordres : - des contrats dits « en régie » pour lesquels le Groupe s'engage à une obligation de moyen, dont le prix est variable et s'établit en fonction du temps passé et de la séniorité des personnels engagés par Altran sur ces projets ; et - des contrats dits « en mode projet » pour lesquels le Groupe s'engage à une obligation de résultat et dont le prix 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 régie », qui représentent la majorité des prestations réalisées par le Groupe, donnent lieu à une comptabilisation du chiffre d'affaires au fur et à mesure que les prestations sont rendues ('Time & Material'). 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. Cette méthode est conforme à la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11 'Contrats de construction'. Nous avons considéré que la reconnaissance 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.	Nous avons examiné les processus mis en place par le Groupe relatifs aux prévisions de résultat à terminaison 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 multi-critères (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 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 (notamment des notes 1.5, 1.20 et 6.2) donnent l'ensemble des informations appropriées.

Dépréciation des écarts d'acquisition

Notes annexes 1.5, 1.8 et 5.1

Risque identifié	*Réponse apportée*
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. Ainsi en 2016, Altran a acquis Lohika Systems aux États-Unis et en Ukraine, Synapse Product Development aux États-Unis et à Hong-Kong, et Swell en République tchèque. En 2017, le Groupe a acquis Benteler Engineering Services en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suède et en Roumanie, Pricol Technologies en Inde, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Japon, Global Edge Software Limited en Inde et aux États-Unis et Information Risk Management au Royaume Uni, avant d'annoncer l'acquisition d'Aricent, prévue au cours du 1er trimestre 2018. Ces acquisitions donnent lieu, le cas échéant, à la comptabilisation d'un écart d'acquisition, conformément aux principes d'IFRS 3 'Regroupements d'entreprises', déterminé comme étant la résultante du différentiel entre (i) la somme des rémunérations transférées pouvant être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés dans l'entreprise acquise, comparé à (ii) la juste valeur nette des actifs identifiables acquis et passifs repris. Les écarts d'acquisition nets représentent à la date de clôture des comptes près de 40 % du total de l'actif du Groupe. Conformément à IAS 36 'Dépréciation d'actifs', ces écarts d'acquisitions sont alloués, lors de l'acquisition, aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui devraient bénéficier des synergies des regroupements d'entreprises et au niveau de regroupement des UGT le plus fin pour lesquels le Groupe va suivre ces écarts d'acquisition pour les besoins internes. Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition 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 visant à déterminer valeur recouvrable des UGT auxquels les écarts d'acquisition 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 ; - cette valeur 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 écarts d'acquisition (« Dépréciation des écarts d'acquisition ») 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.	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 écarts d'acquisition aux UGT lors des acquisitions intervenues durant l'exercice ainsi que le niveau de regroupement des UGT retenu pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition ; - apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation faite de la valeur recouvrable des UGT identifiées pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition. - 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 des données historiques 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 caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation, le modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, 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 d'activité du plan) ; - analyser 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 (notamment la note 1.5, 1.8 et la note 5.1) donnent l'ensemble des informations appropriées.

Évaluation des provisions pour risques significatifs

Notes annexe 1.5, 1.16 et 5.12

Risque identifié	*Notre réponse*
Le Groupe est exposé à des risques inhérents à son activité, notamment en ce qui concerne les risques fiscaux et sociaux, ainsi qu'à son histoire, notamment suite à la fraude sur le chiffre d'affaires au début des années 2000 et dont la résultante des procédures judiciaires engagées sont toujours en cours tel qu'exposé en note 5.12 de l'annexe dans la partie passifs éventuels. Dans ce contexte, le Groupe peut rencontrer des situations incertaines, litigieuses ou contentieuses, notamment dans le cadre de contrôles par les administrations locales dans ses différents pays d'implantation, lorsque ceux-ci ont donné ou pourraient donner lieu à des demandes de rectification. 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 pour risques s'élèvent à 64,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 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 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 1.5, 1.16 et 5.12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Caractère recouvrable des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables

Notes annexes 1.5, 1.19 et 6.9

Risque identifié	*Réponse apportée*
Au 31 décembre 2017, le Groupe possède 385 millions d'euros de déficits fiscaux reportables. Une partie de ces déficits reportables ont donné lieu à la comptabilisation d'actifs d'impôts différés et représentent une économie d'impôts de 86 millions d'euros, majoritairement localisée en France (55 millions d'euros). 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 ses actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires 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 comptabilisation et l'appréciation de la recouvrabilité des actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires 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.	Notre approche d'audit a consisté à apprécier la capacité du Groupe à bénéficier d'allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de report fiscaux déficitaires, au regard notamment : - des 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 : - 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 règlementaires 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 écarts d'acquisition. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.5, 1.19 et 6.9 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 14ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 13ème année.

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 des commissaires 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.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit 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 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.

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 Neuilly-sur-Seine, le 27 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

Mazars	**Deloitte & Associés**	
Jean-Luc BARLET	Arnaud DE PLANTA	Ambroise DEPOUILLY

6.2 Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

ALTRAN TECHNOLOGIES
Société anonyme à conseil d'administration au capital de 87 900 132,50 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 2017

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. Etat de la situation financière consolidée

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2017 Valeurs brutes	Déc. 2017 Amort. prov.	Déc. 2017 Valeurs nettes	Déc. 2016 Valeurs nettes
Écart d'acquisition nets	*5.1*	**1 089 699**	**(187 937)**	**901 962**	**805 855**
Immobilisations incorporelles	*5.2*	**165 099**	**(75 110)**	**89 989**	**81 296**
Terrains & constructions		48 504	(7 168)	41 336	31 043
Autres immobilisations corporelles		144 535	(93 684)	50 851	43 060
Immobilisations corporelles	*5.3*	**193 039**	**(100 852)**	**92 187**	**74 103**
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence	*5.4*			**-**	**240**
Actifs financiers non courants	*5.4*	**41 470**	**(2 231)**	**39 239**	**37 885**
Impôts différés actif	*6.9*	**104 539**	**(8 308)**	**96 231**	**91 456**
Actifs d'impôts non courants	*5.5*	**117 341**	**(96)**	**117 245**	**108 557**
Autres actifs non courants	*5.5*	**9 876**	**(5 110)**	**4 766**	**2 452**
TOTAL ACTIF NON COURANT		**1 721 063**	**(379 644)**	**1 341 419**	**1 201 844**
Stocks et en-cours	*5.6*	**7 135**	**(32)**	**7 103**	**7 012**
Avances et acomptes versés sur commandes		303		303	563
Clients et comptes rattachés	*5.7*	486 954	(5 638)	481 316	395 429
Autres créances	*5.8*	135 287	(418)	134 869	118 103
Clients et autres débiteurs		**622 544**	**(6 056)**	**616 488**	**514 095**
Actifs financiers courants	*5.9*	**12 954**		**12 954**	**53 348**
Équivalents de trésorerie	*5.11*	**203 911**		**203 911**	**285 093**
Trésorerie	*5.11*	**169 015**		**169 015**	**193 237**
TOTAL ACTIF COURANT		**1 015 559**	**(6 088)**	**1 009 471**	**1 052 785**
TOTAL ACTIF		**2 736 622**	**(385 732)**	**2 350 890**	**2 254 629**

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2017	Déc. 2016
Capital	*5.10*	87 900	87 900
Primes liées au capital		351 331	392 307
Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère		399 286	270 959
Écarts de conversion		(48 678)	(12 223)
Résultat de l'exercice/de la période		130 768	122 483
Participations ne donnant pas le contrôle		(30 100)	913
CAPITAUX PROPRES		**890 507**	**862 339**
Emprunts obligataires long terme			249 407
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit long terme		7	17 410
Autres passifs financiers long terme		1 180	1 871
Passifs financiers non courants	*5.11*	**1 187**	**268 688**
Provisions pour risques et charges long terme	*5.12*	47 661	50 238
Avantages du personnel long terme	*5.13*	38 941	32 824
Dettes sur immobilisations long terme		93	2 528
Impôts différés passif	*6.9*	19 270	16 699
Dettes sur titres long terme	*5.17*	32 853	7 421
Autres passifs long terme	*5.14*	5 579	4 191
Autres passifs non courants		**144 397**	**113 901**
TOTAL PASSIF NON COURANT		**145 584**	**382 589**
Fournisseurs et comptes rattachés	*5.15*	135 918	116 484
Dettes fiscales exigibles		111 087	128 573
Avantages du personnel courants	*5.13*	214 464	214 131
Dettes sur immobilisations		4 277	4 863
Autres dettes courantes	*5.16*	102 939	97 532
Fournisseurs et autres créditeurs courants		**568 685**	**561 583**
Provisions pour risques et charges court terme	*5.12*	17 056	18 061
Dettes sur titres court terme	*5.17*	6 249	10 876
Passifs financiers courants	*5.11*	722 809	419 181
Autres passifs courants		**746 114**	**448 118**
TOTAL PASSIF COURANT		**1 314 799**	**1 009 701**
TOTAL PASSIF		**2 350 890**	**2 254 629**

2. Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	Déc. 2017	Déc. 2016*
Chiffre d'affaires	*6.1 & 6.2*	2 282 195	2 074 066
Autres produits de l'activité		69 412	66 746
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		**2 351 607**	**2 140 812**
Achats consommés		(36 377)	(27 056)
Variation des travaux en-cours		912	709
Charges externes	*6.3*	(441 995)	(397 983)
Charges de personnel	*6.4*	(1 605 116)	(1 474 288)
Charges de personnel - paiement en actions	*6.4*	(2 309)	(1 454)
Impôts et taxes		(2 879)	(2 776)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	*6.5*	(7 333)	(14 533)
Autres charges opérationnelles		(10 165)	(6 661)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		**246 345**	**216 770**
Autres produits opérationnels non récurrents		22	11 688
Autres charges opérationnelles non récurrentes		(39 029)	(33 374)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	*6.6*	**(39 007)**	**(21 686)**
Dépréciation des écarts d'acquisition			(2 552)
Amortissements des droits incorporels		(4 263)	(4 290)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**203 075**	**188 242**
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie		2 808	4 577
Coût de l'endettement financier brut		(14 590)	(17 995)
Coût de l'endettement financier net	*6.7*	**(11 782)**	**(13 418)**
Autres produits financiers	*6.8*	9 216	10 604
Autres charges financières	*6.8*	(17 594)	(12 568)
Charge/Produit d'impôt	*6.9*	(42 780)	(51 733)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		(414)	42
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		**139 721**	**121 169**
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	*6.10*	(8 885)	1 402
RÉSULTAT NET		**130 836**	**122 571**
Participations ne donnant pas le contrôle		(68)	(88)
RÉSULTAT NET GROUPE		**130 768**	**122 483**
Résultat par action *(en euros)*		**0.76**	**0.71**
Résultat dilué par action *(en euros)*		**0.77**	**0.71**
Résultat par action des activités poursuivies *(en euros)*		**0.81**	**0.70**
Résultat dilué par action des activités poursuivies *(en euros)*		**0.82**	**0.71**
Résultat par action des activités abandonnées *(en euros)*		**- 0.05**	**0.01**
Résultat dilué par action des activités abandonnées *(en euros)*		**- 0.05**	**0.01**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée, cf note 4.

3. État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc 2016
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**130 836**	**122 571**
Instruments financiers	630	783
Variations de change	(32 761)	(16 001)
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt recyclables en résultat	*(32 131)*	*(15 218)*
Avantages du personnel IAS 19R	1 105	(1 277)
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt non recyclables en résultat	*1 105*	*(1 277)*
Autres éléments du résultat global pour l'exercice nets d'impôt	**(31 026)**	**(16 495)**
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	**99 810**	**106 076**
dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société du Groupe	100 142	106 004
- Participations ne donnant pas le contrôle	(332)	72

	Déc. 2017			Déc. 2016		
(en milliers d'euros)	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Instruments financiers	960	(330)	630	1 194	(411)	783
Variations de change	(36 998)	4 237	(32 761)	(18 396)	2 395	(16 001)
Autres éléments du résultat global recyclables en résultat	**(36 038)**	**3 907**	**(32 131)**	**(17 202)**	**1 984**	**(15 218)**
Avantages du personnel IAS 19R	(1 105)	2 210	1 105	(1 885)	608	(1 277)
Autres éléments du résultat global non recyclables en résultat	**(1 105)**	**2 210**	**1 105**	**(1 885)**	**608**	**(1 277)**
Autres éléments du résultat global pour l'exercice	**(37 143)**	**6 117**	**(31 026)**	**(19 087)**	**2 592**	**(16 495)**

4. État des variations des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Variation des justes valeurs et autres	Variation de change	Résultat net	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
31 DÉCEMBRE 2015	**173 121 184**	**87 900**	**430 762**	**169 978**	**(1 413)**	**6 156**	**100 493**	**793 878**	**508**	**794 386**
Résultat global de la période				1 117	783	(18 379)	122 483	106 004	72	106 076
Augmentation de capital								0	333	333
Paiements en actions			1 454					1 454		1 454
Variation des titres d'autocontrôle	(422 110)		(6 988)					(6 988)		(6 988)
Affectation de l'exercice				100 493			(100 493)	0		0
Versement aux actionnaires			(32 922)					(32 922)		(32 922)
Autres mouvements								0		0
31 DÉCEMBRE 2016	**172 699 074**	**87 900**	**392 306**	**271 588**	**(630)**	**(12 223)**	**122 483**	**861 426**	**913**	**862 339**
Résultat global de la période				5 342	630	(36 598)	130 768	100 142	(332)	99 810
Augmentation de capital								0	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)	0		0
Versement aux actionnaires			(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**

5. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**203 075**	**188 242**
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels	4 263	6 842
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION	**207 338**	**195 084**
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	10 286	24 553
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	2 309	1 454
Plus ou moins values de cession	(233)	1 059
Autres produits et charges calculés	5 476	(9 401)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	**225 176**	**212 749**
Variation des stocks et en cours	(341)	(1 563)
Variation des clients et autres débiteurs	(24 139)	(118 924)
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	19 852	59 448
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	**(4 628)**	**(61 039)**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	**220 548**	**151 710**
Intérêts versés	(12 709)	(14 963)
Intérêts encaissés	2 797	4 869
Impôts payés	(44 866)	(31 571)
Impact cash autres produits et charges financières	(1 773)	(3 253)
Impact cash des cessations d'activité lié à l'activité	(2 966)	573
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	**161 031**	**107 365**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles	(57 973)	(46 604)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles	436	10 010
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(2 801)	(6 476)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	801	232
Décaissements liés aux *earn-outs*	(425)	(375)
Incidence des variations de périmètre	(108 684)	(135 238)
Variation des prêts et avances consentis	(2 719)	(3 629)
Subventions d'investissement reçus		
Autres flux liés aux opérations d'investissement	1 800	1 248
Impact cash des cessations d'activité lié aux opérations d'investissement	104	(218)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**(169 461)**	**(181 050)**

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital		333
Sommes reçues lors de l'exercice de stock-options	(257)	
Rachats et reventes d'actions propres	(1 646)	(7 033)
Contrat de liquidité	105	71
Versement aux actionnaires mis en paiement au cours de l'exercice	(41 460)	(32 922)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	874	79 937
Remboursements d'emprunts	(127 371)	(100 169)
Autres flux liés aux opérations de financement	81 557	90 144
Impact cash des cessations d'activité lié aux opérations de financement		
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	**(88 198)**	**30 361**
Incidence des variations des cours des devises	(8 776)	(2 887)
Incidence des reclassements		
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE	**(105 404)**	**(46 211)**
Trésorerie d'ouverture	478 330	524 541
Trésorerie de clôture	372 926	478 330
Variation de la trésorerie nette	**(105 404)**	**(46 211)**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée, cf note 4.

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc 2016
Équivalents de trésorerie	203 911	285 093
Trésorerie	169 015	193 237
Trésorerie nette	**372 926**	**478 330**

Annexes des comptes consolidés

Note 1	Règles et méthodes comptables	212
Note 2	Périmètre de consolidation	220
Note 3	Faits marquants	224
Note 4	Comparabilité des exercices	227
Note 5	Notes relatives à certains postes du bilan	229
Note 6	Notes relatives au compte de résultat	248
Note 7	Engagements hors bilan	258
Note 8	Transactions entre parties liées	259
Note 9	Exposition aux risques et procédures de gestion des risques	261
Note 10	Évènements significatifs postérieurs au 31 décembre 2017	261
Note 11	Honoraires des commissaires aux comptes	262

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 2017 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS applicables au 31 décembre 2017 telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Elles comprennent les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les IFRS, les *International Accounting Standards* (IAS) et les interprétations émises par l'*International Financial Reporting Interpretation Committee* (IFRIC).

Le Groupe a appliqué les normes présentées ci-après, lesquelles sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017. L'application de ces normes est détaillée ci-après :

Amendement IAS 12 : « Reconnaissance des actifs d'impôts différés au titre des pertes latentes »

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2017.

Amendement IAS 7 : « États des flux de trésorerie informations à communiquer »

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2017.

L'application de ces normes n'a pas eu d'impact sur les états financiers et les notes annexes relatives à l'analyse de l'endettement financier ont été amendées.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est optionnelle en 2017

Les normes, amendements et interprétations suivants ne seront appliqués dans les comptes consolidés qu'à leur date d'application obligatoire :

IFRS 15 et amendement IFRS 15 : « Produits provenant de contrats avec les clients »

L'IASB a publié le 28 mai 2014 une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18.

Cet amendement est applicable à partir du 1er janvier 2018 et par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2016.

Altran a retenu la méthode de transition IFRS 15 dite rétrospective.

À ce titre, le résultat de 2018 ne sera présenté qu'en norme IFRS 15 et 2017 sera retraitée. 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 sont :

- Timing de reconnaissance du chiffre d'affaires (reconnaissance à l'achèvement sur certains contrats). Impact limité car (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 an moins des charges de personnel au regard d'IAS 18. Le montant de ces frais s'élevait à 12,0 M€ au titre de l'exercice 2017 ;
- Autres zones spécifiques d'analyse sans impact significatif 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.

À ce stade, le Groupe n'a pas encore finalisé l'évaluation quantitative précise de l'impact de la mise en application de la norme mais les conclusions, à date, n'ont pas révélées d'impacts majeurs sur le processus de reconnaissance du chiffre d'affaires.

IFRS 9 et amendement IFRS 9 « Instruments financiers »

Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation et l'évaluation des instruments financiers appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 39.

La nouvelle norme est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée pour l'exercice 2017.

Les travaux menés à ce jour, sur la base des évènement connus au 31 décembre 2017, n'ont pas conduit à identifier d'impact significatif sur les comptes.

Principales autres normes, amendements et interprétations essentielles publiés par l'IASB, non encore approuvés par l'Union européenne

IFRS 16 « contrats de location »

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme, sur la comptabilisation et l'évaluation des contrats de locations, appelée à remplacer la plupart des dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 17. Un droit d'utilisation (incorporel) matérialisant, pour le locataire, sa capacité à utiliser l'actif pendant la durée du contrat de location sera comptabilisé en contrepartie d'une dette de location pour la valeur actualisée des loyers à payer.

La nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2019, avec une application anticipée autorisée pour l'exercice 2017 en cas d'application anticipée d'IFRS 15.

Le Groupe a procédé au recensement des contrats couverts (immobiliers, véhicules et matériels informatiques) par l'application de cette nouvelle norme et est actuellement en processus d'analyses.

Le Groupe appliquera cette norme au 1er janvier 2019.

Amendement IFRS 2 : « Classification et évaluation de paiements sur base d'actions »

Cet amendement, non encore adopté par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée.

Amendement IFRS 10 et IAS 28 : « Vente ou apports d'actifs ou d'activité à une société mise en équivalence »

Cet amendement est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2016.

***Annual improvement* (cycle 2014-2016)**

Cette norme est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2018 avec une application anticipée autorisée pour l'amendement IAS 28.

IFRIC 22 : « Paiement d'avance sur transaction en devises »

Cette nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2018, avec une application anticipée autorisée.

IFRIC 23 : « Positions fiscales incertaines »

Cette nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union européenne, est applicable au 1er janvier 2019, avec une application anticipée autorisée.

Les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017 ainsi que les notes afférentes ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Altran Technologies le 26 février 2018.

1.2 Modalités de première application des IFRS

Altran a appliqué de façon rétrospective sur son bilan d'ouverture au 1er janvier 2004 les principes comptables en vigueur à la clôture des premiers états financiers IFRS (au 31 décembre 2005), comme si ces normes avaient toujours été appliquées, à l'exception des options retenues décrites ci-après.

Options liées au bilan d'ouverture au 1er janvier 2004

La norme IFRS 1 prévoit des dispositions spécifiques pour le traitement rétrospectif des actifs et des passifs selon les normes IFRS. Les principales options retenues par le Groupe à ce titre sont les suivantes :

- **regroupements d'entreprise** : Altran a choisi de ne pas retraiter les regroupements d'entreprises antérieurs au 1er janvier 2004 selon les dispositions prévues par la norme IFRS 3 ;
- **immobilisations corporelles et incorporelles** : Altran a choisi de maintenir la valeur historique comme base de valorisation pour les immobilisations corporelles et incorporelles et de ne pas les évaluer à leur juste valeur à la date de transition ;
- **engagements de retraite** : les écarts actuariels existants au 1er janvier 2004 sont enregistrés en provisions pour retraite, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres. Les écarts actuariels nés après le 1er janvier 2004 sont reconnus de façon prospective ;
- **écarts de conversion liés à une entité étrangère** : Altran a transféré en « réserves consolidées » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1er janvier 2004. Cet ajustement est sans impact sur le total des capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2004. Ces écarts de conversion ne seront pas repris ultérieurement en résultat lors de la sortie du périmètre de consolidation des entités étrangères concernées ;
- **paiements sur la base d'actions (**stock-options**)** : Altran a choisi d'appliquer la norme IFRS 2 pour les plans octroyés après le 7 novembre 2002 dont les droits ne sont pas encore acquis au 1er janvier 2005. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués, ni comptabilisés ;
- **instruments financiers** : Altran a choisi d'appliquer les normes IAS 32 et IAS 39 à compter du 1er janvier 2005. Le référentiel français reste en vigueur pour la comptabilisation des instruments financiers dans le bilan au 1er janvier 2004, au 30 juin 2004 et au 31 décembre 2004.

1.3 Consolidation

Les filiales sur lesquelles Altran exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations non contrôlées par Altran mais sur lesquelles Altran exerce une influence notable ainsi que les participations contrôlées conjointement (au sens d'IFRS 11), sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

1.4 Regroupement d'entreprises suite à la révision de la norme IFRS 3

À compter du 1er 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 résultats.

Les frais directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges au cours de la période pendant laquelle ils ont été engagés.

En cas d'acquisition partielle, les intérêts minoritaires devenus « participation ne donnant pas le contrôle » sont évalués sur option déterminée à chaque regroupement :

- soit pour leur quote-part à la juste valeur des actifs et passifs acquis ;
- soit à leur juste valeur.

En cas d'acquisition par lots successifs, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la date de prise de contrôle. L'écart ainsi déterminé, entre la juste valeur et la valeur nette comptable, est enregistré directement en résultat de l'exercice.

À la date d'acquisition :

- les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables qui satisfont aux critères de comptabilisation IFRS sont comptabilisés à la juste valeur ;
- les actifs non courants classés comme actifs détenus en vue d'être cédés sont comptabilisés à la juste valeur nette des coûts de sortie.

L'écart d'acquisition représente la différence entre :

- la somme des rémunérations transférées, qui peut être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés ;
- la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise.

Pour chaque regroupement d'entreprise deux options de détermination de l'écart d'acquisition sont possibles :

- l'écart d'acquisition représente la seule quote-part acquise par le groupe (méthode du *goodwill* partiel) ;
- l'écart d'acquisition représente la part du Groupe et la part des intérêts non contrôlés valorisés en juste valeur ou en quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable acquis.

Les ajustements de valeurs de l'actif net identifiable acquis, comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise ou d'évaluation en cours), sont comptabilisés comme des ajustements de l'écart d'acquisition s'ils interviennent durant le délai d'affectation soit 12 mois à compter de la date d'acquisition et correspondent à des évènements 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.

1.5 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui peuvent avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments du bilan ou du compte de résultat, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Altran revoit ces estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

Ces estimations, hypothèses ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité.

Ces estimations concernent principalement les provisions (64,7 millions d'euros), les hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les actifs incorporels (934,3 millions d'euros), la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de passifs (77,0 millions d'euros), les avantages de personnel long terme (38,9 millions d'euros) et également la reconnaissance du chiffre d'affaires dans le cadre des contrats en mode projet.

1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en euros.

Conversion des comptes des filiales étrangères

Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion ».

Les écarts d'acquisition et ajustements 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.

Le Groupe a transféré en « Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1er janvier 2004 après prise en compte des autres retraitements IFRS à cette date.

Transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et passifs libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture.

Les écarts de change correspondant sont enregistrés au compte de résultat :

- en résultat opérationnel pour les transactions commerciales ;
- en résultat financier pour les transactions de nature financière.

Les avances financières à long terme consenties, en devises étrangères, par le Groupe aux filiales étrangères, ayant une activité de *holding*, sont assimilées à des quasi-fonds propres dès lors que ces sommes ont financé l'acquisition des titres de participations, les compléments de prix (*earn-out*) et augmentations de capital. Ces avances sont converties au taux de change de clôture. Les écarts qui résultent de cette conversion sont enregistrés dans les capitaux propres en réserves de conversion ainsi que les impôts différés en résultant conformément à la norme IAS 21sur les investissements nets dans les établissements étrangers.

1.7 Présentation des états financiers

Présentation du bilan consolidé

La norme IAS 1 « Présentation des états financiers » prévoit de présenter séparément au bilan les éléments courants et non courants. Les éléments d'actif et de passif relatifs au cycle d'exploitation et ceux dont l'échéance est inférieure à douze mois sont présentés dans les éléments courants. Tous les autres éléments sont classés comme des éléments non courants.

Les impôts différés actifs et passifs sont des éléments non courants.

Les intérêts minoritaires sont classés dans les capitaux propres au bilan consolidé.

Présentation du résultat global consolidé

La révision de cette norme a introduit la notion de résultat global total. La norme IAS 1 révisée requiert que :

- les variations enregistrées en capitaux propres résultant de transactions réalisées avec les propriétaires agissant en tant que tels soient enregistrées de manière distincte des transactions réalisées avec des non-propriétaires ;
- l'ensemble des produits et charges comptabilisés sur la période soient présentés dans un état unique (état du résultat global) ou dans deux états (un compte de résultat séparé et un état détaillant les autres éléments du résultat global) ;
- soit introduit un sous-total indiquant si ces variations enregistrées en capitaux propres peuvent ou non impacter le compte de résultat lors de leur dénouement ;
- le résultat global soit présenté dans les états financiers.

Le Groupe a choisi de présenter l'état du résultat global en deux états (compte de résultat consolidé et état du résultat global consolidé).

Présentation du compte de résultat consolidé

Le Groupe présente son compte de résultat par nature.

Les agrégats « résultat opérationnel » et « résultat opérationnel courant » sont conformes à la recommandation CNC 2009-R-03.

Le résultat opérationnel représente l'ensemble des produits et des charges ne résultant pas des activités financières et de l'impôt.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérées comme faisant partie des activités et du résultat réguliers du Groupe.

Il s'agit en particulier des résultats de liquidation de titres de participation consolidés, de charges de restructuration, de charges ou produits relatifs à des litiges ou de tout autre élément non courant venant affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

L'amortissement de l'actif incorporel (relation clients) reconnu dans le cadre de l'exercice de l'allocation des prix d'acquisition est présenté en résultat opérationnel non courant.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition sont présentées en résultat opérationnel non courant.

1.8 Écarts d'acquisition

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

Le test de dépréciation consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque entité générant des flux propres de trésorerie (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT) et porte sur la valeur d'entreprise de chaque entité contribuant aux postes d'actifs incorporels et corporels.

Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Ainsi, les UGT identifiées dans le groupe sont les entités juridiques ou une unité opérationnelle, étant précisé que :

- lorsque, dans un pays donné, il existe une société mère qui détient une filiale opérationnelle, l'ensemble constitue une UGT ;
- lorsque les entités juridiques possèdent un *management* commun et un *business plan* unifié, il est procédé à un regroupement de plusieurs entités en une UGT.

Une UGT appartient nécessairement et exclusivement à un des secteurs opérationnels retenus par Altran au titre de l'application de la norme IFRS 8.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie, lorsque celle-ci peut être déterminée, et la valeur d'utilité.

La juste valeur nette des coûts de sortie correspond à la meilleure estimation de la valeur nette qui pourrait résulter d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normales entre des parties bien informées et consentantes. Cette estimation est déterminée sur la base des informations de marché disponibles en considérant les situations particulières.

La valeur d'utilité retenue par Altran correspond à la valeur déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés des UGT identifiées. Ils sont déterminés dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles suivantes :

- les flux de trésorerie utilisés sont issus des plans d'affaires des unités concernées disponibles à la date de l'évaluation et sont étendus sur une période de quatre ans ;
- au-delà de cet horizon est calculée la valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini du dernier flux de la période explicite ;
- le taux d'actualisation par pays correspond à un coût moyen pondéré du capital après impôt. Ce taux après impôt est appliqué à des flux de trésorerie après impôt. Son utilisation conduit donc à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en appliquant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Les valeurs recouvrables, essentiellement basées sur les valeurs d'utilité, sont alors comparées aux valeurs nettes comptables des précédents comptes arrêtés par le conseil d'administration, projetées à la date de la présente clôture, pour la détermination des dépréciations des écarts d'acquisition.

1.9 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les droits incorporels (les relations clients, les marques), les licences, les logiciels, les frais de développement. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production.

Relation clients & marques

Les relations clients et les marques identifiables bénéficiant de protection juridique, reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises, sont qualifiées de droits incorporels.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite des « surprofits », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôts et rémunération des actifs de support.

Les relations clients sont amorties linéairement sur la durée d'utilité estimée pour chaque regroupement d'entreprise et sont testées au niveau de l'ensemble des UGT qui les exploitent.

Les marques développées en interne ne sont pas comptabilisées au bilan.

Logiciels

Les logiciels sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède pas 8 ans.

Brevets

Les brevets sont amortis selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à la durée d'utilisation prévue.

Frais de développement

Toutes les dépenses qui répondent à la totalité des critères définissant les frais de développement, selon la norme IAS 38, sont comptabilisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie du projet.

Les autres dépenses sont considérées comme des frais de recherche et sont comptabilisées en charges.

1.10 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Aucun coût d'emprunt n'est intégré dans la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques attendus par élément d'actif sur la base du coût d'acquisition, sous déduction d'une valeur résiduelle le cas échéant.

Le mode linéaire s'applique sur les durées suivantes :

- agencements et installations 10 ans ;
- matériels informatiques et de bureau 4 ans ;
- mobilier de bureau 10 ans.

Ces durées d'amortissement sont revues annuellement et sont modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes.

Les actifs immobiliers ont été valorisés selon l'approche par composant à la date de transition et de façon rétrospective. Les amortissements de chaque composant sont évalués en fonction de leur durée d'utilité, comme suit :

- structure 20 à 50 ans ;
- agencements et installations 10 à 30 ans.

1.11 Stocks et en cours de production de services

Marchandises et approvisionnements

Les stocks sont valorisés au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur nette probable de réalisation.

Une valorisation de la production de services en cours est effectuée à la clôture en valeur de prix de revient dès lors que toutes les conditions formelles réunies pour constater le chiffre d'affaires à l'avancement ne sont pas totalement remplies.

Coûts de transition et/ou de transformation

Les coûts engagés dans la phase initiale de certains contrats 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 travaux en cours et repris au résultat au fur et à mesure de la perception des avantages économiques.

Dans le cas où un contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

1.12 Actifs financiers

Les actifs financiers sont constitués d'immobilisations financières, de prêts et créances à long terme, de créances d'exploitation, de créances diverses et de placements à court terme.

Immobilisations financières, prêts et créances à long terme

Altran détient des participations dans des sociétés sans exercer d'influence notable ou de contrôle. Ces prises de participations s'inscrivent dans une stratégie de « pépinière » visant à investir dans des sociétés ayant pour vocation le développement de produits innovants de haute technologie. Les titres de participation dans ces sociétés non consolidées, que la direction a l'intention de conserver à long terme, sont analysés comme disponibles à la vente et sont donc évalués à leur juste valeur à chaque clôture. La juste valeur correspond au dernier cours de Bourse connu pour les participations cotées et la valeur de marché estimée pour les participations non cotées. Les variations de juste valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en capitaux propres en « Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère ». En cas d'indication objective d'une perte de valeur durable ou significative des immobilisations financières, une provision pour dépréciation est constatée en « Charges financières ».

Les actifs financiers non courants comprennent également des titres de participation et prêts liés, des prêts « effort construction » et des dépôts et cautionnements. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les « prêts effort construction » ne portent pas intérêt et sont évalués à leur juste valeur, à l'origine, déterminée à partir d'un taux d'actualisation de marché pour un instrument similaire 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 et les autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Les créances dont l'échéance est inférieure à 12 mois et/ou inférieure à un cycle d'exploitation sont classées en « Actif Courant ». Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque leur valeur d'inventaire, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à leur valeur comptabilisée.

Placements à court terme

Les placements à court terme ou équivalents de trésorerie sont évalués à leur juste valeur à chaque arrêté. Il s'agit essentiellement de bons monétaires et de certificats de dépôt. Les gains et les pertes de valeur, latents ou réalisés, sont constatés en compte de résultat en rubrique « Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie ».

1.13 Passifs financiers

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

Emprunts auprès d'établissements de crédit et emprunts obligataires

Les emprunts bancaires sont évalués initialement à la juste valeur de la contrepartie reçue, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'opération. Par la suite, ils sont évalués à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Tous les frais relatifs à l'émission d'emprunts sont constatés au compte de résultat en « Coût de l'endettement financier brut » sur la durée de vie des emprunts et selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Concours bancaires

Les concours bancaires sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Autres passifs financiers

Ces postes comprennent notamment la participation des salariés, des avances conditionnées en lien avec la recherche et développement et la valorisation des swaps de taux et de devises.

1.14 Instruments dérivés

Les recettes et les coûts des prestations intellectuelles délivrées aux clients étant généralement libellés dans la même devise (puisque engagés dans un même pays), aucune politique systématique de couverture du risque de change n'est mise en place à ce titre.

Concernant les opérations de financement et de trésorerie du Groupe, Altran utilise des swaps de taux d'intérêt et des contrats de change à terme pour gérer ses risques de taux et de change.

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. À chaque arrêté, leur juste valeur est réévaluée en fonction des conditions de marché.

Comptabilisation des dérivés de couverture

Lorsque les dérivés sont qualifiés d'opérations de couverture selon les critères définis par la norme IAS 39, leur traitement varie selon qu'ils sont désignés :

- de couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants ;
- de couverture de flux de trésorerie futurs.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert à la mise en place de l'instrument. Il documente de manière formelle la relation de couverture, permettant ainsi de démontrer et suivre son efficacité durant la période concernée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la variation de la juste valeur du dérivé est enregistrée en compte de résultat. Corrélativement l'élément couvert au bilan est réévalué avec une contrepartie au compte de résultat. L'éventuel écart entre ces deux réévaluations représente l'inefficacité de la relation de couverture ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en capitaux propres dans un compte de réserve spécifique et la variation de valeur de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en compte de résultat. Les montants comptabilisés en compte de réserve sont repris en résultat au fur et à mesure de la comptabilisation des flux couverts.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Les dérivés qui ne sont pas qualifiés d'opérations de couverture sont initialement et ultérieurement évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en « Autres produits financiers » ou « Autres charges financières » au compte de résultat.

1.15 Actions propres

Les actions propres correspondent aux actions Altran Technologies incluses dans un programme de rachat d'actions propres, comprenant un contrat de liquidité qui a été mis en place au cours de l'exercice 2011 afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris.

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition jusqu'à la date de leur cession. Lors de la cession d'actions propres, les gains et les pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôts et ne contribuent pas au « résultat de l'exercice ».

1.16 Provisions pour risques et charges

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions pour risques et charges sont constatées lorsque, à la date d'arrêté, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de tiers.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe doive 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 pour risques et charges qu'Altran est amené à comptabiliser, en dehors des provisions pour engagements de retraite, incluent :

- les coûts estimés au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part de tiers, d'administrations ou d'anciens salariés ;
- les coûts estimés de restructurations.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution avant la date d'arrêté.

Les provisions non courantes correspondent aux provisions dont l'échéance est 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'évènements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'évènements 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 4.13 : mortalité, rotation des effectifs, évolution des salaires, taux d'actualisation et taux de rentabilité attendus des fonds investis en garantie des plans de retraite.

Ces engagements sont couverts soit par des fonds de retraite auxquels Altran contribue, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

L'engagement net d'actifs de couverture est comptabilisé au bilan en « Autres avantages postérieurs à l'emploi courants et non courants ».

La charge annuelle est comptabilisée :

- en charge de personnel (« Avantages du personnel long terme ») pour la partie relative au coût des services ;
- en résultat financier (« Dotation aux avantages du personnel ») pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation et au rendement des actifs.
- 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 règlementation) 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 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 recouvrés, le chiffre d'affaires n'est pas comptabilisé et les coûts encourus sont comptabilisés en charges.

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. 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 IAS 11 « Contrats de construction ».

En application d'IAS 18 « Produits des activités ordinaires », les refacturations des frais de consultant sans marge liés à des prestations commerciales sont comptabilisées en réduction des charges externes.

1.21 Résultat non récurrent

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérés comme faisant partie des activités et du résultat réguliers du Groupe, car de nature à altérer la compréhension de sa performance opérationnelle. Il s'agit donc de produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents, de montant significatif.

Ils comprennent principalement :

- des plus ou moins-values de cession (nettes de frais) et dépréciations non récurrentes d'actifs courants ou non courants, corporels ou incorporels ;
- des charges et provisions de restructuration de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance ;
- d'autres charges et produits opérationnels considérés comme inhabituels, anormaux et peu fréquents (tels que les frais d'acquisitions).

1.22 Gains et pertes de change

Les gains et pertes de change réalisés et latents résultant des activités opérationnelles sont constatés en « Autres produits de l'activité » ou « Autres produits et charges opérationnels ». Ceux résultant des opérations de financement ou de couverture des activités d'investissement et de financement sont présentés en « Coût de l'endettement financier brut » et en « Autres produits et charges financières ».

1.23 Subventions d'exploitation

Les subventions qui compensent des charges encourues par le Groupe sont comptabilisées de façon systématique en tant que produits opérationnels dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle les charges ont été encourues, en actifs d'impôts non-courants ou autres créances selon leur échéance. Il s'agit principalement des crédits d'impôt au titre de la Recherche.

1.24 Résultat par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net part du Groupe rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres 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 de l'exercice et également des exercices antérieurs est ajusté en cas d'augmentation de capital effectuée à un cours inférieur au cours de marché. Les actions d'autocontrôle portées en diminution des capitaux propres consolidés ne sont pas prises en compte dans le calcul des résultats par action.

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

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés 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.

Note 2 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés intègrent les comptes d'Altran Technologies et de ses filiales. Le Groupe consolide ses filiales selon la méthode de l'intégration globale.

			Clôture				Ouverture				
			Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Variation
Zone Nord	**Allemagne**	ALTRAN DEUTSCHLAND	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN SERVICE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN AVIATION CONSULTING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN MANAGEMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ENGINEERING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
	Autriche	ALTRAN CONCEPT TECH	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		MICROSYS TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Roumanie	ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
	République tchèque	ALTRAN TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SWELL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		KON	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Slovaquie	ALTRAN SLOVAKIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Belgique	ALTRAN BELGIUM	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Luxembourg	ALTRAN LUXEMBOURG	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Pays-Bas	ALTRAN INTERNATIONAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ENGINEERING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN TESTING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN NETHERLANDS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Norvège	ALTRAN NORGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Suède	ALTRAN SVERIGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ENGINEERING	NI	0,00	0,00	0,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise et fusionnée
	Suisse	ALTRAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Royaume-Uni	ALTRAN UK HOLDING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN UK	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS USA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (SINGAPORE)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

			Clôture				Ouverture				
			Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Variation
		CAMBRIDGE CONSULTANTS (INDIA) PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		CAMBRIDGE CONSULTANTS JAPAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT HK	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SYNAPSE PRODUCT DEVELOPMENT	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA HOLDING	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA (UK)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		TESSELLA (USA)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		INFORMATION RISK MANAGEMENT	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS EUROPE	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
Zone Sud	**Espagne**	ALTRAN INNOVACIÓN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		AGENCIA DE CERTIFICACION INNOVACION ESPANOLA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Italie	ALTRAN ITALIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ROMANIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN INNOVATION	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Turquie	ALTRAN INOVASYON VE TEKNOLOJI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Portugal	ALTRAN PORTUGAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
France	**France**	ALTRAN TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN EDUCATION SERVICES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		GMTS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		LOGIQUAL	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PROTOTYPES AUTOMOBILES	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PARTICIPATIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ALLEMAGNE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PARTICIPATIONS 1	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN PARTICIPATIONS 2	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN CONNECTED SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

			Clôture				Ouverture				
			Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Variation
		OXO	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Fusionnée
		ALTRAN LAB	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Maroc	ALTRAN MAROC	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Tunisie	TITAN ENGINEERING	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN TELNET CORPORATION	IG	100,00	70,00	70,00	MEE	50,00	50,00	50,00	
Reste du monde	**Émirats Arabes Unis**	ALTRAN MIDDLE EAST	IG	100,00	80,00	80,00	MEE	30,00	30,00	30,00	
	Hong Kong	ALTRAN CHINA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Inde	ALTRAN TECHNOLOGIES INDIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ATIPL ALTRAN TECHNOLOGIES	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		GLOBAL EDGE SOFTWARE	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		ALTRAN TELECOM SERVICES INDIA	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Liquidée
	Corée	ALTRAN TECHNOLOGIES KOREA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Singapour	ALTRAN (SINGAPORE)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Canada	ALTRAN SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	États-Unis	ALTRAN US	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		VIGNANI	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Liquidée
		GLOBAL EDGE	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		LOHIKA SYSTEMS	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
		FOLIAGE	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Ukraine	LLC LOHIKA (Ukraine)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Mexique	ALTRAN SOLUTIONS DE MEXICO	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Chine	ALTRAN SHANGHAI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		INDUSTRIEHANSA CONSULTING & ENGINEERING	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Liquidée
		ALTRAN AUTOMOTIVE TECHNOLOGY	IG	100,00	51,00	51,00	IG	100,00	51,00	51,00	
		ALTRAN BEYONDSOFT TECHNOLOGIES (Beijing)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		SICON DESIGN TECHNOLOGIES SHANGHAI	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

			Clôture				Ouverture				
			Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Méthode	Taux Intégration	Taux Contrôle	Taux d'Intérêt	Variation
		ALTRAN BEYONDSOFT TECHNOLOGIES (Shanghai)	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
		ALTRAN CHINA	NI	0,00	0,00	0,00	IG	100,00	100,00	100,00	Liquidée
	Malaisie	ALTRAN	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	
	Japon	ALTRAN ENGINEERING SOLUTIONS	IG	100,00	100,00	100,00	NI	0,00	0,00	0,00	Acquise
	Australie	ALTRAN AUSTRALIA	IG	100,00	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	100,00	

Modification du périmètre de consolidation

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a procédé à différentes opérations modifiant son périmètre de consolidation dont les principales sont indiquées ci-dessous :

Liquidations

Altran a procédé à la liquidation de ses filiales Altran China, IndustrieHansa Shanghai, Altran Telecom Services India et Vignani (États-Unis). Ces liquidations ont généré un impact négatif sur le résultat du 2nd semestre de 0,1 million d'euros.

Acquisitions

Altran a finalisé l'acquisition :

- du groupe Benteler Engineering Services, soit 5 filiales en Allemagne, Pays-Bas, Roumanie et Suède ;
- du groupe Pricol Technologies, soit 4 filiales aux États-Unis, en Inde, au Japon et au Royaume-Uni ;
- de la société tunisienne Titan Engineering ;
- de la société Information Risks Management au Royaume-Uni ;
- du groupe Global Edge Software, soit 2 filiales aux États-Unis et en Inde.

La contribution de ces acquisitions au chiffre d'affaires, depuis leur date de prise de contrôle, représente 55,6 millions d'euros pour le groupe Benteler Engineering Services, 12,3 millions d'euros pour le groupe Pricol Technologies, 3,4 millions d'euros pour la société Information Risks Management, 6,5 millions d'euros pour le groupe Global Edge Software.

Le Groupe ne dispose pas d'informations financières fiables en normes IFRS pour les sociétés acquises dans l'exercice pour les mois avant la date d'acquisition.

Fusions

Dans le cadre de la rationalisation de son périmètre, le groupe a procédé à des fusions, notamment en Suède et en France dans le cadre d'un transfert universel du patrimoine de la société Oxo au profit d'Altran Technologies.

Note 3 Faits marquants

Acquisitions

Au cours de l'exercice 2017, le groupe Altran a poursuivi sa politique de croissance externe conformément au plan stratégique *Altran 2020. Ignition.*

Janvier 2017 : Benteler Engineering Services

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

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

Benteler Engineering Services compte parmi ses clients des constructeurs et des fournisseurs automobiles de premier plan tels que BMW, Volkswagen, Volvo, Ford, Porsche et Daimler.

Basée à Munich, et forte de 700 salariés, la société opère principalement en Allemagne mais également aux Pays-Bas, en Suède et en Roumanie.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Benteler Engineering Services.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,8 million d'euros.

Le montant du goodwill actuellement reconnu dans les comptes est de 29,6 millions d'euros (dont - 0,1 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 3,0 millions d'euros, des actifs non courants pour 3,9 millions d'euros, des clients et autres actifs courants de 18,8 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 0,9 million d'euros, des passifs non courants pour 0,2 million d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 24,7 millions d'euros.

Le groupe Benteler Engineering services a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 55,7 millions d'euros et 3,1 millions d'euros pour 12 mois d'activité.

Février 2017 : Pricol Technologies

Annoncée en décembre 2016 mais effective à compter du 1er février 2017, l'acquisition de la société indienne Pricol Technologies permet au groupe Altran d'accélérer la mise en œuvre de son plan stratégique *Altran 2020. Ignition* :

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

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

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

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Pricol Technologies.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,8 million d'euros.

Le montant du goodwill actuellement reconnu dans les comptes est de 13,9 millions d'euros (dont - 1,3 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 1,6 million d'euros, des actifs non courants pour 0,4 million d'euros, des clients et autres actifs courants de 5,7 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 1,0 million d'euros, des passifs non courants pour 0,2 million d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 4,8 millions d'euros.

Le groupe Pricol Technologies a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 12,3 millions d'euros et 1,3 million d'euros pour 11 mois d'activité.

Août 2017 : Information Risk Management

Fondée en 1998, Information Risk Management (IRM) est une entreprise de cybersécurité britannique spécialisée dans les solutions d'identification, de gestion et de réduction des risques informatiques.

Disposant des accréditations et habilitations les meilleures de leur catégorie, la société propose à ses clients une offre de bout en bout autour de la cybersécurité, depuis le conseil stratégique jusqu'à la conception de logiciels, en passant par la formation professionnelle.

IRM dessert une clientèle attractive d'institutions publiques et privées, parmi lesquelles Travelex, BNP Paribas et Telefonica, mais aussi le ministère de la Défense britannique, le ministère des Transports, le cabinet du Premier ministre, le GCHQ (siège des communications gouvernementales). IRM a également noué des alliances stratégiques avec le nouveau Centre national de cybersécurité britannique (NCSC).

Établie à Cheltenham, avec des bureaux à Londres, IRM compte 82 collaborateurs.

L'acquisition d'IRM, effective à compter du 1er août 2017 :

- améliore significativement les savoir-faire et les compétences d'Altran en matière de cybersécurité, un marché mondial stratégique et en forte croissance ;
- jouera de facto un rôle de premier plan dans le nouveau *World Class Center* d'Altran dédié à la cybersécurité, qui devrait être lancé début 2018. La capacité d'IRM sera combinée aux autres actifs du Groupe pour répondre aux besoins des clients en matière d'applications sécurisées dans des domaines tels que la transformation numérique, l'Internet des Objets et les véhicules autonomes.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres Information Risk Management.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,7 million d'euros.

Le montant du *goodwill* actuellement reconnu dans les comptes est de 20,8 millions d'euros (dont 0,2 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 1,3 million d'euros, des clients et autres actifs courants de 2,1 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 0,1 million d'euros, des passifs non courants pour 0,1 million d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 1,6 million d'euros.

La société Information Risk Management a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 3,4 millions d'euros et 0,3 million d'euros pour 5 mois d'activité.

Octobre 2017 : Global Edge Software

Le groupe Altran a annoncé le 5 septembre 2017 l'acquisition de Global Edge Software, société d'ingénierie de produits basée en Inde, spécialisée dans les solutions logicielles embarquées et la connectivité IoT (Internet des Objets). Le processus a été finalisé le 1er octobre 2017.

Forte de 1 000 ingénieurs, la société, fondée en 2001, est basée à Bangalore avec une succursale à Hyberabad et deux sites clients spécifiques à Chennai et à Mumbai/Pune. Elle sert principalement les industries des semi-conducteurs, des télécoms et de l'automobile, mais également les industries des logiciels et d'internet, ainsi que des produits de consommation électroniques, avec des clients de premier ordre.

L'acquisition de Global Edge Software renforce la présence d'Altran en Inde, augmentant de manière significative les capacités du Groupe pour ses prestations de bout en bout en matière d'*Industrialized GlobalShore*®.

Elle aidera en outre le Groupe à accélérer le développement de son empreinte commerciale en Amérique du Nord, grâce à une forte base de clients de premier plan basés aux États-Unis. L'entreprise dispose d'une équipe dédiée basée en Californie, composée de plusieurs dizaines d'ingénieurs.

En ligne avec la stratégie d'Altran, cette acquisition :

- renforce les opérations du Groupe dans les secteurs des semi-conducteurs, des télécoms, de l'automobile et des industries logicielles/internet ;
- fournit une expertise forte en technologie de connectivité ;
- soutient la stratégie globale d'Altran en matière logicielle.

Le Groupe s'est porté acquéreur de l'intégralité des titres de Global Edge Software.

Les frais afférents à cette acquisition ont été comptabilisés en résultat non récurrent pour un montant total de 0,3 million d'euros.

Le montant du *goodwill* actuellement reconnu dans les comptes est de 30,4 millions d'euros (dont - 0,2 million d'euros d'écart de change).

Les éléments bilanciels apportés peuvent être synthétisés de la façon suivante : des immobilisations pour 0,7 million d'euros, des actifs non courants pour 3,5 millions d'euros, des clients et autres actifs courants de 8,8 millions d'euros, des disponibilités à hauteur de 1,1 million d'euros, des passifs non courants pour 1,2 million d'euros et des fournisseurs et autres passifs courants pour 5,1 millions d'euros.

Le groupe Global Edge Software a contribué, depuis son acquisition, au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant, respectivement pour 6,5 millions d'euros et 1,4 million d'euros pour 3 mois d'activité.

Partenariats

Janvier 2017 : EMG

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

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

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

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

Avril 2017 : Telnet

Altran et Telnet Holding, groupe tunisien de conseil en ingénierie, ont annoncé début avril 2017 un projet d'extension de leur partenariat par lequel Telnet Holding cède ses activités à très haute valeur ajoutée dans trois domaines (automobile, défense et sécurité) à l'entreprise tunisienne Altran Telnet Corporation. Actuellement, le groupe Altran détient 70 % du capital d'Altran Telnet Corporation.

En bénéficiant de l'expertise logicielle du groupe Telnet, Altran renforce ainsi, auprès de grands comptes tels que Bosch ou Safran, ses capacités en conception et développement de produits logiciels embarqués en temps réel ainsi que son dispositif *nearshore* en Afrique du Nord.

Cessions

Décembre 2017 : Mise en vente des activités « *Utilities* » aux États-Unis

Le groupe Altran a pris la décision, au cours du 1er semestre 2017, de mettre en vente ses activités liées aux *utilities services* aux États-Unis. Il s'agit essentiellement des services rendus au profit des compagnies de production et de distribution d'énergie.

Ce choix est principalement motivé par :

- l'absence d'une taille critique sur ce marché de commodité qui n'est pas en ligne avec l'objectif du plan stratégique *Altran 2020. Ignition* de création de valeur ;
- le recours significatif à des sous-traitants *(pass-thru)* qui obère le taux de rentabilité.

La cession de cet actif remplissant les conditions nécessaires, ses impacts sont traités conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Les comptes consolidés au 31 décembre 2017 ont ainsi été établis dans le respect de ladite norme et intègrent les données comparatives pro forma au titre de l'année 2016.

La cession de l'activité a été conclue en décembre 2017.

Financement

Le groupe Altran a annoncé le 28 juillet 2017 avoir conclu une facilité de crédit renouvelable multidevise (EUR, USD, GBP), syndiquée et non garantie d'un montant de 500 millions d'euros en remplacement de ses lignes de crédit actuelles de 300 millions d'euros.

Ce financement, supérieur de 200 millions d'euros aux moyens antérieurement à disposition :

- est destiné à financer les besoins généraux du Groupe ;
- est conclu pour une durée de 5 ans avec possibilité de l'étendre de 1 voire 2 années supplémentaires ;
- offre plus de flexibilité avec une grille de marge plus favorable, une documentation simplifiée et le recours possible aux devises USD et GBP ;
- est conclu avec un groupe élargi et diversifié de 10 banques qui formeront le socle de la relation bancaire d'Altran dans le monde entier.

Ce crédit renouvelable, non utilisé au 31 décembre 2017, sera lui aussi clôturé par anticipation dans le cadre de la négociation du contrat de crédit (*Senior Facilities Agreement*) dans le cadre de l'acquisition du groupe Aricent.

Note 4 Comparabilité des exercices

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

Les impacts de l'application d'IFRS 5 aux états financiers 2016 sont liés à l'activité américaine « Utilities » cédée au cours de l'exercice.

En application de la norme IFRS 5, sont présentés sur des lignes distinctes pour les exercices présentés :

- le résultat net des activités cédées au compte de résultat ;
- les variations nettes de trésorerie générées par l'activité, le financement et l'investissement dans le tableau de flux de trésorerie.

4.2 Impact sur les comptes consolidés de l'exercice 2016

4.2.1 Impact sur le compte de résultat 2016

(en milliers d'euros)	Déc. 2016 Publié	IFRS 5	Déc. 2016 Retraité
Chiffre d'affaires	2 120 095	(46 029)	2 074 066
Autres produits de l'activité	66 746		66 746
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**2 186 841**	**(46 029)**	**2 140 812**
Achats consommés	(44 635)	17 579	(27 056)
Variation des travaux en cours	709		709
Charges externes	(402 061)	4 078	(397 983)
Charges de personnel	(1 495 382)	21 094	(1 474 288)
Charges de personnel – paiement en actions	(1 454)		(1 454)
Impôts et taxes	(2 776)		(2 776)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(14 928)	395	(14 533)
Autres charges opérationnelles	(6 661)		(6 661)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**219 653**	**(2 883)**	**216 770**
Autres produits opérationnels non récurrents	11 688		11 688
Autres charges opérationnelles non récurrentes	(34 126)	752	(33 374)
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	**(22 438)**	**752**	**(21 686)**
Dépréciation des écarts d'acquisition	(2 552)		(2 552)
Amortissements des droits incorporels	(4 290)		(4 290)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**190 373**	**(2 131)**	**188 242**
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie	4 577		4 577
Coût de l'endettement financier brut	(17 995)		(17 995)
Coût de l'endettement financier net	**(13 418)**		**(13 418)**
Autres produits financiers	10 604		10 604
Autres charges financières	(12 572)	4	(12 568)
Charge/produit d'impôt	(52 458)	725	(51 733)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	42		42
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**122 571**	**(1 402)**	**121 169**
Résultat net d'impôt des activités abandonnées		1 402	1 402
RÉSULTAT NET	**122 571**	**-**	**122 571**
Intérêts minoritaires	(88)		(88)
Résultat net Groupe	**122 483**	**-**	**122 483**

4.2.2 Impact sur le tableau de flux de trésorerie 2016

(en milliers d'euros)	Déc. 2016 publié	impact IFRS 5	Déc. 2016 pro forma
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**190 373**	**(2 131)**	**188 242**
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels	6 842		6 842
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION	**197 215**	**(2 131)**	**195 084**
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	24 949	(396)	24 553
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	1 454		1 454
Plus ou moins values de cession	1 059		1 059
Autres produits et charges calculés	(9 394)	(7)	(9 401)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	**215 283**	**(2 534)**	**212 749**
Variation des stocks et en cours	(1 563)		(1 563)
Variation des clients et autres débiteurs	(119 098)	174	(118 924)
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	57 661	1 787	59 448
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	**(63 000)**	**1 961**	**(61 039)**
FLUX NET DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	**152 283**	**(573)**	**151 710**
Intérêts versés	(14 963)		(14 963)
Intérêts encaissés	4 869		4 869
Impôts payés	(31 571)		(31 571)
Impact cash autres produits et charges financières	(3 253)		(3 253)
Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées		573	573
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ	**107 365**	**0**	**107 365**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles	(46 822)	218	(46 604)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles	10 010		10 010
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	(6 476)		(6 476)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)	232		232
Décaissements liés aux earn-out	(375)		(375)
Incidence des variations de périmètre	(135 238)		(135 238)
Variation des prêts et avances consentis	(3 629)		(3 629)
Subventions d'investissement à recevoir			0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	1 248		1 248
Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées		(218)	(218)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	**(181 050)**	**0**	**(181 050)**
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital	333		333
Sommes reçues lors de l'exercice de stock-options			0
Rachats et reventes d'actions propres	(7 033)		(7 033)
Contrat de liquidité	71		71
Versement aux actionnaires mis en paiement au cours de l'exercice	(32 922)		(32 922)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	79 937		79 937
Remboursements d'emprunts	(100 169)		(100 169)
Autres flux liés aux opérations de financement	90 144		90 144
Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées			0
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	**30 361**	**0**	**30 361**
Incidence des variations des cours des devises	(2 887)		(2 887)
Incidence des reclassements			0
VARIATIONS DE LA TRÉSORERIE NETTE	**(46 211)**	**0**	**(46 211)**
Trésorerie d'ouverture	524 541		524 541
Trésorerie de clôture	478 330		478 330
Variation de la trésorerie nette	**(46 211)**	**0**	**(46 211)**

Note 5 Notes relatives à certains postes du bilan

5.1 Écarts d'acquisition nets

L'évolution de la valeur nette des écarts d'acquisition s'analyse de la façon suivante (en milliers d'euros) :

Solde au 31 décembre 2016	**805 855**
Compléments de prix	(180)
Pertes de valeur	0
Variation de périmètre	116 789
Variation de change	(29 346)
Autres mouvements	8 644
Solde au 31 décembre 2017	**901 762**

Le poste « Variation de périmètre » comprend notamment :

- une augmentation de 29 717 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Benteler en Allemagne, Pays-Bas, Roumanie et Suède ;
- une augmentation de 15 128 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Pricol Technologies aux États-Unis, en Inde, au Japon et au Royaume-Uni ;
- une augmentation de 20 613 milliers d'euros du fait de l'acquisition de la société Information Risks Management en Grande-Bretagne ;
- une augmentation de 30 556 milliers d'euros du fait de l'acquisition du groupe Global Edge Software aux États-Unis et en Inde ;
- une augmentation de 7 752 milliers d'euros du fait de l'acquisition de titres complémentaires donnant lieu à la prise de contrôle d'Altran Middle East ;
- une augmentation 1 602 milliers d'euros du fait de l'acquisition de la société Titan Engineering en Tunisie ;
- une augmentation 11 840 milliers d'euros du fait d'un ajustement sur l'acquisition du groupe Lohika aux États-Unis.

Le poste « Autres mouvements » comprend notamment une augmentation de 6 558 milliers d'euros et 2 086 milliers d'euros imputable à l'acquisition d'activités en Tunisie et Espagne.

Les éléments bilanciels apportés par les groupes et sociétés acquis sont en cours d'analyse.

Les principales UGT contributrices aux écarts d'acquisition nets sont détaillées ci-dessous :

Principales contributrices *(en milliers d'euros)*	
Allemagne/Autriche/Rép. Tchèque (1)	170 994
France	135 330
États-Unis/Canada	151 801
Pays-Bas	106 058
Italie	60 573
Cambridge (2)	58 372
Espagne	50 919
Tessella	47 854
Grande-Bretagne	40 551
Belux	15 579
Inde	32 399
Autres	31 332
TOTAL	**901 762**

(1) Le goodwill de Microsys Technologies, filiale canadienne d'Altran Concept Tech (Autriche) est intégré dans l'UGT Allemagne/Autriche/Rép. Tchèque.
(2) Le goodwill de Synapse Product Development, filiale américaine de Cambridge Consultants est intégré dans l'UGT Cambridge.
(3) Les goodwills de Altran Middle East et Titan Engineering sont intégrés dans l'UGT France.

Pour la réalisation des tests de valeur sur écarts d'acquisition au 31 décembre 2017, 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. 2017	**Déc. 2016**
Allemagne/Autriche/Rép. Tchèque	6,50 %	6,60 %
États-Unis/Canada	7,20 %	7,66 %
France	6,63 %	6,64 %
Pays-Bas	6,11 %	6,20 %
Cambridge	6,90 %	7,00 %
Italie	8,10 %	6,85 %
Tessella	6,90 %	7,00 %
Espagne	7,80 %	6,58 %
Grande-Bretagne	6,90 %	7,00 %
Inde	12,66 %	12,34 %
Belux	6,25 %	6,70 %
Autres	De 5,58 % à 9,76 %	De 5,59 % à 9,18 %

Sur ces bases, aucune dépréciation d'écart d'acquisition n'est à constater à la clôture de l'exercice 2017.

Des tests de sensibilité aux taux de *WACC* et de croissance du chiffre d'affaires à l'infini ont été pratiqués pour toutes les UGT qui aboutissent aux résultats ci-dessous (en milliers d'euros) :

Taux WACC			-1,00 %	WACC	+1,00 %
Taux de croissance infini du chiffre d'affaires	2,00 %	UGT Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	0	0	5 839
	1,00 %	UGT Allemagne/Autriche/Rep Tchèque	0	0	33 156
	1,00 %	UGT Etats-Unis/Canada	0	0	11 763

Les besoins de dépréciation potentielle sont relatifs à l'UGT Allemagne/Autriche/Rép. Tchèque et l'UGT États-Unis/Canada.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité à une variation du taux d'*EBIT* retenu dans les plans d'affaires a fait apparaître qu'une diminution de 3 points de ce taux entraînerait une dépréciation de 114,5 millions d'euros de l'écart d'acquisition sur l'UGT Allemagne/Autriche.

5.2 Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Droits incorporels, brevets	Frais de Dévelop-pement	Logiciels	Autres	TOTAL
Au 31 décembre 2016					
Valeur brute à l'ouverture	56 452	10 005	70 634	9 178	146 269
Amortissements et provisions	(16 097)	(3 518)	(44 748)	(610)	(64 973)
Valeur nette à l'ouverture	40 355	6 487	25 886	8 568	81 296
Mouvements sur la période					
Acquisitions	261	9 459	7 467	5 551	22 738
Cessions	(1)		(641)	(76)	(718)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(4 320)	(646)	(8 157)	(276)	(13 399)
Variation de périmètre	-	1 078	1 151	51	2 280
Variation de change	(1 831)	(212)	(227)	(7)	(2 277)
Autres mouvements	(2)		4 029	(3 958)	69
Actifs classés comme détenus en vue de la vente					-
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE)	**(5 893)**	**9 679**	**3 622**	**1 285**	**8 693**
Au 31 décembre 2017					
Valeur brute à la clôture	54 204	21 407	78 758	10 730	165 099
Amortissements et provisions	(19 742)	(5 241)	(49 250)	(877)	(75 110)
Valeur nette à la clôture	34 462	16 166	29 508	9 853	89 989

Pour l'exercice 2017, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations incorporelles s'élèvent à 13 399 milliers d'euros dont 9 137 milliers d'euros sont incluses dans les dotations aux amortissements et provisions nettes courantes et 4 262 milliers d'euros en amortissement des droits incorporels.

L'augmentation des immobilisations incorporelles ainsi que les variations présentes dans le poste « Autres mouvements » correspondent au déploiement de nos outils informatiques Groupe notamment l'ERP.

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 2016						
Valeur brute à l'ouverture	1 076	37 942	53 116	72 906	5 801	170 841
Amortissements et dépréciations		(7 975)	(28 373)	(55 881)	(4 509)	(96 738)
Valeur nette à l'ouverture	1 076	29 967	24 743	17 025	1 292	74 103
Mouvements sur la période						
Acquisitions		11 847	5 605	11 587	3 453	32 492
Cessions	(20)	(63)	(650)	(518)	(136)	(1 387)
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations		(792)	(5 759)	(7 926)	(496)	(14 973)
Variation de périmètre	20	33	1 637	2 277	349	4 316
Variation de change	12	(744)	(923)	(697)	(12)	(2 364)
Autres mouvements			2 169	(30)	(2 139)	-
Actifs classés comme détenus en vue de la vente						-
TOTAL MOUVEMENTS (VALEUR NETTE)	**12**	**10 281**	**2 079**	**4 693**	**1 019**	**18 084**
Au 31 décembre 2017						
Valeur brute à la clôture	1 088	47 416	57 257	82 259	5 019	193 039
Amortissements et provisions		(7 168)	(30 435)	(60 541)	(2 708)	(100 852)
Valeur nette à la clôture	1 088	40 248	26 822	21 718	2 311	92 187

Le Groupe détient en propre des immeubles et terrains principalement au Royaume-Uni et en République tchèque pour un montant net total de 34 607 milliers d'euros et 4 857 milliers d'euros respectivement.

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

Pour l'exercice 2017, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations corporelles s'élèvent à 14 973 milliers d'euros dont 15 062 milliers d'euros sont incluses dans les dotations nettes aux amortissements et provisions courantes et -89 milliers d'euros dans les autres charges opérationnelles non-récurrentes.

5.4 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Disponibles à la vente		
Pépinière Cambridge Consultants	1 595	5 792
Prêts et créances générés par le Groupe		
Prêts effort construction	16 551	15 021
Dépôts et cautionnements	9 960	11 750
Autres créances	677	1 044
	27 188	**27 815**
Autres actifs financiers		
Autres titres de participation	10 456	4 278
Participations mises en équivalence		240
	10 456	**4 518**
TOTAL	**39 239**	**38 125**

5.4.1 Actifs classés comme « disponibles à la vente »

Au cours de l'exercice 2017, la variation de - 4 197 milliers d'euros s'explique principalement par la cession de la participation de Cambridge Consultants au titre de son activité de pépinière d'entreprises dans Aveillant pour -4 275 milliers d'euros et l'augmentation de sa participation dans Evonetix pour 229 milliers d'euros et par une perte de change de - 151 milliers d'euros.

5.4.2 Prêts et créances

Les prêts « effort construction » s'élèvent à 16 551 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 15 021 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Par rapport à fin 2016, la variation de 1 530 milliers d'euros s'explique notamment par :

- l'impact de l'actualisation des prêts « Effort construction », soit +37 milliers d'euros comptabilisés au compte de résultat ;
- les versements au titre de l'exercice 2017 pour un montant de 1 954 milliers d'euros.
- et aux remboursements des prêts échus.

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

5.4.3 Autres actifs financiers

"Les « Autres titres de participation » sont principalement composés de :

- - la prise de participation minoritaire dans la société H2SCAN aux États-Unis pour 2 350 milliers d'euros ;
- la prise de participation via Titan Engineering dans la société Telnet Holding en Tunisie pour 1 223 milliers d'euros ;
- la prise de participation en Allemagne de Sitz ! et Eco! pour 2 914 milliers d'euros ;
- la prise de participation minoritaire dans la société Divergent Technologies aux États-Unis pour 3 752 milliers d'euros ;
- la prise de participation minoritaire dans la société IA Health Solutions aux États-Unis pour 216 milliers d'euros.

5.5 Autres actifs et impôts non courants

Les autres actifs et impôts non courants sont essentiellement constitués :

- des créances clients dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 620 milliers d'euros ;
- des créances fiscales dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 117 245 milliers d'euros.

5.6 Stocks

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Matières premières	1 977	1 655
En cours de prestation de services	4 778	4 333
Produits finis et intermédiaires	380	1 059
Provisions sur stocks	(32)	(35)
TOTAL	**7 103**	**7 012**

5.7 Clients et comptes rattachés, nets de provisions pour dépréciation

Les créances clients sont à échéance d'un an au plus.

	Déc. 2017			Déc. 2016		
(en milliers d'euros)	Total	Échues	Non échues	Total	Échues	Non échues
Clients et comptes rattachés nets	481 316	69 264	412 052	395 429	62 252	333 177

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

Déc. 2016	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Variations de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2017
(5 593)	(2 599)	1 913	142	(43)	542	(5 638)

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Échues depuis 1 mois	43 529	30 573
Échues depuis 1 à 3 mois	12 790	20 596
Échues depuis plus de 3 mois	12 945	11 083
TOTAL CRÉANCES ÉCHUES	**69 264**	**62 252**

Le Groupe dispose de contrats d'affacturage de créances commerciales, notamment en France et en Europe, dont les principales caractéristiques sont :

- la mise en place d'un plafond de garantie pour chaque client cédé nécessitant un agrément préalable de la banque ;
- une garantie de « défaillance financière » correspondant au redressement ou à la liquidation judiciaire du débiteur ;
- le renoncement à tous recours à l'égard du cédant dans la limite des agréments et plafonds de garantie délivrés ;
- mise en place d'un dépôt de garantie qui sera restitué à la résiliation du contrat et est ajusté en fonction des créances garanties cédées sans recours ;
- le contrat est conclu sans limitation de durée et est résiliable à tout moment :

1) par le Groupe, moyennant un préavis de 9 mois pour le contrat signé avec BNP Paribas Factor qui comprend la France, le Portugal, les Pays-Bas, la Suisse, la Suède, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne, la Belgique et l'Allemagne
2) par le *factor,* en cas de manquement du Groupe à ses obligations (régularité des créances cédées, dégradation substantielle de la situation financière, réduction du capital social, mise en gérance du fonds de commerce).

Le Groupe dispose de lignes d'affacturage pour un montant total de 366,0 millions d'euros au 31 décembre 2017. Le montant des créances commerciales cédées dans le cadre de ces contrats représentait 240,0 millions d'euros.

La comptabilisation de la partie sans recours de ces contrats a impacté les comptes de la manière suivante (en milliers d'euros) :

Actif	Déc. 2017	Déc. 2016
Clients et comptes rattachés	(156 314)	(241 764)
Dépôt de garantie	10 303	17 287
	(146 011)	**(224 477)**

Passif	Déc. 2017	Déc. 2016
Passifs financiers courants	(146 011)	(224 477)
	(146 011)	**(224 477)**

Le Groupe reste responsable du recouvrement des créances clients cédées qui n'entrent pas dans le cadre des garanties du *factor*. Aussi ces créances sont maintenues à l'actif avec une contrepartie en « Passifs financiers courants » (cf. 5.11).

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

Actif	Déc. 2017	Déc. 2016
Clients et comptes rattachés	83 674	89 159
Dont créances non financées et annulation du dépôt de garantie	(20 707)	(29 214)
	62 967	**59 945**

Passif	Déc. 2017	Déc. 2016
Passifs financiers courants	62 967	59 945
	62 967	**59 945**

5.8 Autres créances

Ce poste comprend notamment les créances fiscales, les charges constatées d'avance, les créances sur le personnel et organismes sociaux ainsi que les autres créances d'exploitation.

Le Groupe a monétisé sa créance 2017 de CICE pour un montant global de 19 846 milliers d'euros dans le cadre d'un contrat de cession-escompte à échéance du 13 août 2021. Après déduction d'un dépôt de garantie et du coût de financement, le Groupe a perçu un montant net de 18 546 milliers 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 10 303 milliers d'euros).

5.10 Capitaux propres et résultat par action

Le cours moyen annuel de l'action Altran Technologies pour 2017, utilisé pour ces analyses, est de 15,05 euros.

Au 31 décembre 2017, le capital social d'Altran s'élève à 87 900 132,50 euros, divisé en 175 800 265 actions ordinaires. Au cours de l'exercice, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 172 760 172 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et dilutives s'est élevé à 173 401 353 actions.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	175 800 265	0,50 €
Élimination des titres détenus en autocontrôle	(3 205 841)	0,50 €
Actions composant le capital social en fin d'exercice (hors autocontrôle)	**172 594 424**	**0,50 €**

L'assemblée générale mixte du 28 avril 2017 a autorisé, au terme de sa 8ème résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions :

- afin de conserver les actions et les remettre ultérieurement en paiement dans le cadre de couverture de plan d'actions gratuites ou de plans de stocks options ;
- d'animer le marché du Titre Altran Technologies au travers d'un contrat de liquidité, conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;
- pour un nombre de titres qui ne peut excéder 10 000 000 soit près de 6 % des actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2016 ;
- le prix d'achat unitaire maximum autorisé s'élève à 20 euros. Il est entendu que ce prix serait ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social avant opérations sur capital, notamment incorporation de réserves et attribution gratuites d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, et ce nombre après l'opération ;
- ce programme de rachat a été autorisé pour une durée de 18 mois à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 28 avril 2017. Il sera mis en œuvre jusqu'au 26 octobre 2018 au plus tard.

Au 31 décembre 2017 :

- 182 768 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas pour un montant de 2 630 milliers d'euros comptabilisées en capitaux propres. Les plus-values nettes réalisées sur les actions propres (78 milliers d'euros en 2017) ont été comptabilisées en réserves consolidées ;
- 3 023 073 actions étaient également détenues par Altran Technologies pour un montant de 25 908 milliers d'euros comptabilisés en capitaux propres.

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016 *
Résultat net revenant à Altran Technologies	**130 768**	**122 483**
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	2 309	1 454
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Droits attribuées avec effet dilutif	641 181	500 769
Résultat de base par action *(en euros)*	**0,76**	**0,71**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**0,77**	**0,71**

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat net revenant à Altran Technologies des activités poursuivies	**139 653**	**121 081**
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif	2 309	1 454
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Droits attribuées avec effet dilutif	641 181	500 769
Résultat par action *(en euros)*	**0,81**	**0,70**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**0,82**	**0,71**

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat net revenant à Altran Technologies des activités abandonnées	**(8 885)**	**1 402**
Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif		
Actions ordinaires (nombre moyen pondéré)	172 760 172	173 233 526
Droits attribuées avec effet dilutif	641 181	500 769
Résultat par action *(en euros)*	**(0,05)**	**0,01**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**(0,05)**	**0,01**

Les actions gratuites attribuées avec effet dilutif, concernent le plan mis en place le 11 mars 2015 portant sur un maximum de 291 959 titres, le plan mis en place le 1er juin 2016 portant sur un maximum de 519 395 titres et le plan mis en place le 28 avril 2017 portant sur un maximum de 437 366 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. 2017	Déc. 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	372 926	478 330
Trésorerie Passive		
TRÉSORERIE NETTE	**372 926**	**478 330**
Emprunts obligataires long terme	0	249 407
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme	54	17 410
Autres passifs financiers long terme	1 133	1 871
Emprunts obligataires convertibles (-1an)		
Emprunts obligataires courants	253 340	3 681
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit courants	174	106 219
Dettes financières courantes sur biens acquis en location-financement		
Crédits courants et banques	469 300	308 182
Autres dettes financières courantes	(5)	1 099
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**723 996**	**687 869**
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(351 070)**	**(209 539)**

Par rapport au 31 décembre 2016, l'endettement financier net du groupe a augmenté de 141 531 milliers d'euros pour s'établir à 351 070 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

			Flux non-cash					
(en millier d'euros)	Dec. 2016	Flux de trésorerie	Déconso-lidation factor	Variation de périmètre	Variation de juste valeur	Ecart de Change	Autres	Dec. 2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	478 330	(105 404)						372 926
TRÉSORERIE NETTE	**478 330**	**(105 404)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**372 926**
Emprunts obligataires long terme	249 407						(249 407)	-
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit long terme	17 410	(20 491)					3 135	54
Autres passifs financiers long terme	1 871	251		800	(1 789)			1 133
Emprunts obligataires courants	3 681						249 659	253 340
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit courants	106 219	(106 114)					69	174
Crédits courants et banques	308 182	81 557	78 142	1 530		(112)	1	469 300
Autres dettes financières courantes	1 099	(143)		(4)	(650)		(307)	(5)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**687 869**	**(44 940)**	**78 142**	**2 326**	**(2 439)**	**(112)**	**3 150**	**723 996**
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(209 539)**	**(60 464)**	**(78 142)**	**(2 326)**	**2 439**	**112**	**(3 150)**	**(351 070)**

Crédit courant et banques

Le tableau ci-après présente une répartition, des crédits courants et banques :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Facilités bancaires	6 333	5 437
Dettes d'affacturage	62 967	59 945
Billets de trésorerie	400 000	242 800
TOTAL CRÉDITS COURANTS ET BANQUES	**469 300**	**308 182**

Les dettes d'affacturages correspondent aux créances cédées non garanties par le *Factor* sur des lignes totalisant 344,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 375,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Équivalents de trésorerie

La valeur de marché des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2017 s'élève à 203 911 milliers d'euros et se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Certificats de dépôts & autres	203 911	285 093
TOTAL	**203 911**	**285 093**

Échéancier de l'endettement financier brut

Le tableau ci-après présente une répartition, y compris intérêts courus et après prise en compte des effets des instruments de couverture, de l'endettement financier brut par catégorie et par échéance annuelle contractuelle :

(en milliers d'euros)	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	Au-delà
Emprunts obligataires long terme						
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit long terme		49	5			
Autres passifs financiers long terme		795				338
Passifs financiers long terme	**0**	**844**	**5**	**0**	**0**	**338**
Emprunts obligataires convertibles (- 1 an)	253 340					
Emprunts et dettes courants auprès d'établissements de crédit	174					
Crédits courants et banques	469 300					
Autres dettes financières courantes	(5)					
Passifs financiers court terme	**722 809**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**722 809**	**844**	**5**	**0**	**0**	**338**
Intérêts courus	**1 416**					

L'échéancier des dettes financières (hors intérêts courus) se résume comme suit au 31 décembre 2017 :

- à moins de 1 an 99,83 % ;
- de 1 à 5 ans 0,12 % ;
- à plus de 5 ans 0,05 %.

Emprunts obligataires

Le Groupe a mis en place plusieurs emprunts obligataires pour un total de 250 millions d'euros sous la forme de titres dématérialisés au porteur d'une valeur nominale de 100 000 euros :

- un emprunt obligataire de 135 millions d'euros a été émis le 16 juillet 2013, rémunéré à 3,75 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2019. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 16 juillet de chaque année ;
- un emprunt obligataire de 115 millions d'euros a été émis durant l'été 2014 qui comporte :
  - une tranche de 10 millions d'euros, rémunérée à 2,81 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 17 juillet 2020. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année,
  - une tranche de 105 millions d'euros, rémunérée à 3,00 %, pour une durée initiale de 7 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2021. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année.

Le remboursement anticipé est possible :

- au gré du Groupe depuis le 8 janvier 2018 :
  - à tout moment, pour toutes les obligations en circulation ;
  - en respectant un délai de prévenance entre 3 jours et 30 jours calendaires avant la date de remboursement anticipée ;
  - jusque la date d'échéance prévue pour chacun des emprunts ;
- au gré des porteurs :
  - à tout moment à un prix égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement en cas de :
    - défaut de paiements de toutes dettes d'emprunt de l'émetteur ou d'une de ses filiales,
    - procédure de conciliation avec ses créanciers,
    - dissolution, liquidation, fusion, scission ou absorption de l'émetteur ou de ses principales filiales qui ne transmettraient pas l'intégralité des obligations de l'émetteur à la personne morale qui lui succéderait,
    - non-respect des modalités de l'emprunt y compris le non-respect de l'engagement de ratio financier,
    - en cas de changement de contrôle de la Société : c'est-à-dire l'acquisition, par une personne ou un groupe de personnes agissant de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, de plus de 50 % du capital social de l'émetteur ou de ses droits de vote.

La mise à disposition de ces crédits est subordonnée au respect d'un engagement de ratio financier (Dette financière nette incluant toutes les opérations de cession de créances et d'affacturage/*EBITDA*) inférieur à 2,75 pour les 2 premières années puis inférieur à 2,50 à chaque clôture annuelle jusqu'au 31 décembre 2020.

Si le ratio annuel est supérieur à 2,00, un intérêt majoré sera applicable au titre des périodes suivantes :

- + 0,50 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,75 % ;
- + 0,70 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,00 % ;
- + 0,60 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 2,81 %.

La charge financière relative à ces emprunts au titre de l'exercice 2017 s'élève à 8 703 milliers d'euros dont 3 933 milliers d'euros d'intérêts courus qui seront payées dans le 1er trimestre 2018 du fait de la négociation de la dette dans le cadre de l'acquisition du groupe Aricent.

Crédit renouvelable – Pool bancaire

Altran a signé le 27 juillet 2017 une ligne de crédit d'un maximum de 500 millions d'euros exclusivement destinée à financer les besoins généraux d'Altran Technologies ou l'une de ses filiales, avec un groupe de banques comprenant Société Générale, BNP Paribas, Natixis, Commerzbank et le Crédit Agricole Île-de-France.

Ce crédit renouvelable, non utilisé au 31 décembre 2017, sera lui aussi clôturé par anticipation dans le cadre de la négociation du contrat de crédit (Senior Facilities Agreement) du fait l'acquisition du groupe Aricent.

Les frais relatifs à ce crédit ont été comptabilisés en charge de l'exercice pour un montant de 2 457 milliers d'euros.

Ratio financier

L'évolution du ratio financier du groupe au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

	Déc. 2017	Déc. 2016
Dette financière nette/*EBITDA* (levier financier) selon définition du contrat de crédit et des contrats d'emprunts obligataires	1,50	0,94

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 EONIA, une politique de couverture avait été mise en place comme explicitée en paragraphe 2.1 « Facteurs de risques » du document de référence.

La variation de la juste valeur des *swaps* de taux clôturés sur l'exercice, est comptabilisée :

- en capitaux propres pour un montant net positif de 630 milliers d'euros dont 960 milliers d'euros de valorisation brute et - 330 milliers d'euros d'impôts différés ;
- en résultat financier pour un montant net positif de 645 milliers d'euros dont 869 milliers d'euros de valorisation brute ayant généré une charge d'impôts différés de 224 milliers d'euros.

Dérivés de devises

La centralisation des excédents de trésorerie expose le Groupe à un risque de change. Ce risque de change a été couvert via des achats et des ventes à terme de devises sur le dollar et la livre sterling.

Les caractéristiques de ces instruments sont présentées ci-dessous :

Date départ	Date échéance	Type	Taux fixe	Nominal	Taux initial	Devise
27/12/17	04/01/18	Vente à terme	0,0391	168 000 000	Cours comptant	CZK
27/12/17	04/01/18	Vente à terme	0,6634	4 700 000	Cours comptant	CAD
02/10/17	04/01/18	Achat à terme	1,1276	25 300 000	Cours comptant	GBP
02/10/17	04/01/18	Vente à terme	1,1281	2 800 000	Cours comptant	GBP
02/10/17	04/01/18	Vente à terme	0,8461	56 200 000	Cours comptant	USD

Au 31 décembre 2017, la Juste Valeur des achats et ventes à terme de devises est la suivante (en milliers d'euros) :

Type	Devise	Déc. 2017
Vente à terme	CZK	36
Vente à terme	CAD	7
Achat à terme	GBP	16
Vente à terme	GBP	(3)
Vente à terme	USD	(706)
Total passifs financiers		**(650)**

La Juste Valeur des instruments dérivés de change est enregistrée en résultat financier en coût de l'endettement financier brut.

Analyse de la sensibilité de l'exposition nette au risque de change

Une appréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2017 aurait les effets suivants :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Position nette en devises	Cours au 31/12/17	Position nette en euro avant gestion	Instruments dérivés	Position nette en euro après gestion	Résultat Gains/ Pertes	Capitaux propres Gains/ Pertes
Devise									
USD	157,9		157,9	0,8338	131,7	(46,9)	84,8	0,0	8,5
GBP	75,3	(15,5)	59,8	1,1271	67,4	25,4	92,8	0,0	9,3
CHF		(0,4)	(0,4)	0,8546	(0,3)		(0,3)	0,0	0,0
SEK	64,5		64,5	0,1016	6,6		6,6	0,7	0,0
SGD	103,6		103,6	0,6241	64,7		64,7	0,1	6,4
MXN	3,2		3,2	0,0422	0,1		0,1	0,0	0,0
NOK	6,6		6,6	0,1016	0,7		0,7	0,0	0,0
CAD	4,9		4,9	0,6649	3,3	(3,1)	0,1	0,0	0,0
CZK	429,0		429,0	0,0392	16,8	(6,6)	10,2	0,0	1,0
MAD	33,7		33,7	0,0892	3,0		3,0	0,0	0,3
TRY	0,8		0,8	0,2200	0,2		0,2	0,0	0,0
INR	1 447,6		1 447,6	0,0131	18,9		18,9	0,0	1,9

5.12 Provisions pour risques et charges

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2016	Dotations de l'exercice	Reprise (prov. utilisée)	Reprise (prov. non utilisée)	Variation de change	Variations de périmètre	Autres variations	Déc. 2017
Provision litiges sociaux	856	332	(233)	(180)			148	923
Provision autres litiges	601		(48)	(254)				299
Provisions pour risques filiales	799				(23)		(609)	167
Provisions pour garanties	101	74	(173)		(2)			-
Provision autres risques	42 741	13 347	(8 405)	(11 116)	(2 602)	14 457	(7 262)	41 160
Provision pour restructuration	996	603	(715)	(60)	(4)		4 003	4 823
Provision autres charges	4 144	59	(2 725)	(50)	(188)	74	(1 025)	289
TOTAL LONG TERME	**50 238**	**14 415**	**(12 299)**	**(11 660)**	**(2 819)**	**14 531**	**(4 745)**	**47 661**
Provision litiges sociaux	6 791	1 603	(1 423)	(1 132)		149	(149)	5 839
Provision autres litiges	477	11	(84)	(50)				354
Provisions pour garanties	125	4	(124)		(1)	39		43
Provision litiges et pénalités fiscales	15		(15)					-
Provision sur pertes à terminaison	832	491	(19)	(784)	(3)			517
Provision autres risques	4 792	177	(895)	(2 116)	(13)	44	1 258	3 247
Provision pour restructuration	4 957	3 560	(4 658)	(393)	(25)		2 430	5 871
Provision autres charges	72	202	(165)		(59)	110	1 025	1 185
Total court terme	**18 061**	**6 048**	**(7 383)**	**(4 475)**	**(101)**	**342**	**4 564**	**17 056**

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 2017, les dotations nettes de reprises aux provisions pour risques et charges s'élèvent à - 15 354 milliers d'euros et leur ventilation entre résultat opérationnel courant et non récurrent est la suivante :

- - 16 561 milliers d'euros en résultat opérationnel courant ;
- 1 207 milliers d'euros en résultat non récurrent.

Les provisions constituées couvrent principalement des litiges sociaux, fiscaux et des coûts de restructuration.

- Altran Technologies a fait l'objet d'un redressement fiscal, notifié en 2014, au titre d'une partie du crédit d'impôt recherche 2011 et 2012. Une procédure contentieuse est actuellement en cours devant la cour administrative d'appel.
- Altran Technologies a été assignée en justice par des salariés et/ou ex-salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires. Après avoir été déboutée en première instance, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la cour d'appel de Toulouse en septembre 2014. La Cour de Cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

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

  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 1er janvier 2016.

  Les décisions de la cour d'appel de Toulouse et de la Cour de Cassation ont 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 programmées jusqu'à fin 2018.

  À la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2017, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents conseils de Prud'hommes (Toulouse, Strasbourg, Rennes, Lyon, Nanterre, Belfort…) 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 ces dernières accusations. En effet, la clause de loyauté vise simplement à éviter tout acte de concurrence déloyale. Elle se distingue donc clairement de la clause de non concurrence, elle aussi prévue dans les contrats de travail, assortie d'une contrepartie financière et donc parfaitement valide. L'objet de ces deux clauses est donc clairement différent.

  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 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, plus aucun de ces salariés n'était au forfait. Ils 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.

  Le groupe a décidé de se pourvoir en Cassation pour 293 procédures concernées par les arrêts de la Cour d'appel de Toulouse.
- 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.

  L'affaire a été plaidée le 22 janvier 2018 et est en délibéré.
- 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 restait susceptible d'appel à la clôture de l'exercice.
- 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 à Altran 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. A 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.

  L'instruction est toujours pendante, elle devrait s'achever en 2018.

  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 loyer au titre de contrats de location conclus avec le fournisseur.

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

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

Passifs éventuels

- À la suite des articles parus dans Le Monde en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le Parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

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

  Altran s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003. Treize autres personnes physiques ou morales se sont également portées parties civiles en novembre 2004.

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

  L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et Altran Technologies en qualité de personne morale sont renvoyés devant le tribunal correctionnel.

  Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le tribunal a renvoyé l'affaire au Parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction. Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président chargé de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le Procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 milliers d'euros pour Altran notamment) du chef des délits de faux et usage. Compte tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites administratives et pénales, le Procureur a considéré que l'action publique était éteinte au regard du délit de diffusion d'information fausse ou trompeuse.

  Aux termes de ses décisions rendues 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 poursuivis au titre des infractions de fausse information et présentation de comptes infidèles. Le Tribunal a fait application du principe non bis in idem, qui interdit qu'une personne soit condamnée deux fois pour la même infraction. Les personnes précitées avaient en effet déjà été sanctionnées par l'AMF en 2007.

  Le Tribunal s'est déclaré incompétent pour statuer sur les demandes d'intérêts civils.

  Le Parquet a fait appel. Aucune date d'audience n'a été fixée à ce jour.

  Les parties civiles pourraient poursuivre la Société devant les juridictions civiles pour obtenir la réparation du préjudice qu'elles allèguent. Trois d'entre elles, à la date du présent document de référence, ont assigné la Société et réclament ensemble près de 28 millions d'euros à titre de dommages et intérêts sur le fondement de la responsabilité délictuelle.

  L'ensemble des procédures susvisées concernent des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- La société Altran Technologies a été assignée par un ancien dirigeant pour licenciement abusif. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer 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 de la Société 2001-2002).
- Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le tribunal de commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait été contraint de reporter l'introduction en Bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre desquelles il a été depuis relaxé. Débouté de ses demandes par jugement du 7 juillet 2014, le salarié a interjeté appel de cette décision. Débouté une nouvelle fois de ses demandes par la cour d'appel, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en Cassation le 14 décembre 2016.

  Aucune date n'a été fixée par la Cour de Cassation en vue de l'audience.

- Le Groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses salariés ou anciens salariés.

  Le Groupe met tout en œuvre afin de limiter l'impact des risques sur ses comptes.

Provisions pour restructuration

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

(en milliers d'euros) Plans de restructurations	Déc. 2016	Dotations	Reprises	Écart de change	Réallocation	Déc. 2017
Coûts salariaux	3 778	3 507	(4 258)	(14)	6 438	9 451
Rationalisation des baux locatifs	1 646	538	(1 568)	(7)	-	609
Autres	528	118	-	(6)	(6)	634
TOTAL	**5 952**	**4 163**	**(5 826)**	**(27)**	**6 432**	**10 694**

5.13 Avantages du personnel

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

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Avantages du personnel courants	214 464	214 131
	214 464	**214 131**
Avantages du personnel non courants	38 941	32 824
	38 941	**32 824**
TOTAL	**253 405**	**246 955**

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 38 603 milliers d'euros, porte essentiellement sur la France, l'Italie, la Suisse et l'Allemagne et s'analyse comme suit :

Réconciliation de la provision

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Provision début de période	(19 999)	(16 638)	(7 970)	(7 672)	(657)	(437)	(4 091)	(4 095)	(32 717)	(28 842)
Acquisition/cession/transfert/ arrêt plans	-	-	(2 203)	-	(616)	-	-	-	(2 819)	-
(Charge)/produit reconnu	(2 218)	(1 944)	(1 627)	(638)	(363)	(205)	(901)	(1 277)	(5 109)	(4 064)
Gains/(Pertes) reconnus via les capitaux propres	(393)	(1 542)	(476)	(473)	11	(62)	(247)	192	(1 105)	(1 884)
Contributions employeur	-	-	548	271	229	-	1 090	1 125	1 867	1 395
Prestations versées	422	126	474	542	-	57	-	-	896	725
Variation de change	-	-		-	45	(10)	338	(36)	383	(46)
PROVISION FIN DE PÉRIODE	**(22 188)**	**(19 998)**	**(11 254)**	**(7 970)**	**(1 351)**	**(657)**	**(3 811)**	**(4 091)**	**(38 604)**	**(32 716)**

Situation financière

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Engagement	(22 188)	(19 998)	(34 319)	(17 880)	(1 897)	(841)	(17 911)	(19 437)	(76 315)	(58 156)
Valeur des actifs de couverture	-	-	23 065	9 910	546	184	14 100	15 346	37 711	25 440
(Déficit) surplus	**(22 188)**	**(19 998)**	**(11 254)**	**(7 970)**	**(1 351)**	**(657)**	**(3 811)**	**(4 091)**	**(38 604)**	**(32 716)**
Réserve de gestion du surplus	-	-	-		-	-	-	-	-	-
PROVISION CLÔTURE	**(22 188)**	**(19 998)**	**(11 254)**	**(7 970)**	**(1 351)**	**(657)**	**(3 811)**	**(4 091)**	**(38 604)**	**(32 716)**

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 (54 % du total) et les Pays-Bas.

En Italie, les engagements sont liés au régime de *Trattamento di Fine Rapporto* (TFR). Ce régime obligatoire prévoit le versement d'un capital au salarié au moment de son départ de l'entreprise (pour toutes causes y compris retraite), dont le montant est fonction de son salaire et de son ancienneté. Il n'y a plus d'acquisition de droits depuis 2007.

En Suisse, les engagements sont relatifs au régime de retraite et prévoyance prévu par la loi sur la prévoyance professionnelle (LPP) et mis en place auprès d'une Fondation collective. Le régime d'Altran prévoit des prestations supérieures au régime minimal requis par la LPP, pour les risques vieillesse (rente ou capital à la retraite) et prévoyance (décès et invalidité). Ce régime est de type cash balance : pour la partie épargne retraite, les cotisations sont partagées entre l'employeur et les salariés 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 au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016

Réconciliation des engagements

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Engagement début de période	19 998	16 638	17 880	15 506	841	609	19 437	18 260	58 156	51 013
Coût des services rendus	1 848	1 544	1 378	562	295	160	1 180	1 175	4 701	3 441
Charge d'intérêts	371	399	564	346	89	56	90	106	1 114	907
Cotisations des salariés	-	-	446	242	-	-	845	758	1 291	1 000
Coûts d'administration	-	-	-	5	-	-	81	74	81	79
Pertes/(Gains) actuariels	393	1 542	(156)	1 969	(17)	63	358	(244)	578	3 330
Prestations payées par l'employeur	(422)	(125)	(473)	(543)	-	(57)	-	1	(895)	(724)
Prestations payées par le fonds	-	-	(65)	(67)	(142)	(2)	(2 094)	(871)	(2 301)	(940)
Changement de plan/Réduction/Liquidation	-	-	(27)	(140)	-	-	249	-	222	(140)
Achat/(Vente)	-	-	2 566	-	895	-	-	-	3 461	-
Transfert/Arrêt plans	-	-	12 206	-	-	-	(631)	-	11 575	-
Variation de change	-	-		-	(64)	12	(1 604)	178	(1 668)	190
ENGAGEMENTS FIN DE PÉRIODE	**22 188**	**19 998**	**34 319**	**17 880**	**1 897**	**841**	**17 911**	**19 437**	**76 315**	**58 156**

Réconciliation des actifs financiers

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Valeur vénale des actifs début de période	-	-	9 910	7 834	184	174	15 346	14 165	25 440	22 173
Transfert/changement de méthodologie	-	-	12 206	-		-		-	12 206	-
Achat/(Vente)	-	-	363	-	280	-		-	643	-
(Pertes)/ Gains actuariels	-	-	(666)	1 454	(6)	-	111	(51)	(561)	1 403
Rendement des actifs de couverture	-	-	323	176	21	11	67	78	411	265
Contribution employeur	-	-	548	271	229	-	1 090	1 125	1 867	1 396
Contribution employés	-	-	446	242	-	-	845	758	1 291	1 000
Prestations payées	-	-	(65)	(67)	(142)	(2)	(2 095)	(871)	(2 302)	(940)
Liquidation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de change	-	-	-	-	(20)	1	(1 264)	142	(1 284)	143
VALEUR VÉNALE DES ACTIFS FIN DE PÉRIODE	**-**	**-**	**23 065**	**9 910**	**546**	**184**	**14 100**	**15 346**	**37 711**	**25 440**

Engagements au bilan

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		Total	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Régimes totalement ou partiellement financés		-	27 811	11 381	1 897	841	17 911	19 437	47 619	31 659
Régimes non financés	22 188	19 998	6 508	6 499	-	-	-	-	28 696	26 497
TOTAL	**22 188**	**19 998**	**34 319**	**17 880**	**1 897**	**841**	**17 911**	**19 437**	**76 315**	**58 156**

Hypothèses actuarielles

	Zone euro		Inde		Suisse	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Taux d'actualisation	1,70 %	1,70 %	7,05 %	6,60 %	0,60 %	0,45 %
Taux d'inflation	1,85 %	1,85 %	N/A	N/A	1,00 %	1,20 %
Augmentation de salaire	1,50 %-2,25 %	1.50 %-2.00 %	10,00 %	10,00 %	1,50 %	1,50 %

Duration des régimes

	France	Italie	Suisse
Duration	15,1 ans	6,1 ans	14,5 ans

Sensibilité aux taux (analyse hors Allemagne)

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

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	839	3,78 %
Autres - Zone EUR	1 721	5,01 %
Inde	36	1,88 %
Suisse	590	3,29 %
TOTAL	**3 186**	**4,17 %**

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

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	(800)	-3,61 %
Autres - Zone EUR	(1 607)	-4,68 %
Inde	(34)	-1,82 %
Suisse	(545)	-3,04 %
TOTAL	**(2 986)**	**-3,91 %**

C. Sensibilité à une variation de -0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	(815)	-3,67 %
Autres - Zone EUR	(13)	-0,04 %
Inde	(32)	-1,69 %
Suisse	(22)	-0,12 %
TOTAL	**(882)**	**-1,16 %**

D. Sensibilité à une variation de +0,25 % sur les taux d'augmentation des salaires

	Impact en milliers d'euros sur les engagements au 31 décembre 2017	Impact en % sur le total des engagements au 31 décembre 2017
France	852	3,84 %
Autres - Zone EUR	20	0,06 %
Inde	33	1,73 %
Suisse	21	0,12 %
TOTAL	**926**	**1,21 %**

Allocation des actifs financiers

	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Actions	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash	-	-	-	-	-	-	-	-
Autre (actif général des assureurs)	23 065	9 910	546	184	14 101	15 346	37 712	22 173
TOTAL	**23 065**	**9 910**	**546**	**184**	**14 101**	**15 346**	**37 712**	**22 173**

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

	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Actions	-	-	-	-	-	-	-	0,00 %
Obligations	-	-	-	-	-	-	-	0,00 %
Immobilier	-	-	-	-	-	-	-	0,00 %
Cash	-	-	-	-	-	-	-	0,00 %
Autre (actif général des assureurs)	61,16 %	38,95 %	1,45 %	0,73 %	37,39 %	60,32 %	100,00 %	100,00 %
TOTAL	**61,16 %**	**35,33 %**	**1,45 %**	**0,79 %**	**37,39 %**	**63,88 %**	**100,00 %**	**100,00 %**

Gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

	Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Rendement attendu	323	176	21	11	67	78	411	265
Rendement réel	(343)	1 630	15	11	178	27	(150)	1 669
GAINS ET (PERTES) SUR ACTIFS FINANCIERS	**(666)**	**1 454**	**(6)**	**-**	**111**	**(51)**	**(561)**	**1 404**

Historique

Écarts actuariels

(en milliers d'euros)	2017	2016	2015	2014
Valeur actualisée des engagements	76 315	58 157	51 013	39 525
Juste valeur des actifs de couverture	37 712	25 440	22 173	11 410
(DÉFICIT)/ SURPLUS	**(38 603)**	**(32 717)**	**(28 840)**	**(28 115)**
Pertes/(Gains) actuariels liés aux hypothèses :				
- Hypothèses démographiques	177	(551)	(2 028)	(1 549)
- Hypothèses financières	(201)	3 199	(453)	3 365
Pertes/(Gains) actuariels d'expérience sur les engagements	601	682	144	(276)
Pertes/(Gains) actuariels d'expérience sur les actifs de couverture	561	(1 403)	(191)	27

Contributions employeur attendues pour 2017

(en milliers d'euros)	France	Autres - Zone EUR	Inde	Suisse
Prestations attendues pour les régimes non financés	69	963	-	-
Contributions employeur attendues pour les régimes financés	-	514	-	1 258

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

	France		Autres - Zone EUR		Inde		Suisse		TOTAL	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Coût des services rendus	1 847	1 545	1 378	561	295	160	1 180	1 175	4 700	3 441
Changement de plan/Réduction/Liquidation	-	-	(27)	(140)	-	-	249	-	222	(140)
Charge d'intérêt sur l'engagement	371	399	565	346	89	56	89	106	1 114	907
Charge d'intérêt sur les actifs	-	-	(323)	(176)	(21)	(11)	(67)	(78)	(411)	(265)
Charge d'intérêt sur le surplus non récupérable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts d'administration	-	-	-	5	-	-	81	74	81	79
Reconnaissance immédiate des (gains)/ pertes	-	-	34	42	-	-	-	-	34	42
Transfert/changement de méthodologie	-	-	-	-		-	(631)	-	(631)	-
CHARGE/(PRODUIT) RECONNU	**2 218**	**1 944**	**1 627**	**638**	**363**	**205**	**901**	**1 277**	**5 109**	**4 064**

5.14 Autres passifs long terme

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

5.15 Fournisseurs et comptes rattachés

Les dettes auprès des fournisseurs s'élèvent à 135 918 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 116 484 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

	Déc. 2017			Déc. 2016		
(en milliers d'euros)	**Total**	**Échues**	**Non échues**	**Total**	**Échues**	**Non échues**
Fournisseurs et comptes rattachés nets	135 918	27 278	108 640	116 484	45 122	71 362

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

(en milliers d'euros)	**Déc. 2017**	**Déc. 2016**
Échéances inférieures à 1 mois	16 241	36 445
Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois	7 501	5 123
Échéances supérieures à 3 mois	3 536	3 554
TOTAL DETTES ÉCHUES	**27 278**	**45 122**

5.16 Autres dettes courantes

Ce poste comprend essentiellement la part facturée d'avance des produits et services concourants au chiffre d'affaires mais également les avoirs à émettre aux clients, les avances et acomptes reçus sur commandes.

5.17 Dettes sur titres

Les dettes sur titres sont composées de soldes relatifs aux compléments de prix et aux dettes restantes à payer pour 39 102 milliers d'euros contre 18 297 milliers d'euros à fin 2016.

5.18 Juste valeur

		Déc. 2017					Déc. 2016				
(en millions d'euros)	**Niveau de juste valeur**	**Coût amorti**	**Juste valeur par résultat**	**Juste valeur par capitaux propres**	**Valeur comptable**	**Juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti**	**Coût amorti**	**Juste valeur par résultat**	**Juste valeur par capitaux propres**	**Valeur comptable**	**Juste valeur des éléments comptabilisés au coût amorti**
Éléments actifs											
Titres non consolidés	Niveau 3	10 456		1 595		10 456	4 278		5 792		4 278
Titres MEE	Niveau 3							(369)			
Prêt et créances	Niveau 2	10 637	16 551			10 637	12 794	15 021			12 794
Équivalents de trésorerie	Niveaux 1 et 2		203 911					285 093			
Instruments dérivés	Niveau 2										
TOTAL ACTIF		**21 093**	**220 462**	**1 595**	**0**	**21 093**	**17 072**	**299 745**	**5 792**	**0**	**17 072**
Éléments passif											
Emprunt Obligataire convertible	Niveau 1										
Emprunt Obligataire	Niveau 1	250 000				249 696	250 000				246 143
Instruments dérivés	Niveau 2		(650)					869	960		
Total Passif		**250 000**	**(650)**	**0**	**0**	**249 696**	**250 000**	**869**	**960**	**0**	**246 143**

Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques.

Niveau 2 : données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.

Niveau 3 : données non observables concernant l'actif ou le passif.

La juste valeur des autres actifs et passifs financiers au coût amorti est proche de leur valeur comptable.

Note 6 Notes relatives au compte de résultat

6.1 Information sectorielle au 31 décembre 2017

En application de la norme IFRS 8 « Secteurs Opérationnels », le groupe est tenu de communiquer une information financière sectorielle qui est basée sur le *reporting* interne examiné par le principal décideur opérationnel du groupe, afin d'évaluer la performance de chaque secteur opérationnel et de leur allouer des ressources.

Le degré de dépendance du chiffre d'affaires à l'égard des principaux clients est détaillé en section 4 du document de référence.

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

- France : France, Maroc, Tunisie ;
- Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie, Slovaquie, Suisse ;
- Sud : Espagne, Italie, Portugal, Turquie ;
- Reste du monde : Amériques, Asie, Océanie, Ukraine.

Information sectorielle par zone géographique (en millions d'euros)

Au 31 décembre 2017 *(en millions d'euros)*	France	Nord	Sud	Reste du monde	Élim. intersecteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	920	758	449	155		2 282
Intersecteurs	55	14	31	12	(112)	-
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**975**	**772**	**480**	**167**	**(112)**	**2 282**
Total produits d'exploitation	1 018	786	493	167	(112)	2 352
Total charges d'exploitation	(892)	(740)	(433)	(153)	112	(2 106)
Résultat opérationnel courant	126	46	60	14	0	246
% RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**12,9 %**	**6,0 %**	**12,5 %**	**8,4 %**	**0,0 %**	**10,8 %**
Actifs par zone	1 980	743	250	202	(824)	2 351
TOTAL ACTIF	**1 980**	**743**	**250**	**202**	**(824)**	**2 351**

Au 31 décembre 2016* *(en millions d'euros)*	France	Nord	Sud	Reste du monde	Élim. intersecteur	Total
Chiffre d'affaires						
Externe	862	669	430	113		2 074
Intersecteurs	45	11	22	7	(85)	-
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**907**	**680**	**452**	**120**	**(85)**	**2 074**
Total produits d'exploitation	952	693	460	121	(85)	2 141
Total charges d'exploitation	(862)	(634)	(398)	(115)	85	(1 924)
Résultat opérationnel courant	90	59	62	6	0	217
% RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**9,9 %**	**8,7 %**	**13,7 %**	**5,0 %**	**0,0 %**	**10,5 %**
Actifs par zone	1 912	697	231	147	(732)	2 255
TOTAL ACTIF	**1 912**	**697**	**231**	**147**	**(732)**	**2 255**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.
La France intègre les filiales opérationnelles et le siège social du groupe (organes de direction et services transverses).

Le chiffre d'affaires de 2017 s'établit à 2 282,2 millions d'euros, en hausse de 10,0 % par rapport à 2016.

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

	2017				2016*			
(en millions d'euros)	Total Secteurs	Éliminations inter-secteurs	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Variations	Croissance économique
France	975,2	(54,9)	920,3	40,3 %	861,6	41,5 %	+ 6,8 %	+ 7,6 %
Nord	772,1	(14,1)	758,0	33,2 %	669,2	32,3 %	+ 13,3 %	+ 3,0 %
Sud	480,4	(31,0)	449,4	19,7 %	430,1	20,7 %	+ 4,5 %	+ 5,4 %
Reste du monde	166,3	(11,8)	154,5	6,8 %	113,2	5,5 %	+ 36,5 %	+ 5,8 %
TOTAL	**2 394,0**	**(111,8)**	**2 282,2**	**100,0 %**	**2 074,1**	**100,0 %**	**+ 10,0 %**	**+ 5,6 %**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Les tableaux présentent les éliminations intersecteurs sur les quatre secteurs définis.

Le taux de croissance économique du chiffre d'affaires (à savoir à périmètre constant, hors impacts de change et des variations de jours ouvrés) s'élève à 5,6 % contre 5,8 % en 2016.

Avec les acquisitions réalisées en 2017, le chiffre d'affaires de la France passe de 41,5 % à 40,3 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

6.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*	Variation
Ventes de biens	17 778	19 645	- 9,5 %
Prestations de services	2 262 801	2 053 036	+ 10,2 %
Redevances	1 616	1 385	+ 16,7 %
TOTAL	**2 282 195**	**2 074 066**	**+ 10,0 %**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

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 2017, les charges externes se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*	Variation
Sous-traitance	185 120	149 087	+ 24,2 %
Locations simples et charges annexes	72 427	67 137	+ 7,9 %
Formation	13 209	10 933	+ 20,8 %
Honoraires et services externes	25 652	25 996	- 1,3 %
Transports, voyages, déplacements	73 695	68 064	+ 8,3 %
Autres achats et services extérieurs	71 892	76 766	- 6,3 %
TOTAL	**441 995**	**397 983**	**+ 11,1 %**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Les charges externes augmentent par rapport à 2016 (variation de +11,1 %) et se détaillent comme suit :

- une hausse de 24,2 % des charges de sous-traitance, soit 36 033 milliers d'euros ;
- une augmentation des frais de transports, voyages et déplacements de 8,3 %, soit 5 631 milliers d'euros ;
- une baisse des autres achats et services extérieurs de 6,3 % soit 4 874 milliers d'euros.

Le montant de charges de location simple au titre de l'exercice 2017 s'élève à 72 427 milliers d'euros (2016* : 67 137 milliers d'euros). Le Groupe est engagé dans des contrats de locations simples (essentiellement des baux immobiliers). Aucun engagement de location simple ne prévoit de loyers conditionnels d'options de renouvellement ou de dispositions imposant des restrictions particulières (notamment concernant les dividendes, l'endettement complémentaire ou les locations additionnelles).

L'analyse par échéance des engagements donnés par le Groupe au 31 décembre 2017 sur les locations non résiliables est présentée en note 7.

6.4 Charges de personnel

Au 31 décembre 2017, les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Traitements et salaires (y compris charges sociales)	1 601 066	1 470 998
Charges relatives à des paiements en actions	2 309	1 454
Avantages du personnel long terme	2 380	2 068
Dotation nettes aux avantages du personnel	1 670	1 222
TOTAL	**1 607 425**	**1 475 742**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Les charges de personnel sont en ligne avec l'évolution des effectifs.

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Consultants	30 228	25 987
Fonctions supports	3 437	2 963
TOTAL	**33 665**	**28 950**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

a) Paiements en actions

Le coût total de la rémunération en actions est de 2 309 milliers d'euros au titre des plans d'actions gratuites échus ou à échoir au 31 décembre 2017 (1 454 milliers d'euros pour l'exercice 2016).

Au 31 décembre 2017, les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites, échus ou en cours, sont les suivantes :

	Actions gratuites 2015	Actions gratuites 2016	Actions gratuites 2017
Date de l'assemblée	01/06/2012	29/04/2016	29/04/2016
Date du conseil d'administration	11/03/2015	01/06/2016	28/04/2017
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	291 959	519 395	437 366
Dont mandataires sociaux	*0*	*0*	*0*
Dont nombre d'actions pouvant être allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés	*116 750*	*231 583*	*157 681*
Nombre d'actions pouvant leur être allouées au 31/12/2017	*116 750*	*94 666*	*69 632*
Date d'attribution définitive des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	28/04/2020
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	28/04/2020
Cours de référence des actions *(en euros)*	8,53 €	13,35 €	15,88 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2016	261 959	410 245	
Droits créés en 2017			364 472
Droits perdus en 2017		(41 295)	(27 726)
Droits acquis en 2017		(20 019)	
Variation de la performance		(101 765)	(141 602)
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2017	261 959	247 166	195 144

Lors de sa réunion du 28 avril 2017, le conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 437 366 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue.

Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016 (24ème résolution) en vue de procéder dans un délai de 38 mois à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié (ou certaines catégories d'entre eux) de la société mère Altran Technologies et des sociétés qui lui sont liées, le nombre d'actions attribuées ne pouvant conduire à une augmentation de capital de plus de 3 % du capital social de la société Altran Technologies au jour de l'attribution des actions gratuites par le conseil d'administration.

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

Le plan d'actions gratuites 2017 a été évalué à la date d'octroi selon un modèle reprenant les recommandations de l'ANC (méthode binomiale).

Les principaux paramètres de marché utilisés pour valoriser ce coût notionnel d'incessibilité, déterminé en date d'attribution sont les suivants :

- cours comptant de l'action Altran au 28 avril 2017 : 15,88 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. 5.13.

6.5 Dotations aux amortissements et provisions nettes

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*	Variation
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	(24 199)	(20 098)	+ 20,4 %
Provisions sur actif circulant	305	(2 184)	- 114,0 %
Provisions pour risques et charges	16 561	7 749	+ 113,7 %
TOTAL	**(7 333)**	**(14 533)**	**- 49,5 %**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

6.6 Autres produits et charges opérationnels non récurrents

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat de cession des immobilisations corporelles & incorporelles	(146)	(1 738)
Résultat de cession & liquidation des titres consolidés	(355)	
Cession activité	(115)	478
Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques	(7 593)	10 300
Litiges commerciaux	(1 312)	910
Litiges sociaux	(11 786)	(4 090)
Litiges pénaux	(119)	(389)
Litiges fiscaux	(380)	(388)
Coûts exceptionnels plan stratégique	4	(8 567)
Charges de restructuration nettes des dotations et reprises	(17 223)	(18 171)
Autres	18	(31)
TOTAL	**(39 007)**	**(21 686)**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Coûts et litiges relatifs aux acquisitions et réorganisations juridiques

Ce poste comprend l'annulation de compléments de prix pour 3 035 milliers d'euros.

Cession et liquidation des titres consolidés

Cf. Note 2. Périmètre de Consolidation.

Coûts de restructuration

Le résultat opérationnel non récurrent de – 39 007 milliers d'euros comprend un impact net de -17 223 milliers d'euros au titre des plans de restructuration et de rationalisation dont une analyse est présentée ci-dessous :

Détail de la charge nette

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Coûts salariaux	(14 715)	(15 363)
Rationalisation baux locatifs + mises au rebut des agencements	(1 419)	(2 316)
Autres	(1 089)	(492)
TOTAL	**(17 223)**	**(18 171)**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

6.7 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		
Produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie	2 808	4 577
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie		
	2 808	**4 577**
Coût de l'endettement financier brut		
Charges d'intérêts relatifs aux emprunts obligataires	(8 703)	(8 727)
Charges d'intérêts sur autres opérations de financement	(5 887)	(9 268)
	(14 590)	**(17 995)**
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(11 782)**	**(13 418)**

Le coût de l'endettement financier net de 11 782 milliers d'euros, résultant :

- de produits financiers pour 2 808 milliers d'euros relatifs aux certificats de dépôts et autres ;
- de la charge d'intérêts au titre des emprunts obligataires pour 8 703 milliers d'euros ;
- de la charge d'intérêts supportés sur les autres opérations de financement pour 5 887 milliers d'euros dont :
  - 3 095 milliers d'euros au titre des contrats d'affacturage et cession de créances,
  - 502 milliers d'euros au titre de l'emprunt Capex remboursé sur l'exercice,
  - 1 193 milliers d'euros au titre des crédits *revolving,*
  - -107 milliers d'euros au titre des contrats de couverture de taux (*SWAP*),
  - -650 milliers d'euros au titre des contrats de couverture de taux (*achat vente à terme de devises*),
  - 1 257 milliers d'euros au titre des billets de trésorerie,
  - 598 milliers d'euros au titre des autres emprunts.

6.8 Autres produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Produits financiers		
Profit sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	801	232
Produits financiers d'actualisation	492	495
Gains de change	2 526	9 754
Reprise prov. dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants	5 395	
Gains sur instruments financiers		122
Autres produits financiers	2	1
	9 216	**10 604**
Charges financières		
Perte sur cession des titres non consolidés et des autres immobilisations financières	(7 791)	(1)
Dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants		(5 641)
Dotation aux avantages du personnel	(818)	(721)
Pertes de change	(6 023)	(5 682)
Charges financières d'actualisation	(495)	(465)
Autres charges financières	(2 467)	(58)
	(17 594)	**(12 568)**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Les autres charges financières sont principalement composées des frais de négociation du crédit renouvelable de 500 millions d'euros non utilisé, qui va faire l'objet d'une clôture anticipée au cours du 1er trimestre 2018 dans le cadre de l'acquisition de Aricent.

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. 2016	Impact résultat	Autres variations	Impact capitaux propres	Variations de périmètre	Écarts de conversion	Déc. 2017
Impôts différés actifs	91 456	(3 199)	3 829	1 408	4 288	(1 551)	96 231
Impôts différés passifs	16 699	4 221	(380)	(472)	206	(1 004)	19 270
TOTAL	**74 757**	**(7 420)**	**4 209**	**1 880**	**4 082**	**(547)**	**76 961**

6

Cette ventilation tient compte de la compensation entre impôts différés actifs et impôts différés passifs au niveau de chaque entité consolidée.

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres durant l'exercice sont les suivants :

Réserves de juste valeur des normes IAS 32/39	(330)
Réserves normes IAS 19R	2 210
TOTAL	**1 880**

Les déficits fiscaux reportables, dont l'imputation sur les bénéfices futurs dans un délai maximum de 10 années est probable, s'élèvent à 349 132 milliers d'euros. Leur activation représente une économie d'impôts de 84 874 milliers d'euros.

Les déficits fiscaux ayant donné lieu à comptabilisation d'actifs d'impôts différés, provisionnés au 31 décembre 2017 en raison du caractère incertain de leur récupération, se montent à 37 400 milliers d'euros :

Pertes fiscales	
Dont expirant à moins de 1 an	
Dont expirant entre 1 à 5 ans	*4 371*
Dont expirant à plus de 5 ans	*2 195*
Sans échéance	*30 834*
TOTAL	**37 400**

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés, avant toute compensation, est le suivant à la fin de l'exercice (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016
Impôts différés actifs par nature de différence temporelle		
Avantages au personnel	11 946	13 191
Provisions pour risques et charges		
Déficits fiscaux récupérables	84 874	81 707
Autres	9 365	6 399
	106 185	**101 297**
Impôts différés passifs par nature de différence temporelle		
Immobilisations corporelles et incorporelles	(26 952)	(25 034)
Provisions pour risques et charges	(2 272)	(1 506)
Autres		
	(29 224)	**(26 540)**
ACTIFS NETS	**76 961**	**74 757**

Analyse de la charge d'impôts sur le résultat

La charge d'impôt s'analyse comme suit (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Impôts courants	**(32 278)**	**(42 306)**
- *Au titre de l'exercice*	*(18 632)*	*(28 178)*
- *Ajustement sur impôt courant au titre des exercices antérieurs*	*(1 076)*	*2 836*
- *Autres impôts exigibles sur le résultat*	*(12 570)*	*(16 964)*
Impôts différés	**(10 502)**	**(9 427)**
- *Impôts différés liés aux variations de bases*	*15 550*	*(20 577)*
- *Impôts différés liés aux variations de taux*	*(22 880)*	*(1 073)*
- *Impact d'impôts au titre d'exercices antérieurs*	*(1 251)*	*285*
- *Variation des dépréciations d'impôts différés actifs*	*(1 921)*	*11 938*
TOTAL	**(42 780)**	**(51 733)**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

La charge d'impôt différé s'analyse ainsi (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Décalages temporaires	(7 705)	2 945
Déficits fiscaux	(13 583)	(768)
Retraitements de consolidation	10 786	(11 604)
TOTAL	**(10 502)**	**(9 427)**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Les impôts différés liés aux variations de base sont principalement imputables aux pertes fiscales réalisées dans l'exercice qui ont été activées du fait de leur recouvrabilité prochaine et aux décalages temporaires.

Taux effectif d'imposition

Les différences entre l'impôt sur les sociétés pris en charge et l'impôt théorique obtenu en appliquant le taux d'imposition français sont les suivantes (en milliers d'euros) :

	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat net du Groupe	130 768	122 483
Intérêts des minoritaires	(68)	(88)
Résultat net des activités abandonnées	(8 885)	1 402
Charge/Produit d'impôts	(42 780)	(51 733)
Dépréciation des écarts d'acquisition		(2 552)
Quote-part des sociétés mises en équivalence	(414)	42
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION	**182 915**	**175 412**
Charge d'impôt théorique au taux de la maison mère (33,33 %)	(60 971)	(58 471)
- *Autres impôts exigibles sur le résultat*	*(12 570)*	*(16 964)*
- *Variation nette des dépréciations d'impôts différés actifs*	*(1 921)*	*(1 881)*
- *Différentiel de taux des pays étrangers*	*8 332*	*4 796*
- *Autres différences permanentes*	*24 350*	*20 786*
IMPÔT EFFECTIF CONSTATÉ	**(42 780)**	**(51 733)**
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	**23 %**	**29 %**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Les autres impôts exigibles sur le résultat correspondent principalement à des impôts secondaires acquittés en France (11,8 millions d'euros) et en Italie (1,2 millions d'euros).

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 au cours de l'exercice sont présentés sur une ligne dédiée « Résultat net des activités abandonnées » pour les exercices 2016 et 2017, après élimination des intragroupe ;
- les variations nettes de trésorerie générées par l'activité, le financement et l'investissement sont présentées sur des lignes distinctes dans le tableau de flux de trésorerie.

L'évolution du résultat net des activités abandonnées est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Chiffre d'affaires	20,7	46,0
Résultat opérationnel courant	0,9	2,8
Résultat opérationnel	(12,0)	2,1
Résultat financier	-	
Charge/Produit d'impôts	3,1	(0,7)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**(8,9)**	**1,4**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat des activités abandonnées	(12,0)	2,1
Plus ou moins value de cession des titres		
Plus ou moins value de cession des marques		
Effets fiscaux	3,1	(0,7)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**(8,9)**	**1,4**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

La variation de trésorerie des activités abandonnées se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2016*
Résultat opérationnel	(11,7)	2,1
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	(10,6)	2,5
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	7,6	(1,9)
Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées (A)	(3,0)	0,6
Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées (B)	0,1	(0,2)
Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées (C)	-	-
TOTAL (A) + (B) + (C)	**(2,9)**	**0,4**

* Les données 2016 sont retraitées de l'activité américaine « Utilities » cédée.

Note 7 Engagements hors bilan

Tous les engagements en date du 31 décembre 2017 sont synthétisés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Déc. 2017	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Déc. 2016
Engagements donnés					
Cautions, avals et garanties donnés					
- *au titre de l'exploitation courante & autres*	*31 532*	*5 533*	*7 373*	*18 626*	*19 459*
- *au titre du financement*	*16 536*	*9 119*		*7 417*	*17 176*
Contrat de location simple (Immobilier et mobilier)					
- Paiements minimaux futurs restants à décaisser (cf. 6.3)	**229 060**	**58 457**	**126 935**	**43 668**	**221 317**
Clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés :	**1 686**	**1 686**			**796**
- *montant brut*	*1 316*	*1 316*			*538*
- *charges sociales*	*370*	*370*			*258*
Engagements reçus :					
cautions, avals et garanties reçus					
- *au titre de l'exploitation courante & autres*	*5 206*	*1 523*	*2 946*	*737*	*6 738*
- *au titre du financement*	*0*				*0*

Engagement de rachat de minoritaires

Il n'y a pas d'engagement de rachat de minoritaires ni d'entités ad hoc non consolidées.

Note 8 Transactions entre parties liées

Rémunération des principaux dirigeants

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature des administrateurs et membres du comité exécutif du Groupe, comptabilisés par la Société et ses sociétés contrôlées, se sont élevés au titre de l'exercice 2017 à 7 741 030 euros :

- Avantages à court terme : 7 113 787 euros
- Avantages postérieurs à l'emploi : 23 154 euros
- Autres avantages à long terme : néant
- Indemnités de fin de contrat de travail : néant
- Paiements en actions (charges actions gratuites) : 604 089 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 1er janvier 2015 et le 2 janvier 2016 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2016-2 janvier 2018). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

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

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

- fixé à 100 000 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du directeur général délégué en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du directeur général délégué seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de Bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2015, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (80%), le conseil d'administration réuni le 9 mars 2016 a fixé à 80 000 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Cyril Roger. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2015, soit 12,32 euros, une somme de 985 600 euros sera versée à M. Cyril Roger à l'issue de la période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2018.

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

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

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

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

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

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

- fixé à 43 523 le nombre initial d'unités de valeur servant de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du président-directeur général en cas de réalisation de 100 % de l'objectif ;
- décidé que les droits à rémunération complémentaire du président-directeur général seraient acquis en fonction du pourcentage d'atteinte de l'objectif de performance (qui sera apprécié au début de la période de conservation) ;
- fixé de manière précise l'objectif de performance et les critères d'attribution des droits, qui ne sont pas communiqués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires.

La rémunération complémentaire correspondante sera versée à l'issue de la période de conservation de deux ans mentionnée ci-avant pour un montant correspondant à la moyenne des cours de bourse de l'action de la Société pendant le mois de décembre 2016, appliqué au nombre définitif d'unités de valeur défini par le conseil d'administration.

Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs de performance (100 %), le conseil d'administration réuni le 8 mars 2017 a fixé à 43 523 le nombre d'unités de valeur acquises par M. Dominique Cerutti. Compte tenu du cours moyen de clôture de l'action Altran au mois de décembre 2016, soit 13,11 euros, une somme de 570 587 euros sera versée à M. Dominique Cerutti à l'issue d'une période de conservation de 2 ans expirant le 2 janvier 2019.

Rémunération complémentaire du président-directeur général et du directeur général délégué– Plan 2016-2018

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

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

- une période d'acquisition des droits comprise entre le 9 mars 2016 et le 2 janvier 2018 ;
- une période de conservation, d'une durée de deux ans qui naît à compter de la fin de la période d'acquisition (2 janvier 2018-2 janvier 2020). Aucune rémunération n'est alors versée au dirigeant concerné.

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

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

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

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

Les montants provisionnés à fin 2017 s'élèvent à 1 115 006 euros pour M. Dominique Cerutti et 426 099 euros pour M. Cyril Roger.

Rémunération complémentaire du président-directeur général et du directeur général délégué– Plan 2017-2020

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 65 465 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 ;
- 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 2017 s'élèvent à 255 319 euros pour M. Dominique Cerutti et 83 627 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

L'exposition aux risques et la gestion de ceux-ci sont explicitées en paragraphe 2.1 « Facteurs de risques » du document de référence.

Note 10 Évènements significatifs postérieurs au 31 décembre 2017

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2017 et la date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration le 26 février 2018 sont les suivants :

Acquisitions

Acquisition attendue au 1er trimestre 2018: Aricent

Le 30 novembre 2017, Altran a annoncé avoir conclu, auprès d'un groupe d'investisseurs mené par KKR, via un véhicule d'acquisition dédié détenu indirectement à 100% par sa filiale Altran US Corp., un accord définitif en vue de l'acquisition de l'intégralité des titres d'Aricent, leader global des services de design et d'ingenierie (Agreement and Plan of Merger) (le « Contrat d'Acquisition ») pour une valeur d'entreprise totale de l'ordre de 2,0 milliards de dollars américains, intégralement payable en espèces.

L'Acquisition, soumise à l'obtention des autorisations des autorités de concurrence compétentes aux Etats-Unis, en Allemagne et en Inde, ainsi qu'à la réalisation de conditions suspensives usuelles, devrait être réalisée au cours du 1er trimestre 2018, après que l'ensemble de ces conditions suspensives a été réalisé. S'agissant des procédures de consultation des instances représentatives du personnel d'Altran et de certaines de ses filiales qui ont été initiées, un avis positif a été rendu par toutes les instances représentatives du personnel concernées.

Il résultera de cette Acquisition la création du leader mondial des services d'ingénierie et de R&D. Ce leader d'un nouveau genre présentera une combinaison unique de 4 caractéristiques clés, qui lui offriront de nouvelles perspectives de croissance :

- une envergure mondiale : avec un chiffre d'affaires pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 de l'ordre de 3 milliards d'euros et 44 000 collaborateurs dans environ 30 pays. En particulier, la très forte présence d'Aricent aux Etats-Unis permettra au Groupe de devenir le leader sur ce marché, tout en équilibrant la présence géographique du Groupe (historiquement européenne) ;
- un leadership dans les industries clés : cette opération renforcera le Groupe en lui permettant d'offrir une expertise multisectorielle unique et des positions de leadership reconnues dans de nombreuses industries clés. Aricent apportera ainsi à Altran son expertise approfondie de l'industrie des télécommunications, du segment en croissance rapide des Logiciels & Internet, ainsi que du secteur stratégique des semi-conducteurs. En outre, le Groupe disposera désormais d'un portefeuille d'activités extrêmement diversifié avec une exposition équilibrée aux secteurs de l'aéronautique, de la défense, du ferroviaire, de l'automobile, de l'énergie, des sciences de la vie et des télécommunications & médias ;
- une expertise de pointe dans des domaines technologiques stratégiques : Aricent renforcera significativement l'offre de services d'Altran dans les domaines du design, de l'ingénierie système et du digital & logiciel. Ces expertises sont complémentaires à celles d'Altran dans le développement de produits et l'ingénierie mécanique ;
- un modèle industriel global de prestation de services d'ingénierie : l'Acquisition d'Aricent permettra au Groupe de proposer environ 15 000 ingénieurs dans des zones nearshore et offshore (soit environ 35% des effectifs totaux du Groupe). Cette nouvelle dimension permettra à Altran d'accélérer l'industrialisation de ses Global Delivery Centers et de renforcer sa capacité à générer des engagements commerciaux transformationnels.

Les principaux clients d'Altran et d'Aricent ont exprimé un accueil favorable de l'opération d'acquisition, semblant ainsi confirmer la logique industrielle de cette opération. A la date du présent document et à la connaissance de la Société, aucun des principaux clients d'Aricent n'a notifié son intention de réduire ou mettre fin à ses relations commerciales avec Aricent du fait de l'Acquisition.

Financement

Février 2018

Dans le cadre de l'Acquisition, 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 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 1880 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 (voir section 5.11).

Le jour de la réalisation de l'Acquisition d'Aricent, le Term Loan B et le Bridge Facility seront tirés en totalité et utilisés afin de (i) payer le prix d'acquisition d'Aricent de l'ordre de 2,0 milliards de dollars américains), (ii) payer les frais et coûts liés à l'Acquisition d'Aricent, et (iii) rembourser une partie de la dette existante du Groupe (250 millions d'euros).

La Société envisage de réaliser une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'un montant maximum de 750 millions d'euros afin de rembourser une partie de ces nouveaux prêts. Le produit net de cette opération, qui a été autorisée par l'assemblée générale des actionnaires le 26 janvier 2018, serait exclusivement affecté au remboursement de la dette et permettrait de rembourser la totalité du Bridge Facility, ainsi qu'une partie du Term Loan B.

Le Senior Facilities Agreement contient des clauses usuelles pour ce type de financement, qui impliquent le respect par le Groupe de certains engagements et notamment :

- le Revolving Credit Facility contient un engagement financier de la société (financial covenant) de maintenir un ratio d'endettement financier net sur EBITDA inférieur à (i) 7,25x en tout état de cause et (ii) le cas échéant, à 5,25x après remboursement d'une partie du Term Loan B par utilisation d'un produit net de l'augmentation de capital mentionnée ci-dessus supérieur à 500 millions d'euros (étant précisé que ce ratio serait ramené à 6,25x pour le cas où le produit net cette émission serait compris entre 250 et 500 millions d'euros). Cet engagement est applicable dès lors que cette ligne est tirée à plus de 40% ;
- la capacité de la Société à distribuer des dividendes à ses actionnaires est susceptible d'être restreinte puisqu'au-delà de certains seuils de taux de levier, une partie des flux de trésorerie excédentaires (excess cash flow) doit être affectée au remboursement anticipé des prêts au titre du Senior Facilities Agreement. En outre, dans l'hypothèse où un cas de défaut au titre du Senior Facilities Agreement se produirait et où un taux de levier particulièrement élevé serait simultanément constaté, la Société ne pourrait procéder à aucune distribution, quel qu'en soit le montant ;
- 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 ;
- la Société devra avoir conclu, 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 ;
- enfin, le Groupe sera soumis à certaines restrictions s'agissant notamment de la réalisation de nouvelles acquisitions significatives, de cessions d'actifs et d'investissements importants ou encore de la conclusion de nouveaux emprunts.

En outre, plusieurs sûretés réelles ou personnelles ont été octroyées par la Société et certaines de ses filiales au bénéfice des prêteurs dans le cadre des nouveaux financements.

La Société a notamment octroyé un nantissement sur les titres qu'elle détient dans certaines de ses filiales (en ce compris sur les parts sociales qu'elle détient dans Global Management Treasury Services (GMTS), filiale de la Société, au niveau de laquelle la plus grande partie de la trésorerie du Groupe est centralisée), ainsi que sur ses comptes bancaires et les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du Groupe. En outre, GMTS a également accordé un nantissement sur ses comptes bancaires et sur les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du Groupe.

La Société et les filiales les plus importantes de celle-ci ont également garanti vis-à-vis des prêteurs les engagements des débiteurs au titre des nouveaux financements.

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.

Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires du collège des commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2017 s'élèvent à 2 257 milliers d'euros (hors frais et débours). Un détail est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Mazars	Deloitte
Relatifs à la certification des comptes	980	1 073
Autres services (SACC)	121	83
TOTAL	**1 101**	**1 156**

7 COMPTES SOCIAUX

7.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 264

Opinion 264
Fondement de l'opinion 264
Justification des appréciations - Points clés de l'audit 264
Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires 267
Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires 267
Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels 267
Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels 267

7.2 COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 269

Bilan - Actif 269
Bilan – Passif 270
Compte de résultat 271
Annexe aux comptes annuels 272
___ Note 1 Faits marquants 272
___ Note 2 Règles et méthodes comptables 273
___ Note 3 Notes relatives à certains postes du bilan 276
___ Note 4 Notes relatives au compte de résultat 283
___ Note 5 Information sur les litiges et contentieux en cours significatifs 286
___ Note 6 Engagements hors bilan 288
___ Note 7 Événements significatifs postérieurs à la clôture 288
___ Note 8 Tableau des filiales et participations 290

7.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017

"Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels"

Exercice clos le 31 décembre 2017

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 2017, 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 1er janvier 2017 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, 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 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.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations en mode projet

Notes annexes 2.2, 2.12, 4.1

Risque identifié	*Réponse apportée*
La Société propose différents services à ses clients qui opèrent dans des industries variées. La modalité de contractualisation des services fournit par la Société peut être de deux ordres : - des contrats dits « en régie » pour lesquels la Société s'engage à une obligation de moyen, dont le prix est variable et s'établit en fonction du temps passé et de la séniorité des personnels engagés par Altran sur ces projets ; et - des contrats dits « en mode projet » pour lesquels la Société s'engage à une obligation de résultat et dont le prix 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 régie », qui représentent la majorité des prestations réalisées par la Société, donnent lieu à une comptabilisation du chiffre d'affaires au fur et à mesure que les prestations sont rendues ('Time & Material'). 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 reconnaissance 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.	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 multi-critères (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 (notamment les 2.2, 2.12 et 4.1) donnent l'ensemble des informations appropriées.

Dépréciation des titres de participation

Notes annexes 2.2, 2.5, 3.2 et 8

Risque identifié	*Réponse apportée*
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'il couvre. Au 31 décembre 2017, les titres de participation inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 453 millions d'euros, représentent 27 % 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'usage 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 du titre de participation et de sa structure financière basées sur des plans d'affaires. 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.	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 : - prendre connaissance des modalités de calcul des valeurs d'inventaire, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie ; - 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 des données historiques 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 ; - 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 2.2, 2.5, 3.2 et 8 de l'annexe aux comptes annuels.

Évaluation des provisions pour risques significatifs

Notes annexe 2.2, 2.9, 3.2 et 5

Risque identifié	*Réponse apportée*
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, notamment suite à la fraude sur le chiffre d'affaires au début des années 2000 et dont la résultante des procédures judiciaires engagées sont toujours en cours tel qu'exposé en note 5 de l'annexe dans la partie « informations sur les litiges et contentieux en cours significatifs ». Dans ce contexte, la Société peut rencontrer des situations incertaines, litigieuses ou contentieuses, notamment dans le cadre de contrôles par l'administration qui ont donné ou pourraient donner lieu à des demandes de rectification. 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 78 millions d'euros au 31 décembre 2017 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.	Notre approche d'audit a consisté notamment à : - examiner les procédures mises en œuvre par la Société afin de recenser les risques auxquels il est exposé 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 2.2, 2.9, 3.2 et 5 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires, sur la situation financière et les comptes annuels.

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.

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 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 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 14ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 13ème 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 un rapport au comité d'audit 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 Neuilly-sur-Seine, le 27 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

Mazars	**Deloitte & Associés**	
Jean-Luc BARLET	Arnaud DE PLANTA	Ambroise DEPOUILLY

7.2 Comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Bilan - Actif

(en euros)	Notes	31/12/2017			31/12/2016
		Brut	Amort. & Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ	*3.1 & 3.2*	**699 990 109**	**45 334 148**	**654 655 961**	**641 380 015**
Immobilisations incorporelles					
Brevets, licences, marques		42 557 727	21 506 457	21 051 270	18 179 511
Autres immobilisations incorporelles		119 011 383		119 011 383	116 376 643
Immobilisations incorporelles en cours		2 118 767		2 118 767	4 059 946
Immobilisations corporelles					
Autres immobilisations corporelles		24 379 969	15 787 363	8 592 606	8 225 921
Immobilisations corporelles en cours		331 878		331 878	20 137
Immobilisations financières					
Participations et créances rattachées		461 393 601	7 932 639	453 460 962	446 042 579
Prêts et autres immobilisations financières		50 196 784	107 689	50 089 095	48 475 279
ACTIF CIRCULANT		**1 041 986 490**	**4 287 433**	**1 037 699 056**	**1 008 453 745**
Matières premières et approvisionnements		46 617		46 617	75 276
En cours de production de biens et services		3 683 260		3 683 260	3 847 649
Marchandises		10 547		10 547	16 817
Avances versées		30 715		30 715	336 462
Clients et comptes rattachés	*3.2 & 3.3*	111 098 397	739 944	110 358 453	108 049 077
Autres créances	*3.2 & 3.3*	916 236 999	3 547 490	912 689 509	887 080 944
Disponibilités et VMP		10 879 955		10 879 955	9 047 521
COMPTES DE RÉGULARISATION		**9 314 149**		**9 314 149**	**9 321 750**
Charges constatées d'avance	*3.3 & 3.13*	9 213 009		9 213 009	9 286 772
Écart de conversion actif		101 140		101 140	34 979
TOTAL DE L'ACTIF		**1 751 290 748**	**49 621 582**	**1 701 669 166**	**1 659 155 510**

Bilan – Passif

(en euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
CAPITAUX PROPRES	***3.4***	**692 717 597**	**631 248 893**
Capital	*3.5*	87 900 133	87 900 133
Primes d'émission, de fusion, d'apport…		355 609 841	397 069 527
Réserve légale		8 790 013	8 790 013
Report à nouveau		137 075 686	106 251 860
Résultat de l'exercice		102 893 499	30 823 825
Provisions réglementées		448 425	413 534
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	***3.2***	**77 922 873**	**86 654 211**
DETTES		**908 690 964**	**918 222 053**
Emprunts obligataires	*3.7 & 3.9*	253 932 607	253 932 607
Emprunts & dettes auprès d'établissements de crédit	*3.7 & 3.9*	400 269 289	367 660 785
Emprunts & dettes financières divers	*3.9*	3 001 075	741 440
Avances reçues		259 085	399 115
Fournisseurs & comptes rattachés	*3.9*	64 579 781	111 497 371
Dettes fiscales & sociales	*3.9*	171 991 790	169 605 510
Dettes sur immobilisations	*3.9*	2 526 628	2 278 832
Autres dettes	*3.9*	12 130 710	12 106 393
COMPTES DE RÉGULARISATION		**22 337 733**	**23 030 354**
Produits constatés d'avance	*3.9 & 3.13*	22 329 352	22 938 017
Écart de conversion passif		8 381	92 337
TOTAL DU PASSIF		**1 701 669 166**	**1 659 155 510**

Compte de résultat

Compte de Résultat *(en euros)*	Notes	31/12/2017	
Chiffre d'affaires	*4.1*	949 634 406	874 485 880
Production stockée		(164 389)	1 089 163
Production immobilisée		621 009	1 486 089
Subventions d'exploitation		607 796	829 567
Reprises sur amortissements, provisions, transferts de charges		32 013 990	28 000 213
Autres produits		5 520 032	4 391 257
Produits d'exploitation		**988 232 844**	**910 282 170**
Autres achats et charges externes		(238 353 343)	(212 832 495)
Impôts & taxes		(29 014 456)	(27 517 093)
Salaires et traitements		(442 557 573)	(421 001 600)
Charges sociales		(190 541 795)	(185 536 482)
Dotations aux amortissements & aux provisions		(11 324 261)	(14 836 920)
Autres charges		(8 845 039)	(6 042 429)
Charges d'exploitation		**(920 636 466)**	**(867 767 020)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**67 596 378**	**42 515 151**
Bénéfice attribué ou perte transférée			
Produits financiers		39 059 626	38 347 619
Charges financières		(23 489 379)	(21 156 393)
RÉSULTAT FINANCIER	***4.2***	**15 570 247**	**17 191 226**
RÉSULTAT COURANT		**83 166 625**	**59 706 377**
Produits exceptionnels		23 351 802	17 288 196
Charges exceptionnelles		(36 454 784)	(87 626 045)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	***4.3***	**(13 102 982)**	**(70 337 848)**
Impôts sur les bénéfices	*4.4*	32 829 856	41 455 297
RÉSULTAT NET		**102 893 499**	**30 823 825**

Annexe aux comptes annuels

Note 1	Faits marquants	272
Note 2	Règles et méthodes comptables	273
Note 3	Notes relatives à certains postes du bilan	276
Note 4	Notes relatives au compte de résultat	283
Note 5	Information sur les litiges et contentieux en cours significatifs	286
Note 6	Engagements hors bilan	288
Note 7	Événements significatifs postérieurs à la clôture	288
Note 8	Tableau des filiales et participations	290

Note 1 Faits marquants

Le chiffre d'affaires d'Altran Technologies a augmenté de 75,1 millions d'euros (soit + 8,59 %), passant de 874,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 949,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 25,1 millions d'euros (soit 58,99 %), passant de 42,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 67,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Il représente 7,12 % du chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 4,86 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le résultat financier s'établit à 15,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, contre 17,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, en retrait de 1,6 million d'euros.

Le résultat exceptionnel s'est amélioré de 57,2 millions d'euros, passant de - 70,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 à - 13,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Après enregistrement d'un produit net d'impôts de 32,8 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2017 fait ressortir un profit net comptable de 102,9 millions d'euros (contre 30,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

Acquisitions

Telnet & Titan Engineering (Tunisie)

Altran Technologies et Telnet Holding, groupe tunisien de conseil en ingénierie, ont annoncé début mai 2017 un projet d'extension de leur partenariat par lequel Telnet Holding cède ses activités à très haute valeur ajoutée dans trois domaines (automobile, défense et sécurité) à la co-entreprise tunisienne Altran Telnet Corporation. Actuellement, Altran Technologies détient 70% du capital d'Altran Telnet Corporation.

En bénéficiant de l'expertise logicielle du groupe Telnet, Altran Technologies renforce ainsi, auprès de grands comptes tels que Bosch ou Safran, ses capacités en conception et développement de produits logiciels embarqués en temps réel ainsi que son dispositif *nearshore* en Afrique du Nord.

H2scan (Etats-Unis)

Altran Technologies a pris au cours du 1er trimestre 2017 une participation minoritaire dans H2scan, une société californienne spécialisée dans les capteurs d'hydrogène. Cette prise de participation contribue à la transformation des activités d'Altran aux Etats-Unis dans le secteur de l'énergie en proposant une offre numérique à plus haute valeur ajoutée pour l'Internet des Objets industriel, et renforce les relations commerciales d'Altran Technologies avec les principaux acteurs du secteur de l'énergie à l'échelle mondiale.

Altran Middle East (E.A.U.)

Altran Technologies a porté sa participation dans Altran Middle East de 30 % à 80 % au cours du mois de décembre 2017.

Transmission universelle de patrimoine

La société OXO a été absorbée par transmission universelle de patrimoine le 1er janvier 2017.

Financement

Altran Technologies a annoncé le 28 juillet 2017 avoir conclu une facilité de crédit renouvelable multidevise (EUR, USD, GBP), syndiquée et non garantie d'un montant de 500 millions d'euros en remplacement de ses lignes de crédit actuelles de 300 millions d'euros.

Ce financement, supérieur de 200 millions d'euros aux moyens antérieurement à disposition :

- est destiné à financer les besoins généraux du groupe ;
- est conclu pour une durée de 5 ans avec possibilité de l'étendre de 1 voire 2 années supplémentaires ;
- offre plus de flexibilité avec une grille de marge plus favorable, une documentation simplifiée et le recours possible aux devises USD et GBP ;
- est conclu avec un groupe élargi et diversifié de 10 banques qui formeront le socle de la relation bancaire d'Altran Technologies dans le monde entier.

Note 2 Règles et méthodes comptables

2.1 Bases de préparation des comptes annuels

Les comptes annuels de l'exercice 2017 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement n° 2016.07 de l'Autorité des normes comptables (ANC) et de ses modifications successives ainsi que des méthodes d'évaluation décrites ci-après.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.2 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui peuvent avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments du bilan ou du compte de résultat, ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe. Altran 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 ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité.

Ces estimations concernent principalement les provisions pour risques et charges, 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 notamment).

2.3 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les marques, les licences, les logiciels ainsi que les fonds de commerce et mali techniques de fusion. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production.

2.3.1 Marques

Les marques correspondent aux frais de dépôt des marques et logos (essentiellement Altran 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 chances de rentabilité commerciale pour les logiciels destinés à être loués, vendus ou commercialisés ;
- la Société manifeste son intention de produire, de commercialiser ou d'utiliser en interne les logiciels concernés ;
- les frais faisant l'objet d'activation sont ceux directs, internes et externes, engagés durant les phases d'analyse organique, de programmation, de tests, et pour le développement de ces logiciels.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue, de 12 mois à 8 ans.

2.3.3 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont constituées :

- des fonds de commerce apportés au coût historique par les sociétés fusionnées ;
- du mali technique de fusion correspondant à la différence entre la valeur nette des titres des sociétés absorbées figurant à l'actif de la société absorbante et la valeur comptable apportée de ces sociétés.

Ils correspondent essentiellement aux malis techniques constatés lors de la fusion de 26 sociétés en 2006, de la fusion de 11 sociétés en 2013, et du transfert universel de patrimoine d'OXO en 2017. Étant intégralement affectés aux fonds de commerce, ces mali ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel, basé sur l'actualisation des *cash flows* prévisionnels issus de l'activité de la société.

2.4 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles correspondent aux installations et agencements, matériels de bureau, matériels informatiques et mobilier.

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

Les amortissements sont calculés principalement sur le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue :

- constructions	10 à 30 ans
- agencements et installations	9 à 10 ans
- matériels de transport	5 ans
- matériels de bureau et informatique	2 à 5 ans
- mobilier de bureau	9 à 10 ans

2.5 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participation et des prêts et créances à long terme.

La valeur brute des titres de participation et autres immobilisations financières figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'usage pour l'entreprise. Elle est déterminée en tenant compte d'une valorisation d'entreprise effectuée à partir des perspectives de rentabilité (CA, *EBIT, cash flow,* taux de croissance) basées sur les plans d'affaires 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'usage correspond à la situation nette.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire ainsi définie est inférieure à la valeur d'acquisition.

2.6 Stocks et en cours de production de services

2.6.1 Marchandises et approvisionnements

Les stocks sont évalués suivant la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

La valeur brute des marchandises et des approvisionnements comprend le prix d'achat et les frais accessoires à l'exception de toute valeur ajoutée.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

2.6.2 Coûts de transition et/ou de transformation

Les coûts engagés dans la phase initiale de certains contrats (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsque :

- ils sont spécifiques auxdits contrats ;
- ils se rapportent à une activité amenée à générer des avantages économiques futurs ;
- ils sont recouvrables.

Ces coûts sont alors classés en travaux en cours et repris au résultat au fur et à mesure de la perception des avantages économiques.

Dans le cas où un contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

2.7 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire d'une créance (hors avance aux filiales), fondée sur la probabilité de son recouvrement, est inférieure à sa valeur comptable. Concernant les avances aux filiales, la valeur d'inventaire de ces créances suit la logique de dépréciation retenue pour les titres de participation.

2.8 Actions propres

Dans le cadre des autorisations, des limites et des objectifs fixés par l'assemblée générale des actionnaires, Altran Technologies peut procéder à l'achat, l'échange ou le transfert de ses propres actions.

Le mode de comptabilisation et de dépréciation des actions propres est fonction de l'objectif sous-tendant l'acquisition.

2.8.1 Affectation explicite à l'attribution aux salariés d'actions gratuites

Les actions acquises en vue d'être attribuées gratuitement aux bénéficiaires sont inscrites au bilan pour leur prix de rachat dans des sous comptes du poste « Disponibilités et valeurs mobilières de placement ».

Les actions couvertes par une provision au passif ne font pas l'objet d'une dépréciation, leur valeur comptable restant égale à leur coût d'entrée jusqu'à leur livraison aux bénéficiaires.

Les actions non couvertes par une provision au passif suivent les règles générales de dépréciation. Une dépréciation est constatée lorsque le coût d'entrée des titres se trouve être supérieur à la valeur actuelle déterminée par référence au cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice.

2.8.2 Autres objectifs

Les actions rachetées sont inscrites au bilan pour leur prix de rachat dans des sous comptes du poste « Prêts et autres immobilisations financières ».

Une dépréciation est constatée lorsque le coût d'entrée des titres se trouve être supérieur à la valeur actuelle déterminée par référence au cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice.

2.9 Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que la Société devra supporter pour éteindre son obligation. 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 grand 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 recouvrés, 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 seniorité 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, 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 2e 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 1er 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 1er 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 7 % au titre des rémunérations éligibles versées en 2017.

Le CICE est imputable sur l'impôt sur les sociétés et l'excédent non imputé est une créance sur l'État qui peut être utilisée pour le paiement de l'impôt des trois années suivantes. La fraction non utilisée est remboursée à l'issue de cette période.

La créance peut être cédée à un établissement de crédit :

- lorsqu'elle est née, conformément à toutes les créances ;
- lorsqu'elle est « en germe », c'est-à-dire sans attendre son acquisition définitive.

Le CICE est comptabilisé en diminution des charges de personnel dans un sous-compte dédié.

Note 3 Notes relatives à certains postes du bilan

3.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations *(en euros)*	Valeur brute au début de l'exercice	Fusion [c]	Acquisitions	Cessions ou mises hors service ou transferts	Valeur brute à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles :					
Brevets, licences, marques	40 720 943	42 469	7 240 874	5 446 559	42 557 727
Fonds de commerce	23 012 083				23 012 083
Autres immobilisations incorporelles [a]	93 364 560	2 634 740			95 999 300
Immobilisations incorporelles en cours [b]	4 059 946		1 666 197	3 607 376	2 118 767
TOTAL 1	**161 157 531**	**2 677 210**	**8 907 070**	**9 053 934**	**163 687 877**
Immobilisations corporelles :					
Autres immobilisations corporelles	22 508 599	256 111	2 653 560	1 038 301	24 379 969
Immobilisations corporelles en cours	20 137		317 478	5 737	331 878
TOTAL 2	**22 528 735**	**256 111**	**2 971 038**	**1 044 038**	**24 711 847**
Immobilisations financières					
Participations et créances rattachées	451 056 871		13 413 521	3 076 791	461 393 601
Prêts et autres immobilisations financières	48 491 804	14 601	29 836 324	28 145 945	50 196 784
TOTAL 3	**499 548 674**	**14 601**	**43 249 845**	**31 222 735**	**511 590 385**
TOTAL GÉNÉRAL (1+2+3)	**683 234 941**	**2 947 922**	**55 127 954**	**41 320 707**	**699 990 109**

(a) Les 93 millions d'euros en « Autres immobilisations incorporelles » correspondent principalement aux mali techniques issus de la fusion dans Altran Technologies de 26 sociétés en 2006, 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 pour 1 829 milliers d'euros
Acquisitions externes : 1 462 milliers d'euros
Acquisitions intragroupe : 367 milliers d'euros
Développement interne pour 290 milliers d'euros
Soit un total de 2 119 milliers d'euros
(c) Transmission universelle du patrimoine de la société OXO au 1er janvier 2017.

Amortissements/Provisions des immobilisations *(en euros)*	Montant au début d'exercice	Fusion	Augmentations	Diminutions	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles :					
Brevet, licences, marques	22 541 431	42 469	4 292 891	5 370 334	21 506 457
TOTAL 1	**22 541 431**	**42 469**	**4 292 891**	**5 370 334**	**21 506 457**
Immobilisations corporelles :					
Autres immobilisations corporelles	14 282 677	231 390	2 220 975	947 679	15 787 363
TOTAL 2	**14 282 677**	**231 390**	**2 220 975**	**947 679**	**15 787 363**
TOTAL GÉNÉRAL (1+2)	**36 824 109**	**273 859**	**6 513 866**	**6 318 014**	**37 293 820**

3.2 Provisions et dépréciations

(en euros)	Montant au début d'exercice	Fusion	Augmentations	Diminutions	Montant à la fin de l'exercice
Participations et créances rattachées	5 014 292		4 789 144	1 870 797	7 932 639
Autres immobilisations financières	16 525		91 165		107 689
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**5 030 817**	**0**	**4 880 309**	**1 870 797**	**8 040 328**
CRÉANCES CLIENTS	**910 634**	**0**	**61 351**	**232 041**	**739 944**
AUTRES PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS	**3 547 490**	**0**	**0**	**0**	**3 547 490**
Provisions pour charges et litiges	52 721 790		17 435 794	27 274 686	42 882 898
Provisions pour pensions et obligations similaires	33 897 442	20 571	1 443 068	422 247	34 938 834
Provision pour perte de change	34 979		101 140	34 979	101 140
TOTAL PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES	**86 654 211**	**20 571**	**18 980 002**	**27 731 912**	**77 922 873**
TOTAL	**96 143 151**	**20 571**	**23 921 662**	**29 834 750**	**90 250 634**

3.2.1 Provisions pour risques et charges

(en euros)	Reprise de provision utilisée	Fusion	Reprise de provision non utilisée	Total
Charges et litiges	7 948 982		19 325 704	27 274 686
Pensions et obligations similaires	422 247			422 247
Perte de change			34 979	34 979
TOTAL	**8 371 229**		**19 360 683**	**27 731 912**

3.2.2 Provisions pour pensions et obligations similaires

Mouvements de l'exercice

	(en euros)
Coût des services rendus	1 728 491
Charges d'intérêts	322 105
Amortissement du coût des services passés	214 054
Amortissement des pertes (gains) actuariels	(821 582)
Dotation de l'exercice	**1 443 068**
Utilisation	422 247
Reprise de l'exercice	**422 247**

Hypothèses actuarielles

	Charges 2017	Engagements au 31/12/2017
Table de mortalité	TH TF 11-13	TH TF 12-14
Rotation des effectifs	taux différenciés par tranche d'âge	taux différenciés par tranche d'âge
Taux d'actualisation	1,70 %	1,70 %
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	16 671 405
Montant des services non reconnus	(1 062 888)

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	**53 121 370**	**3 827 793**	**49 293 577**
Créances rattachées à des participations	2 928 110	2 928 110	
Prêts	22 350 677	350 882	21 999 795
Autres immobilisations financières	27 842 583	548 802	27 293 782
Créances de l'actif circulant	**1 036 548 405**	**925 995 532**	**110 552 873**
Créances clients	111 098 397	109 448 101	1 650 296
Personnel et comptes rattachés	1 169 501	1 169 501	
État	151 727 717	47 094 261	104 633 456
Groupes et associés	747 078 818	747 078 818	
Débiteurs divers	16 260 963	11 991 842	4 269 121
Charges constatées d'avance	9 213 009	9 213 009	
TOTAL	**1 089 669 775**	**929 823 325**	**159 846 450**

Altran Technologies a recours de manière significative à l'affacturage. Les encours de créances cédées au *factor* apparaissent en engagements hors bilan au 31 décembre 2017 pour 168 567 milliers d'euros contre 187 048 milliers d'euros au 31 décembre 2016 (cf. note 6).

Informations concernant les opérations d'affacturage

(en euros)	2017	2016
En-cours clients	168 567 323	187 048 322
Compte-courant et garantie *factor*	11 283 834	19 332 523
Avance court terme du *factor*	157 283 488	167 715 799

La Société a procédé à la cession de la créance de CICE 2017 du groupe fiscal pour un montant de 19 846 milliers d'euros dans le cadre d'un contrat de cession-escompte dont l'échéance est au 13 août 2021. Après déduction d'un dépôt de garantie et du coût du financement, Altran Technologies a perçu un montant net de 18 546 milliers d'euros.

3.4 Variation des capitaux propres

Capitaux propres	Ouverture	Mouvements sur le capital		Affectation du résultat N-1	Résultat N	Valeur fin exercice
		Augmentation	Réduction			
Capital social ou individuel	87 900 133					87 900 133
Primes d'émission	325 431 200		(41 459 686)			283 971 514
Primes de fusion	71 638 327					71 638 327
Écarts de réévaluation						
Réserve légale	8 790 013					8 790 013
Report à nouveau	106 251 860			30 823 825		137 075 686
Résultat de l'exercice	30 823 825			(30 823 825)	102 893 499	102 893 499
Provisions réglementées	413 534	34 890				448 425
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**631 248 893**	**34 890**	**(41 459 686)**		**102 893 499**	**692 717 597**

3.5 Composition du capital social

Au 31 décembre 2017, le capital social d'Altran Technologies s'élève à 87 900 132,50 euros divisé en 175 800 265 actions ordinaires.

Composition du capital social	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social en début d'exercice	175 800 265	0,5 euro
Actions composant le capital social en fin d'exercice	175 800 265	0,5 euro

L'assemblée générale mixte du 28 avril 2017 a autorisé, au terme de sa 8e résolution, la mise en place d'un programme de rachat d'actions :

- afin de conserver les actions et les remettre ultérieurement en paiement dans le cadre de couverture de plan d'actions gratuites ou de plans de stock-options ;
- d'animer le marché du titre Altran Technologies au travers d'un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;
- pour un nombre de titres qui ne peut excéder 10 000 000 soit près de 6 % des actions composant le capital social de la société au 31 décembre 2016 ;
- le prix d'achat unitaire maximum autorisé s'élève à 20 euros. Il est entendu que ce prix serait ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social avant opérations sur capital, notamment incorporation de réserves et attribution gratuites d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, et ce nombre après l'opération ;
- ce programme de rachat a été autorisé pour une durée de 18 mois à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 28 avril 2017. Il sera mis en œuvre jusqu'au 26 octobre 2018 au plus tard.

Au 31 décembre 2017 :

- 182 768 actions étaient détenues par Altran Technologies dans le cadre du contrat de liquidité Exane-BNP Paribas pour un montant de 2 630 milliers d'euros. Les plus-values nettes réalisées sur les actions propres représentent 109 milliers d'euros en 2017 ;
- 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 2 309 milliers d'euros au titre des plans d'actions gratuites échus ou à échoir au 31 décembre 2017 (1 454 milliers d'euros pour l'exercice 2016).

Au 31 décembre 2017, les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites, échus ou en cours, sont les suivantes :

	Actions gratuites 2015	Actions gratuites 2016	Actions gratuites 2017
Date de l'assemblée	01/06/2012	29/04/2016	29/04/2016
Date du conseil d'administration	11/03/2015	01/06/2016	28/04/2017
Nombre total d'actions pouvant être allouées à la date d'octroi	291 959	519 395	437 366
Dont mandataires sociaux	*0*	*0*	*0*
Dont nombre d'actions pouvant être allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés	*116 750*	*231 583*	*157 681*
Nombre d'actions pouvant leur être allouées au 31/12/2017	*116 750*	*94 666*	*69 632*
Date d'attribution définitive des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	28/04/2020
Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites	11/03/2019	Au plus tard le 03/10/2019	28/04/2020
Cours de référence des actions *(en euros)*	8,53 €	13,35 €	15,88 €
Modèle de valorisation utilisé	Binomial	Binomial	Binomial
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2016	261 959	410 245	
Droits créés en 2017			364 472
Droits perdus en 2017		(41 295)	(27 726)
Droits acquis en 2017		(20 019)	
Variation de la performance		(101 765)	(141 602)
Nombre d'actions pouvant être allouées au 31/12/2017	261 959	247 166	195 144

Lors de sa réunion du 28 avril 2017, le conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 437 366 actions gratuites au bénéfice de salariés du groupe sous condition de présence ininterrompue.

Cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au conseil par l'assemblée générale mixte du 29 avril 2016 (24ème 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.

Plan 2017

Le plan d'actions gratuites 2017 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 28 avril 2017 : 15,88 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

Altran Technologies a mis en place plusieurs emprunts obligataires pour un total de 250 millions d'euros sous la forme de titres dématérialisés au porteur d'une valeur nominale de 100 000 euros :

- un emprunt obligataire de 135 millions d'euros a été émis le 16 juillet 2013, rémunéré à 3,75 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2019. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 16 juillet de chaque année ;
- un emprunt obligataire de 10 millions d'euros a été émis le 17 juillet 2014, rémunéré à 2,81 %, pour une durée initiale de 6 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 17 juillet 2020. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année ;
- un emprunt obligataire de 105 millions d'euros a été émis le 17 juillet 2014 et le 1er août 2014, rémunéré à 3,00 %, pour une durée initiale de 7 ans. La date d'amortissement normal des obligations est le 16 juillet 2021. Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 17 juillet de chaque année.

Le remboursement anticipé est possible :

- au gré d'Altran Technologies depuis le 8 janvier 2018 :
  - A tout moment, pour toutes les obligations en circulation,
  - En respectant un délai de prévenance entre 3 et 30 jours calendaires avant la date de remboursement anticipé,
  - Jusqu'à la date d'échéance prévue pour chacun des emprunts.
- au gré des porteurs :
  - à tout moment à un prix égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement en cas de :
    - défaut de paiement de toutes dettes d'emprunt de l'émetteur ou d'une de ses filiales,
    - procédure de conciliation avec ses créanciers,
    - dissolution, liquidation, fusion, scission ou absorption de l'émetteur ou de ses principales filiales qui ne transmettraient pas l'intégralité des obligations de l'émetteur à la personne morale qui lui succéderait,
    - non-respect des modalités de l'emprunt y compris le non-respect de l'engagement de ratio financier,
    - en cas de changement de contrôle de la Société : c'est-à-dire l'acquisition, par une personne ou un groupe de personnes agissant de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, de plus de 50 % du capital social de l'émetteur ou de ses droits de vote.

La mise à disposition de ces crédits est subordonnée au respect d'un engagement de ratio financier (Dette financière nette incluant toutes les opérations de cession de créances et d'affacturage/*EBITDA*) inférieur à 2,75 pour les deux premières années, puis inférieur à 2,50 à chaque clôture annuelle jusqu'au 31 décembre 2020.

Si le ratio annuel est supérieur à 2,00, un intérêt majoré sera applicable au titre des périodes suivantes :

- + 0,50 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,75 % ;
- + 0,70 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 3,00 % ;
- + 0,60 % au titre de l'emprunt obligataire rémunéré à 2,81 %.

La charge financière relative à ces emprunts au titre de l'exercice 2017 s'élève à 8 703 milliers d'euros dont 3 933 milliers d'euros d'intérêts courus qui seront payés dans le 1er trimestre 2018 du fait de la négociation d'un Senior Facilities Agreement dans le cadre de l'acquisition du groupe Aricent.

3.7.2 Crédit renouvelable – Pool bancaire

Altran Technologies a signé le 27 juillet 2017 une ligne de crédit d'un maximum de 500 millions d'euros exclusivement destinée à financer les besoins généraux d'Altran Technologies ou l'une de ses filiales, avec un groupe de banques comprenant Société Générale, BNP Paribas, Natixis, Commerzbank et le Crédit Agricole Ile-de-France.

Ce crédit renouvelable, non utilisé au 31 décembre 2017, sera lui aussi clôturé par anticipation dans le cadre la négociation du contrat de crédit du fait l'acquisition du groupe Aricent.

Les frais relatifs à ce crédit ont été comptabilisés en charge de l'exercice pour un montant de 2 457 milliers d'euros.

Ratio financier

L'évolution du ratio financier du groupe au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

	Déc. 2017	Déc. 2016
Dette financière nette/*EBITDA* (levier financier) selon définition du contrat de crédit et des contrats d'emprunts obligataires	1,50	0,94

3.8 Autres lignes de crédit et gestion de la trésorerie

3.8.1 Affacturage

Altran Technologies disposait au 31 décembre 2017 d'une ligne de financement d'un montant de 168,6 millions d'euros dans le cadre de ses contrats d'affacturage, qui ne constituent pas un engagement à terme défini et sont à tacite reconduction.

3.8.2 Gestion de trésorerie

Les liquidités d'Altran Technologies sont placées auprès de la société GMTS, filiale du groupe, assurant la gestion de trésorerie centralisée, ce qui permet de réduire le risque de liquidité.

Une procédure est mise en œuvre pour la définition des règles d'utilisation des liquidités du groupe dans les filiales et au niveau central, dont l'essentiel des recommandations tient en deux grands principes :

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

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

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

3.9 État des échéances des dettes

(en euros)	Montant brut	A un an au plus	À plus d'un an et moins de cinq ans	À plus de cinq ans
Autres emprunts obligataires	253 932 607	253 932 607		
Emprunts auprès des établissements de crédits	400 269 289	400 269 289		
Emprunts et dettes financières divers	3 001 075	3 001 075		
Fournisseurs et comptes rattachés	64 579 781	64 579 781		
Dettes fiscales et sociales	171 991 790	171 656 427	335 363	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2 526 628	2 526 628		
Autres dettes	12 130 710	12 130 710		
Produits constatés d'avance	22 329 352	22 329 352		
TOTAL DES DETTES	**930 761 231**	**930 425 868**	**335 363**	

3.10 Entreprises liées et participations

Actifs et passifs concernant les entreprises liées *(en euros)*	
Participations	456 098 139
Dépréciation des titres de participations	(7 902 283)
Créances rattachées à des participations	2 914 819
Créances clients et comptes rattachés	51 210 000
Autres créances et charges constatées d'avance	747 111 653
Disponibilités	402 137
Provisions pour risques et charges	671 697
Emprunts et dettes financières auprès d'établissements de crédit	2 822 897
Emprunts et dettes financières divers	175 000
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 600 696
Autres dettes et produits constatés d'avance	249 108

Charges et produits concernant les entreprises liées *(en euros)*	
Produits d'exploitation	72 511 686
Charges d'exploitation	76 235 112
Produits financiers	36 937 928
Charges financières	5 143 256
Produits exceptionnels	(112 948)
Charges exceptionnelles	512 420

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	35 420 941
Autres créances	423 089
Créances fiscales et sociales	6 603 759
Groupe et associés	3 250 000
Disponibilités	402 137
TOTAL	**46 099 926**

3.12 Charges à payer

(en euros)	
Autres emprunts obligataires	3 932 607
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	202 369
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	35 406 263
Dettes fiscales et sociales	94 287 977
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 088 624
Autres dettes	8 935 894
TOTAL	**143 853 735**

3.13 Charges et produits constatés d'avance

(en euros)	**Charges**	**Produits**
Charges/Produits d'exploitation	8 702 533	22 329 352
Charges/Produits financiers	510 476	
TOTAL	**9 213 009**	**22 329 352**

3.14 Crédit-bail

Néant.

Note 4 Notes relatives au compte de résultat

4.1 Ventilation du chiffre d'affaires net

(en euros)	31/12/2017
Répartition par secteurs d'activité	
Ventes de marchandises	1 260 815
Prestations de biens et services	948 373 590
TOTAL	**949 634 406**
Répartition par marchés géographiques	
Chiffre d'affaires net – France	882 892 121
Chiffre d'affaires net – Export	66 742 284
TOTAL	**949 634 406**

4.2 Résultat financier

(en euros)	Charges financières	Produits financiers
Intérêts sur compte courant Groupe	21 214	
Intérêt sur commissions	589 969	
Intérêt sur découvert et escompte	166 352	
Intérêts sur emprunts obligataires	8 703 374	
Intérêts sur participation salariale	1 057	
Intérêts sur crédits *revolving*	4 437 037	
Intérêts sur billets de trésorerie	1 256 993	
Intérêts sur instruments de couverture	761 720	
Intérêts sur dettes commerciales	57 249	
Escomptes accordés	128 901	
Pertes de change	357 995	
Charges financières sur affacturage	1 370 706	
Autres charges financières	360	
Provision dépréciation actions propres	91 165	
Provision dépréciation titres de participation	4 789 144	
Provision situation nette négative filiales	332 898	
Provision engagement retraite	322 105	
Dividendes reçus Groupe		35 418 838
Intérêts sur compte courant Groupe		1 519 090
Reprise de provisions financières		1 905 776
Gains de change		212 612
Escomptes obtenus		6 879
Revenus créances commerciales		213
Produits sur cession de VMP		(4 550)
Autres produits financiers		769
TOTAL	**23 489 379**	**39 059 626**

4.3 Résultat exceptionnel

(en euros)	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Charges exceptionnelles de restructuration	7 216 618	
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion hors groupe	15 586 432	
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion groupe	170 120	
VNC des immobilisations sorties de l'actif	753 324	
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles	11 704 000	
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles de restructuration	989 400	
Dotations aux amortissements dérogatoires	34 890	
Produits exceptionnels sur opérations de gestion hors groupe		1 106
Produits exceptionnels sur opérations de gestion groupe		(112 948)
Produits de cession des immobilisations cédées		469 946
Reprises de provisions de restructuration		338 821
Reprises de provisions exceptionnelles diverses		22 654 877
TOTAL	**36 454 784**	**23 351 802**

Les charges exceptionnelles de restructuration (7 217 milliers d'euros) correspondent essentiellement à des transferts de charges d'exploitation (coûts salariaux, honoraires, loyers et charges diverses) qui, après analyse, sont reclassées au résultat exceptionnel.

4.4 Impôts sur les sociétés et impact de l'intégration fiscale

(en euros)	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Résultat courant	83 166 625	(27 722 208)	55 444 417
Résultat exceptionnel	(13 102 982)	4 367 661	(8 735 321)
Résultat comptable	**70 063 643**	**(23 354 547)**	**46 709 096**
Différences permanentes	(53 950 128)	17 983 376	(35 966 752)
Différences temporaires	(665 392)	221 797	(443 595)
Résultat fiscal individuel	***15 448 123***	***(5 149 374)***	***10 298 749***
Retraitements liés à l'intégration fiscale	*(9 456 315)*	*3 152 105*	*(6 304 210)*
Utilisation de déficits reportables	*(3 495 904)*	*1 165 301*	*(2 330 603)*
Résultat fiscal du groupe intégré	**2 495 904**	**(831 968)**	**1 663 936**
Contributions additionnelle et exceptionnelle		(18 288)	(18 288)
Impôts et contributions des filiales bénéficiaires		837 721	837 721
Crédits d'impôts		32 694 826	32 694 826
Impôts et contributions sur exercices antérieurs		147 565	147 565
RÉSULTAT NET	**70 063 643**	**32 829 856**	**102 893 499**

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 2017, un impôt de 831 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 a fait l'objet d'une comptabilisation en produits chez Altran Technologies pour 838 milliers d'euros.

4.5 Accroissements et allégements de la dette future d'impôts

Nature des différences temporaires *(en euros)*	**Montant**	**Impôt**
C3S	1 427 000	368 523
Provisions indemnités fin de carrière	34 938 834	9 022 954
Autres provisions pour risques et charges	5 876 809	1 517 686
Déficits fiscaux	194 396 825	50 202 980
ALLÉGEMENTS	**236 639 468**	**61 112 143**
Restitution de déficits aux filiales intégrées	19 965 364	5 156 055
ACCROISSEMENTS	**19 965 364**	**5 156 055**

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	**2017**	**2016**
Cadres	9 115	8 787
Employés	1 001	934
TOTAL	**10 116**	**9 721**

4.7 Rémunération des mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations versées en 2017 aux mandataires sociaux de la société Altran Technologies s'élève à 2 574 milliers d'euros dont 394 milliers d'euros de jetons de présence.

Aucun crédit ou avance n'a été accordé à ces membres au cours de l'exercice 2017.

Note 5 Information sur les litiges et contentieux en cours significatifs

- A la suite des articles parus dans *Le Monde* en octobre 2002 et des résultats de l'audit complémentaire des commissaires aux comptes ayant donné lieu à une rectification des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2002, le parquet de Paris a décidé de procéder à l'ouverture d'une instruction des chefs d'abus de biens sociaux, diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours ainsi que faux et usage de faux.

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

Altran Technologies s'est constituée partie civile et cette constitution a été déclarée recevable par ordonnance du 6 mars 2003. Treize autres personnes physiques ou morales se sont également portées parties civiles en novembre 2004.

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

L'instruction est close depuis le 7 janvier 2009. Une ordonnance de clôture a été rendue le 29 novembre 2011, aux termes de laquelle les anciens dirigeants et Altran Technologies en qualité de personne morale sont renvoyés devant le tribunal correctionnel.

Les audiences se sont tenues du 15 au 31 janvier 2014. Par décision du 4 juin 2014, le tribunal a renvoyé l'affaire au parquet en vue de la désignation d'un nouveau juge d'instruction. Par ordonnance du 11 mai 2015, le vice-président chargé de l'instruction a renvoyé l'ensemble des parties devant le tribunal correctionnel. Les audiences au fond se sont tenues fin novembre et début décembre 2016. Le 14 décembre 2016, le procureur a requis des peines de prison avec sursis et des amendes (225 milliers d'euros pour Altran Technologies notamment) du chef des délits de faux et usage. Compte-tenu de la loi du 21 juin 2016 sur le non-cumul des poursuites administratives et pénales, le procureur a considéré que l'action publique était éteinte au regard du délit de diffusion d'information fausse ou trompeuse.

Aux termes de ses décisions rendues 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 poursuivis au titre des infractions de fausse information et présentation de comptes infidèles. Le tribunal a fait application du principe *non bis in idem*, qui interdit qu'une personne soit condamnée deux fois pour la même infraction. Les personnes précitées avaient en effet déjà été sanctionnées par l'Autorité des Marchés Financiers en 2007.

Le tribunal s'est déclaré incompétent pour statuer sur les demandes d'intérêts civils.

Le parquet a fait appel. Aucune date d'audience n'a été fixée à ce jour.

Les parties civiles pourraient poursuivre la Société devant les juridictions civiles pour obtenir la réparation du préjudice qu'elles allèguent. Trois d'entre elles, à la date du présent document de référence, ont assigné la Société et réclament ensemble près de 28 millions d'euros à titre de dommages et intérêts sur le fondement de la responsabilité délictuelle.

L'ensemble des procédures susvisées concernent des faits survenus exclusivement sur la période 2001-2002.

- La société Altran Technologies a été assignée par un ancien dirigeant pour licenciement abusif. Cette procédure fait l'objet d'un sursis à statuer 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 de la Société 2001-2002).

- Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le tribunal de commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait été contraint de reporter l'introduction en Bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran Technologies à son encontre et au titre desquelles il a été depuis relaxé. Débouté de ses demandes par jugement du 7 juillet 2014, le salarié a interjeté appel de cette décision. Débouté une nouvelle fois de ses demandes par la cour d'appel, aux termes d'un arrêt du 29 septembre 2016, le salarié s'est pourvu en Cassation le 14 décembre 2016.

Aucune date n'a été fixée par la Cour de Cassation en vue de l'audience.

- A 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 à la Société d'équipements informatiques et de copieurs.

A 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 Technologies a donc sollicité l'intervention d'un cabinet extérieur aux fins d'approfondir les travaux d'investigation menés par l'audit interne. A 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.

L'instruction est toujours pendante, elle devrait s'achever en 2018.

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 loyer au titre de contrats de location conclus avec le fournisseur.

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

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.

- 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. Une procédure contentieuse est actuellement en cours devant la cour administrative d'appel.

- Altran Technologies a été assignée en justice par des salariés et/ou ex-salariés qui réclament le paiement d'heures supplémentaires. Après avoir été déboutée en première instance, une partie des plaignants a obtenu gain de cause devant la cour d'appel de Toulouse en septembre 2014. La cour de Cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel par décision en date du 4 novembre 2015.

Compte tenu de la situation créée par l'arrêt de la Cour de Cassation, et des risques pesant sur la Société pour l'ensemble de ses salariés bénéficiant d'une convention individuelle de forfait de 38,5 heures, et bien qu'Altran Technologies considère que les conventions de forfait hebdomadaire en heures conclues avec ses salariés sont parfaitement valides, Altran Technologies n'a eu d'autre 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 Technologies a signé un accord collectif, le 29 février 2016, instaurant, parmi d'autres mesures, une modalité de temps de travail spécifique « Altran Technologies » (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 1er janvier 2016.

Les décisions de la cour d'appel de Toulouse et de la cour de Cassation ont 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 programmées jusque fin 2018.

À la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2017, des décisions parfaitement contradictoires ont été rendues par différents conseils de Prud'hommes (Toulouse, Strasbourg, Rennes, Lyon, Nanterre, Belfort …) et font l'objet de recours soit de la part d'Altran Technologies, soit de la part de certains salariés ou ex-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. Altran Technologies conteste fermement ces dernières accusations.

En effet, la clause de loyauté vise simplement à éviter tout acte de concurrence déloyale. Elle se distingue donc clairement de la clause de non concurrence, elle aussi prévue dans les contrats de travail, assortie d'une contrepartie financière et donc parfaitement valide. L'objet de ces deux clauses est donc clairement différent.

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. Altran Technologies 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 partis 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 (plafond annuel de la sécurité sociale), tout en préservant leur rémunération antérieure. Enfin, pour tenir compte du souhait de ces salariés de continuer à bénéficier de 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, plus aucun de ces salariés n'était au forfait. Ils sont, soit soumis à la nouvelle modalité du temps de travail, soit aux 35 heures. L'accusation de travail dissimulé est donc pour la Société tout à fait injustifiée et non fondée.

Altran Technologies a décidé de se pourvoir en Cassation pour 293 procédures concernées par les arrêts de la cour d'appel de Toulouse.

- Un salarié 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.

L'affaire a été plaidée le 22 janvier 2018 et est en délibéré.

- 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 restait susceptible d'appel à la clôture de l'exercice.

- 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	49 792		-	-	-	49 792
Cautions et garanties	34 518	-	5 399	-	-	29 119
Swap / Cap / Tunnel / Affacturage	168 567	-	-	-	-	168 567
Locations véhicules	7 800	-	-	-	-	7 800
Clauses de non-concurrence	1 686	1 678	-	-	-	8

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 2017 et la date d'arrêté des comptes par le conseil d'administration le 26 février 2018 sont les suivants :

Acquisitions

Acquisitions attendue au 1er trimestre 2018 : Aricent

Le 30 novembre 2017, Altran Technologies a annoncé avoir conclu, auprès d'un groupe d'investisseurs mené par KKR, via un véhicule d'acquisition dédié détenu indirectement à 100 % par sa filiale Altran US Corp., un accord définitif en vue de l'acquisition de l'intégralité des titres d'Aricent, leader global des services de design et d'ingénierie (Agreement and Plan of Merger) (le « Contrat d'Acquisition ») pour une valeur d'entreprise totale de l'ordre de 2,0 milliards de dollars américains, intégralement payable en espèces.

L'acquisition, soumise à l'obtention des autorisations des autorités de concurrence compétentes aux Etats-Unis, en Allemagne et en Inde, ainsi qu'à la réalisation de conditions suspensives usuelles, devrait être réalisée au cours du 1er trimestre 2018, après que l'ensemble de ces conditions suspensives a été réalisé. S'agissant des procédures de consultation des instances représentatives du personnel d'Altran et de certaines de ses filiales qui ont été initiées, un avis positif a été rendu par toutes les instances représentatives du personnel concernées.

Il résultera de cette Acquisition la création du leader mondial des services d'ingénierie et de R&D. Ce leader d'un nouveau genre présentera une combinaison unique de 4 caractéristiques clés, qui lui offriront de nouvelles perspectives de croissance :

- une envergure mondiale : avec un chiffre d'affaires pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 de l'ordre de 3 milliards d'euros et 44 000 collaborateurs dans environ 30 pays. En particulier, la très forte présence d'Aricent aux Etats-Unis permettra au Groupe de devenir le leader sur ce marché, tout en équilibrant la présence géographique du Groupe (historiquement européenne) ;
- un leadership dans les industries clés : cette opération renforcera le Groupe en lui permettant d'offrir une expertise multisectorielle unique et des positions de leadership reconnues dans de nombreuses industries clés. Aricent apportera ainsi à Altran son expertise approfondie de l'industrie des télécommunications, du segment en croissance rapide des Logiciels & Internet, ainsi que du secteur stratégique des semi-conducteurs. En outre, le Groupe disposera désormais d'un portefeuille d'activités extrêmement diversifié avec une exposition équilibrée aux secteurs de l'aéronautique, de la défense, du ferroviaire, de l'automobile, de l'énergie, des sciences de la vie et des télécommunications & médias ;
- une expertise de pointe dans des domaines technologiques stratégiques : Aricent renforcera significativement l'offre de services d'Altran dans les domaines du design, de l'ingénierie système et du digital & logiciel. Ces expertises sont complémentaires à celles d'Altran dans le développement de produits et l'ingénierie mécanique ;
- un modèle industriel global de prestation de services d'ingénierie : l'acquisition d'Aricent permettra au Groupe de proposer environ 15 000 ingénieurs dans des zones *nearshore* et *offshore* (soit environ 35 % des effectifs totaux du Groupe). Cette nouvelle dimension permettra à Altran d'accélérer l'industrialisation de ses *Global Delivery Centers* et de renforcer sa capacité à générer des engagements commerciaux transformationnels.

Les principaux clients d'Altran Technologies et d'Aricent ont exprimé un accueil favorable de l'opération d'acquisition, semblant ainsi confirmer la logique industrielle de cette opération. A la date du présent document et à la connaissance de la Société, aucun des principaux clients d'Aricent n'a notifié son intention de réduire ou mettre fin à ses relations commerciales avec Aricent du fait de l'acquisition.

Financement

Février 2018

Dans le cadre de l'acquisition du groupe Aricent, 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 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 (voir note 3.7.2.).

Le jour de la réalisation de l'acquisition d'Aricent, le *Term Loan B* et le *Bridge Facility* seront tirés en totalité et utilisés afin de (i) payer le prix d'acquisition d'Aricent (de l'ordre de 2,0 milliards de dollars américains), (ii) payer les frais et coûts liés à l'acquisition et (iii) rembourser une partie de la dette existante du Groupe (250 millions d'euros).

La Société envisage de réaliser une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'un montant maximum de 750 millions d'euros afin de rembourser une partie de ces nouveaux prêts. Le produit net de cette opération, qui a été autorisée par l'assemblée générale des actionnaires le 26 janvier 2018, serait exclusivement affecté au remboursement de la dette et permettrait de rembourser la totalité du *Bridge Facility*, ainsi qu'une partie du *Term Loan B*.

Le *Senior Facilities Agreement* contient des clauses usuelles pour ce type de financement, qui impliquent le respect par le Groupe de certains engagements et notamment :

- le *Revolving Credit Facility* contient un engagement financier de la société (financial covenant) de maintenir un ratio d'endettement financier net sur EBITDA inférieur à (i) 7,25x en tout état de cause et (ii) le cas échéant, à 5,25x après remboursement d'une partie du Term Loan B par utilisation d'un produit net de l'augmentation de capital mentionnée ci-dessus supérieur à 500 millions d'euros (étant précisé que ce ratio serait ramené à 6,25x pour le cas où le produit net cette émission serait compris entre 250 et 500 millions d'euros). Cet engagement est applicable dès lors que cette ligne est tirée à plus de 40 % ;
- la capacité de la Société à distribuer des dividendes à ses actionnaires est susceptible d'être restreinte puisqu'au-delà de certains seuils de taux de levier, une partie des flux de trésorerie excédentaires (*excess cash flow*) doit être affectée au remboursement anticipé des prêts au titre du *Senior Facilities Agreement*. En outre, dans l'hypothèse où un cas de défaut au titre du *Senior Facilities Agreement* se produirait et où un taux de levier particulièrement élevé serait simultanément constaté, la Société ne pourrait procéder à aucune distribution, quel qu'en soit le montant ;
- 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* ;
- la Société devra avoir conclu, 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* ;
- enfin, le Groupe sera soumis à certaines restrictions s'agissant notamment de la réalisation de nouvelles acquisitions significatives, de cessions d'actifs et d'investissements importants ou encore de la conclusion de nouveaux emprunts.

En outre, plusieurs sûretés réelles ou personnelles ont été octroyées par la Société et certaines de ses filiales au bénéfice des prêteurs dans le cadre des nouveaux financements. La Société a notamment octroyé un nantissement sur les titres qu'elle détient dans certaines de ses filiales (en ce compris sur les parts sociales qu'elle détient dans *Global Management Treasury Services* (GMTS), filiale de la Société, au niveau de laquelle la plus grande partie de la trésorerie du Groupe est centralisée), ainsi que sur ses comptes bancaires et les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du Groupe.

En outre, GMTS a également accordé un nantissement sur ses comptes bancaires et sur les créances les plus importantes qu'elle détient sur d'autres sociétés du Groupe. La Société et les filiales les plus importantes de celle-ci ont également garanti vis-à-vis des prêteurs les engagements des débiteurs au titre des nouveaux financements.

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.

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	(191)	100,00 %	10	0	-	-	0	(95)	-
Altran Connected Solutions	10 000	(4 836)	100,00 %	9 993	5 208		-	3 114	(6 942)	-
Altran Education Services	550	(1 035)	100,00 %	3 063		-	-	2 058	(236)	-
Altran Lab	20 000	9 821	100,00 %	23 762	23 762		-	51 385	2 992	-
Altran Participations	37	73	100,00 %	37	37	-	-	0	(27)	-
Altran Participations 1	1	(4)	100,00 %	1					(2)	-
Altran Participations 2	1	(4)	100,00 %	1					(2)	-
Altran Prototypes Automobiles	20	(8)	100,00 %	54	12	-	-		(3)	-
GMTS	200	4 329	80,00 %	160	160	743 829	-	0	1 701	-
Logiqual	37	768	100,00 %	37	37	-	-	1 989	337	-
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 (Suisse)	1 000	8 303	100,00 %	2 397	2 397			37 921	2 190	4 575
Altran Australia (Australie)	0	0	100,00 %	0	0	-	-	0	0	-
Altran Belgium (Belgique)	62	51 842	99,84 %	31	31	-	-	71 478	3 333	-
Altran Innovación (Espagne)	2 000	116 925	100,00 %	84 142	84 142	3 250	-	199 706	17 980	10 000
Altran International (Pays-Bas)	125 000	35 740	100,00 %	124 998	124 998				7 427	
Altran Italia (Italie)	5 000	84 910	100,00 %	70 305	70 305			218 448	22 015	15 000
Altran Middle East (Émirats Arabes Unis)	50	(13 006)	80,00 %	3 469	3 469	2 915		13 408	(5 099)	
Altran Norge (Norvège)	250	4 123	100,00 %	2 350	2 350			13 910	(394)	-
Altran Sverige (Suède)	596	123 649	100,00 %	12	12			648 206	28 746	2 594
Altran Telnet Corporation (Tunisie)	19 507	230	70,00 %	5 104	5 104			6 043	(364)	
Altran UK Holding (Royaume-Uni)	22 500	3 855	100,00 %	32 927	32 927			5 568	(29)	-
Altran US (États-Unis)	100 300	(19 032)	100,00 %	90 352	90 352			63 019	(8 781)	
Titan Engineering (Tunisie)	3 604		100,00 %	2 894	2 894					
4. PARTICIPATIONS *(en milliers d'euros)*										
CQS	-	-	-	1		13	-	-	-	-
H2scan	-	-	-	2 350	2 350	0	-	-	-	-

8 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE GROUPE

8.1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	292
8.2	STATUTS	293
8.3	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ	297
8.4	RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS	300
8.5	ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ	301
8.6	DIVIDENDES ET AUTRES DISTRIBUTIONS	304
8.7	INFORMATIONS SUR LE COURS DE BOURSE	305
8.8	INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE	307
8.9	MARQUES ET BREVETS	311

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 29 avril 2016. 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 5e 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 ».

8.2.2 Exercice social

Conformément à l'article 20 des statuts de la Société, l'exercice social commence le 1er 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.

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 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.

8.2.3.2 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 20.3 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 7e et 8e 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.

8.2.5 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 7ème 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 2ème 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 2017, le capital social de la Société s'élevait à 87 900 132,50 euros, divisé en 175 800 265 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, étant précisé que le capital de la Société n'a pas évolué depuis le 30 décembre 2015 :

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
29 janvier 2015	Exercice d'options	59 664	29 832,00	87 519 354,50	206 437,44	175 038 709
18 juin 2015	Exercice d'options	340 071	170 035,50	87 689 390,00	1 175 201,79	175 378 780
16 décembre 2015	Exercice d'options	370 051	185 025,50	87 874 415,50	1 198 965,24	175 748 831
30 décembre 2015	Exercice d'options	51 434	25 717,00	87 900 132,50	166 646,16	175 800 265

8.3.3 Autocontrôle et autodétention

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 3 205 841 actions propres, représentant 1,82 % du capital de la Société (sur la base du capital social au 31 décembre 2017) et enregistrées comptablement à la clôture de l'exercice pour une valeur de 28 538 144 euros (1 602 920,50 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 26 janvier 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 pour émettre des actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rembourser de façon anticipée une partie de la dette bancaire contractée par la Société dans le cadre de l'Acquisition	750 millions d'euros	26 janvier 2018 1re résolution 12 mois	26 janvier 2019
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	26 janvier 2018 2e résolution 26 mois	26 mars 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 15e 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 16e 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 18e 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 19e 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 17e 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	28 avril 2017 8e résolution (18 mois)	28 octobre 2018
Réduction du capital social par annulation d'actions autodétenues	10 % du montant du capital social par périodes de 24 mois	28 avril 2017 13e résolution (18 mois)	28 octobre 2018
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes ou émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des salariés et/ou des sociétés qui lui sont liées	3 % du nombre d'actions composant le capital social au jour de l'attribution	29 avril 2016 24e résolution (38 mois)	29 juin 2019
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 25e 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 2017, le Conseil d'administration a procédé aux opérations suivantes :

- s'agissant d'attribution d'actions gratuites :
  - lors de sa réunion du 28 avril 2017, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution maximale de 437 366 actions gratuites au bénéfice de salariés du Groupe sous condition de présence ininterrompue,
  - cette décision a été prise dans le cadre de l'autorisation donnée au Conseil par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 (24e 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 :
  - 1 373 341 actions Altran Technologies ont été achetées au prix moyen de 15,00 euros et 1 248 672 actions cédées au prix moyen de 15,07 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 27 avril 2018

Lors de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 27 avril 2018, 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 2018 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 26 janvier 2018 ».

8

8.3.5 Informations relatives à la dilution potentielle du capital

8.3.5.1 Actions gratuites

En 2015, en 2016 et en 2017, 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	Nombre théorique maximum d'instruments pouvant être acquis au 31/12/2017	Taux de dilution
Actions gratuites	11 mars 2015	291 959	261 959	0,15 %
Actions gratuites	1er juin 2016	519 395 (a)	421 246 (b)	0,24 %
Actions gratuites	28 avril 2017	437 366 (a)	404 096 (b)	0,23 %
TOTAL	-	**1 248 720**	**1 087 301**	**0,62 %**

(a) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016 et 2017, 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 %.
(b) Pour les plans d'actions de performance mis en place en 2016 et 2017, 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 2017, 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 28 avril 2017, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires a mis fin, dans le cadre de sa 8ème 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 29 avril 2016. 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 2016, 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 ;
- 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 ;
- de procéder à des remises d'actions, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale de la 13ème résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- plus généralement, de réaliser toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation, y compris pour toute pratique de marché qui serait admise par l'AMF postérieurement à la présente Assemblée.

Le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par la Société au titre du programme de rachat d'actions en 2017 :

Capital autodétenu au 1er janvier 2017 à l'ouverture	3 101 191
Nombre de titres acquis au cours de l'exercice 2017	1 373 341
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice 2017	1 248 672
Nombre de titres annulés/délivrés au cours des 12 derniers mois	20 019
Capital autodétenu de manière directe ou indirecte au 31 décembre 2017 (a)	3 205 841
Valeur du marché du portefeuille au 31 décembre 2017 (en euros)	44 529 131

(a) Au 31 décembre 2017, les 3 023 073 actions autodétenues par la Société étaient affectées en autodétention de titres.

Une résolution proposant le renouvellement de ce programme de rachat d'actions sera proposée lors de la prochaine Assemblée générale du 27 avril 2018.

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 2017, les 182 768 actions autodétenues par la Société étaient affectées en intégralité à l'objectif de liquidité représentaient 2 629 812 euros.

8.4.3 Bilan de l'autodétention à la clôture de l'exercice

Au 31 décembre 2017, les actions détenues par la Société se répartissaient de la façon suivante :

- 182 768 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 2017, 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 était la suivante.

	31 décembre 2017						31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	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	Nombre d'actions	% du capital social	% de droits de vote théoriques	% de droits de vote exerçables
Altrafin Participations	14 796 677	8,42 %	23 072 756	12,26 %	23 072 756	12,47 %	29 593 354	16,83 %	20,12 %	20,46 %	29 593 354	16,83 %	20,12 %	20,41 %
Alexis Kniazeff & famille*	2 493 100	1,42 %	4 132 202	2,20 %	4 132 202	2,23 %	4 981 242	2,83 %	3,52 %	3,58 %	6 981 242	3,97 %	4,58 %	4,65 %
Hubert Martigny*	2 489 495	1,42 %	4 126 344	2,19 %	4 126 344	2,23 %	4 978 989	2,83 %	3,52 %	3,57 %	6 978 989	3,97 %	4,58 %	4,64 %
TOTAL CONCERT INITIAL	**19 779 272**	**11,25 %**	**31 331 302**	**16,65 %**	**31 331 302**	**16,94 %**	**39 553 585**	**22,50 %**	**27,15 %**	**27,61 %**	**43 553 585**	**24,77 %**	**29,28 %**	**29,70 %**
Managers (actionnaires d'Altimus)	89 000	0,05 %	89 000	0,05 %	89 000	0,05 %	101 092	0,06 %	0,05 %	0,05 %	101 092	0,06 %	0,05 %	0,05 %
Maurice Tchenio	373 000	0,21 %	373 000	0,20 %	373 000	0,20 %	373 000	0,21 %	0,20 %	0,20 %	373 000	0,21 %	0,20 %	0,20 %
TOTAL CONCERT	**20 241 272**	**11,51 %**	**31 793 302**	**16,90 %**	**31 793 302**	**17,19 %**	**40 027 677**	**22,77 %**	**27,41 %**	**27,8 7 %**	**44 027 677**	**25,04 %**	**29,53 %**	**29,96 %**
Auto-détention	3 205 841	1,82 %	3 205 841	1,70 %	0	0 %	3 101 191	1,76 %	1,65 %	0 %	2 679 081	1,52 %	1,42 %	0 %
Flottant	152 353 152	86,66 %	153 159 607	81,40 %	153 159 607	82,81 %	132 671 397	75,47 %	70,95 %	72,13 %	129 093 507	73,43 %	69,05 %	70,04 %
TOTAL D'ACTIONS EN CIRCULATION	**175 800 265**	**100 %**	**188 158 750**	**100 %**	**184 952 909**	**100 %**	**175 800 265**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**175 800 265**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

* **Droits de vote apportés en jouissance à Altrafin Participations.**

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, avec certains membres du Comité exécutif du Groupe au travers d'Altimus, actionnaire d'Altrafin Participations, et avec M. Maurice Tchenio. 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 2017, les actions détenues par le concert représentaient 11,51 % du capital, 16,90 % des droits de vote théoriques et 17,19 % des droits de vote exerçables de la Société.

8.5.2 Droits de vote double

Au 31 décembre 2017, 12 358 485 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 2017, 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

Conformément aux dispositions légales applicables, le 26 juin 2017, le concert composé de la société Altrafin Participations, M. Alexis Kniazeff et sa famille, M. Hubert Martigny, M. Maurice Tchenio et M. Pascal Brier a déclaré auprès de l'AMF avoir franchi en baisse, le 26 juin 2017, les seuils de 25 % des droits de vote, 20 % du capital et des droits de vote et 15 % du capital de la Société et détenir 20 241 272 actions Altran Technologies représentant 31 793 302 droits de vote, soit 11,51 % du capital 16,90 % des droits de vote de la Société (www.amf-france.org, référence 217C1350).

À cette occasion, la société Altrafin Participations a franchi individuellement en baisse les seuils de 20 % des droits de vote, 15 % du capital et des droits de vote et 10 % du capital de la Société.

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 2017.

À la connaissance de la Société, une seule opération soumise à cette obligation de déclaration auprès de l'AMF a été réalisée 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 2017. Les caractéristiques de cette opération figurent dans le tableau ci-dessous :

	Date de la transaction	Nature de la transaction	Quantité de titres	Prix unitaire	Référence de la déclaration à l'AMF
Madame Martha Heitzmann Crawford, Administrateur	28 mars 2017	Acquisition	3.800	14,99 €	2018DD537338

8.5.6 Participation des salariés et des mandataires sociaux au capital social

Au 31 décembre 2017, les salariés détenaient 587 182 actions, représentant 0,334 % des actions en circulation et 0,317 % 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 2017, le Directeur général, le Directeur général délégué et les administrateurs détenaient 446.313 actions, représentant environ 0,25 % des actions en circulation de la Société (voir section 3.1.1.1 « Conseil d'administration », paragraphe 1 « Composition du Conseil d'administration »).

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 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 2.1.3.5 « Risque lié aux modalités des nouveaux contrats de financement conclus dans le cadre de l'Acquisition » et, pour une description des nouveaux financements, se référer à la section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition »).

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 du Comité exécutif du Groupe sont les actionnaires directs ou indirects), a entraîné la caractérisation d'un pacte en étoile entre la société Altrafin Participations, ses associés (mentionnés ci-dessus), M. Hubert Martigny et M. Alexis Kniazeff et sa famille.

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 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 (voir section 2.1.3.5 « Risque lié aux modalités des nouveaux contrats de financement conclus dans le cadre de l'Acquisition » et, pour une description des nouveaux financements, se référer à la section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition »).

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 27 avril 2018 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 n'a procédé à aucune distribution de dividendes *stricto sensu*, c'est-à-dire prélevés sur son bénéfice ou sur ses réserves, au cours des exercices respectivement clos le 31 décembre 2015, le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017.

En revanche, l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2015 s'est prononcée favorablement sur la distribution d'une somme d'un montant de 26 255 806,35 euros, soit un montant de 0,15 euro par action, intégralement prélevée sur un compte de prime d'émission, laquelle a été mise en paiement le 12 mai 2015.

De même, 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.

Enfin, 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 2015, le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, la Société a effectivement procédé aux versements suivants :

	Distributions effectuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015	Distributions effectuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015	Distributions effectuée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Nombre d'actions de la Société en circulation à la date de l'Assemblée générale ordinaire annuelle (y compris auto-détention)	175 038 709	175 800 265	175 800 265
Montant distribué par action (hors avoir fiscal)	0,15 euro	0,19 euro	0,24 euro
Montant global voté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle	26 255 806,35 euros	33 402 050,35 euros	42 192 063,60 euros
Montant global effectivement décaissé et enregistré comptablement	25 904 009,55 euros	32 921 920,16 euros	41 459 686,08 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 auto-détenues.

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 2017 : 175 800 265 ;
- cours de clôture le 29 décembre 2017 : 13,89 euros ;
- capitalisation boursière au 31 décembre 2017 : 2 442 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 2017	14,19	13,30	13,76	13,50	5 550 444	252 293	2 374
Février 2017	15,01	13,62	14,36	14,67	4 801 300	240 065	2 578
Mars 2017	15,55	14,48	14,88	15,55	6 061 638	263 549	2 733
Avril 2017	15,83	14,61	15,25	15,18	4 451 254	247 292	2 669
Mai 2017	16,42	15,37	14,97	16,06	4 559 520	207 251	2 822
Juin 2017	16,73	14,27	15,14	14,27	9 195 705	417 987	2 509
Juillet 2017	15,49	14,10	13,90	14,86	8 064 520	384 025	2 612
Août 2017	15,01	14,17	13,82	14,36	4 432 274	192 708	2 524
Septembre 2017	15,71	14,20	14,50	15,56	6 660 666	317 175	2 735
Octobre 2017	16,10	15,05	15,31	15,88	7 058 700	320 850	2 792
Novembre 2017	15,87	14,35	14,56	14,35	8 046 155	365 734	2 523
Décembre 2017	14,44	13,89	14,15	13,89	10 193 367	536 493	2 442
Janvier 2018	15,20	13,98	14,76	14,99	9 463 451	430 157	2 635
Février 2018	14,97	14,08	14,54	14,93	10 177 973	508 899	2 625
Mars 2018*	14,33	13,91	14,13	14,08	4 038 213	367 110	2 475

*au 15 Mars 2018



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

À la date du présent document de référence, l'organigramme simplifié du groupe Altran est le suivant :

EUROPE

Allemagne
Altran Aviation Consulting / Altran Deutschland / Altran Engineering / Altran Management / Altran Service

Angleterre
Altran UK Holding / Altran UK / Altran Engineering Solutions (Europe) / Cambridge Consultants / Information Risk Management / Tessella Holdings / Tessella

Autriche
Altran Concept Tech

Belgique
Altran Belgium

Espagne
Altran Innovación / Agencia de Certificación en Innovación Española

France
Altran Allemagne / Altran Connected Solutions / Altran Education Services / Altran Lab / Altran Participations / Altran Participations 1 / Altran Participations 2 / Altran Prototypaes Automobiles / Global Management Treasury Services / Logiqual

Italie
Altran Italia / Altran Innovation

Luxembourg
Altran Luxembourg

Norvège
Altran Norge

Pays-Bas
Altran International / Altran Netherlands / Altran Engineering / Altran Testing

Portugal
AltranPortugal

République Tchèque
Altran Technologies Czech Republic / Kon / Swell

République Slovaque
Altran Slovakia

Roumanie
Altran Romania / Altran Solutions

Suède
Altran Sverige

Suisse
Altran

Ukraine
Lohika LTD

AMÉRIQUES

Canada
Altran Solutions / Microsys Technologies

États-Unis
Altran US / Altran Engineering Solutions / Cambridge Consultants / Foliage / Global Edge Software USA / Lohika Systems / Synapse Product Development / Tessella

Mexique
Altran Solutions de Mexico

ASIE

Chine
Altran Shanghai / Altran Automotive Technology *(détention 51 %)*
Altran-Beyondsoft (Beijing) Technologies *(détention 70 %)*
Altran-Beyondsoft (Shanghai) Information Technologies *(détention 70 %)* / Sicon Design Technologies (Shanghai)

Corée Du Sud
Altran Technologies Korea

Émirats Arabes Unis
Altran Middle East *(détention 80 %)*

Hong-Kong
Altran China / Synapse Product Development HK

Inde
Altran Technologies India / ATIPL Altran Technologies / Cambridge Consultants (India) Product Development / Global Edge Software

Japon
Altran Engineering Solutions Japan / Cambridge Consultants Japan

Malaisie
Altran Malaysia

Singapour
Altran (Singapore) / Cambridge Consultants (Singapore)

Turquie
Altran Inovasyon ve Teknoloji

AFRIQUE

Maroc
Altran Maroc

Tunisie
Altran Telnet Corporation *(détention 70 %)* / Titan Engineering

OCÉANIE

Australie
Altran Australia

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

Les entités rejoignant le Groupe dans le cadre de l'Acquisition par le biais d'Octavia HoldCo, elle-même détenue par Altran US, sont, par zone géographique, les suivantes :

ÉTATS-UNIS
Octavia Holdco

MAISON MÈRE GROUPE ARICENT (ÎLES CAÏMANS)
Aricent Technologies

EUROPE

Allemagne
Aricent Technologies Germany / Frog Design Europe

Angleterre
Aricent Technologies UK / Frog Design Group

Belgique
Aricent Belgium

Chypre
Aricent Holdings Cyprus

Danemark
Aricent Technologies Denmark

Espagne
Aricent Spain

Gibraltar
Aricent Holdings (Gibraltar)

Hongrie
Aricent Technologies Services

Irlande
Aricent Ireland / Aricent Technologies Ireland

Italie
Frog Design

Luxembourg
Aricent Holdings Luxembourg

Pays-Bas
Frog Design

Pologne
Aricent Poland

Suède
Aricent Technologies Sweden

AMÉRIQUES

Canada
SmartPlay Technologies (Canada)

États-Unis
Aricent Acquisition / Aricent N.A. / Aricent US / Aricent Technologies US / Aricent Software US / frog design *(détention 99,98%)*

ASIE

Chine
Aricent Technology (Shenzhen) / Frog Business Consultancy (Shanghai)

Inde
Aricent Communications / Aricent Technologies *(détention 98,25%)*
Aricent Technologies (Holdings) *(détention 98,25%)*

Israël
Aricent Israel

Japon
Aricent Japan

Singapour
Frog Strategy and Design / SmartPlay Technologies (Singapore)

Vietnam
Aricent Vietnam Company

AFRIQUE

Île Maurice
Aricent Holdings Mauritius / Aricent Holdings Mauritius India / Aricent Mauritius Engineering Services / Aricent Technologies Mauritius / frog design Mauritius

OCÉANIE

Australie
Aricent Technologies Australia / Frog Design

Note : Toutes filiales détenues à 100% (en capital et en droits de vote) 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 importantes du Groupe au 31 décembre 2017 sont listées à la note 2 « Périmètre de consolidation » annexée aux comptes consolidés figurant dans la section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

8.8.4 Contrats importants

8.8.4.1 Contrats de financement

Dans le cadre de l'Acquisition, 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 plusieurs prêts ont été mis à sa disposition :

- un prêt à terme *(Term Loan B)* 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 ;
- un prêt relais *(Bridge Facility)* d'un montant de 250 millions d'euros ; et
- une nouvelle facilité de crédit renouvelable *(Revolving Credit Facility)* multidevise d'un montant de 250 millions d'euros.

Plusieurs sûretés réelles ou personnelles ont été octroyées par la Société et certaines de ses filiales au bénéfice des prêteurs dans le cadre des nouveaux financements.

Pour une description des principales modalités des nouveaux financements conclus dans le cadre de l'Acquisition, voir section 1.4.3 « Nouveaux financements mis en place dans le cadre de l'Acquisition ».

8.8.4.2 Contrats conclus entre Aricent et IBM

Entre septembre 2016 et avril 2017, Aricent et IBM ont conclu trois partenariats d'ingénierie de produits en vertu desquels Aricent 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 347,1 millions de dollars américains, payables jusqu'en 2022. 231,7 millions de dollars restaient à payer par Aricent au 30 septembre 2017.

Le tableau suivant présente l'échéancier des paiements dus par Aricent au titre des licences sur les logiciels d'IBM au 30 septembre 2017 :

Exercice fiscalse terminant le 31 mars	**Montants dus** *(en millions de dollars américains)*
2018	38,3 (1)
2019	86,3
2020	54,9
2021	41,8
2022	10,5

(1) Dont $16 millions sont encore dus à la date du présent document.

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.

En raison de l'existence d'une clause de changement de contrôle dans ces contrats de licence, Aricent a sollicité le consentement écrit d'IBM au changement de contrôle d'Aricent ayant résulté de l'Acquisition, lequel lui a été accordé préalablement à la réalisation de l'Acquisition.

Entre la date de signature de l'Acquisition et sa réalisation, Aricent et IBM ont poursuivi le foisonnement d'opportunités communes dans le développement de produits logiciels.

Pour des informations relatives aux risques liés à ces contrats, voir section 2.1.3.8 « Risque lié aux engagements d'Aricent et de ses filiales dans le cadre des contrats conclus avec IBM ».

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 2015, 2016 et 2017, figure à la note 8 de l'Annexe aux comptes consolidés (voir section 6.2 « Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 »). Pour le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, voir section 3.2.

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 2017, la Société a facturé un total de 52,9 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 2017 à 3,5 millions 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 d'une part 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 plateforme logicielle CoherenSE® que le groupe Altran a co-développée avec Jaguar Land Rover.

Sous l'égide de Keith Williams, Directeur technique du Groupe Altran depuis 2016, cette politique s'est notamment matérialisée, au cours de l'exercice 2017, 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 des 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 sept centres d'expertises mondiaux *(Word Class Centers)* du Groupe opérationnels au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, au 31 décembre 2017, plus de 90 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 21,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (contre 10 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et de 6,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015).

8.9.2 Propriété intellectuelle

Le Groupe propose des services de conseil en innovation à ses clients, qui sont 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 et de ses centres d'expertise *(Expertise Centers)*.

Ainsi, par exemple, le groupe Altran a breveté les algorithmes développés par ses équipes dans le cadre du projet de Recherche et Développement OBSYNA, associé à un récepteur GNSS intelligent et adaptatif dans sa partie logicielle et conçu pour satisfaire les performances requises par des applications de localisation et de navigation contraignantes. Grâce aux brevets déposés, ces briques logicielles pourront être intégrées à de futurs produits, permettant au Groupe d'accompagner ses clients en co-développant des solutions innovantes et disruptives.

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. 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.

Le groupe Aricent détient une dizaine de brevets environ. L'Acquisition ne devrait pas modifier la politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle.

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 de la solution « *VueForge For Health* », qui permet de digitaliser les essais cliniques.

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 314

9.1.1 Rappel des principales communications financières réalisées depuis le 1er janvier 2017 314

9.1.2 Calendrier de publication 314

9.2 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL 315

9.2.1 Informations financières historiques 315

9.2.2 Informations pro forma 315

9.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT 316

9.3.1 Attestation du responsable du document de référence 2017 316

9.3.2 Responsable de l'information financière 316

9.4 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES 317

9.4.1 Contrôleurs légaux des comptes 317

9.4.2 Commissaires aux comptes suppléants 317

9.4.3 Montant des honoraires des Commissaires aux comptes 318

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 1er janvier 2017

Publication	Date
Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2016	27 janvier 2017
Résultats annuels 2016	9 mars 2017
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017	27 avril 2017
Assemblée générale des actionnaires	28 avril 2017
Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2017	28 juillet 2017
Résultats du premier semestre 2017	7 septembre 2017
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017	27 octobre 2017
Assemblée générale extraordinaire des actionnaires	26 janvier 2018
Résultats annuels 2017	28 février 2018

Outre ces publications périodiques le groupe Altran a annoncé le 30 novembre 2017 l'acquisition d'Aricent, leader global des services de design et d'ingénierie avec une forte expertise dans le digital, visant à créer le leader mondial des services d'ingénierie et de R&D.

9.1.2 Calendrier de publication

Publication	Date
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2018	26 avril 2018
Assemblée générale des actionnaires	27 avril 2018
Chiffre d'affaires du 2e trimestre 2018 et résultats du premier semestre 2018	6 septembre 2018
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2018	26 octobre 2018

Altran a par ailleurs informé le marché qu'il dévoilerait le 28 juin 2018 lors d'une journée investisseurs, un nouveau plan stratégique.

9.2 Document d'information annuel

9.2.1 Informations financières historiques

L'ensemble des informations financières historiques du Groupe relatives à son patrimoine, sa situation financière et ses résultats est inclus dans les documents de référence des années 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).

9.2.2 Informations pro forma

Le 20 mars 2018, Altran a réalisé l'Acquisition d'Aricent, leader global des services de design et d'ingénierie avec une forte expertise dans le digital, auprès d'un groupe d'investisseurs mené par KKR (voir section 1.4 « L'Acquisition d'Aricent par Altran »).

Ce document de référence intègre en section 5.8.1 « Information financières pro forma non auditées » des informations condensées non audités pro forma de l'Acquisition d'Aricent.

9.3 Personne responsable du document

9.3.1 Attestation du responsable du document de référence 2017

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

9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

9.4.1 Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

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

Deloitte & Associés

Représenté par M. Arnaud de Planta et M. Ambroise Depouilly

185, avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2004.

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

Mazars

Représenté par M. Jean-Luc Barlet

Tour Exaltis – 61, rue Henri-Régnault

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

195 avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première nomination : 28 juin 2004.

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

M. Olivier Thireau

Tour Exaltis – 61, rue Henri-Régnault

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

	Mazars				Deloitte et Associés			
	Montant (HT)		en %		Montant (HT)		en %	
(en milliers d'euros)	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés [a]	980	868	89 %	86 %	1 073	916	93 %	62 %
Altran Technologies	*441*	*425*			*447*	*427*		
Filiales	*539*	*443*			*626*	*489*		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes [b]	121	138	11 %	14 %	83	572	7 %	38 %
Altran Technologies	*68*	*42*			*83*	*14*		
Filiales	*53*	*96*			*0*	*558*		
SOUS-TOTAL (I)	**1 101**	**1 006**	**100 %**	**100 %**	**1 156**	**1 488**	**100 %**	**100 %**
Autres prestations rendues aux filiales								
Juridique, fiscal, social [c]								
Autres [d]								
SOUS-TOTAL (II)								
TOTAL = (I) + (II)	**1 101**	**1 006**	**100 %**	**100 %**	**1 156**	**1 488**	**100 %**	**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 I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004 320

ANNEXE 2. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 324

ANNEXE 3. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 325

ANNEXE 4. TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS RSE 327

Annexe 1. Table de concordance de l'Annexe I 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	9.3.1	316
1.2. Déclaration des personnes responsables	9.3.1	316
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	9.4	317
2.2. Changement éventuel des contrôleurs légaux	N/A	N/A
3. Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	Chiffres clés	6 et s.
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A	N/A
4. Facteurs de risques	**2.1**	**43 et s.**
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société	Dates clés de l'histoire d'Altran	8 et s.
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1	292
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	8.1.3	292
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.4	292
5.1.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	8.1.1	292
	8.1.2	292
	8.1.5	292
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités	1.4	31 et s.
5.2. Investissements		
5.2.1 Principaux investissements réalisés	1.4	31 et s.
	1.5	39 et s.
5.2.2 Principaux investissements en cours	1.4	31 et s.
	1.5	39 et s.
5.2.3 Principaux investissements envisagés	N/A	N/A
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
6.2. Principaux marchés	1.2.1	22 et s.
	5.1.3.1	148 et s.
	5.1.4	155 et s.
6.3. Événements exceptionnels	1.4	31 et s.
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.

Annexe 1. Table de concordance de l'Annexe I du règlement européen n° 809/2004

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	307
7.2. Liste des filiales importantes	8.8.2	309
	8.8.3	309
	7.2 – Note 2	273
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	6.2 – Note 5.3	231
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4.4	137 et s.
9. Examen de la situation financière et du résultat	**5**	**143 et s.**
9.1. Situation financière	5	143 et s.
9.2. Résultat d'exploitation		
9.2.1 Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	5.1.2	146 et s.
9.2.2 Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.1	145 et s.
9.2.3 Stratégie ou facteur externe (gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique) ayant influé ou pouvant influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	5.1	145 et s.
10. Trésorerie et capitaux	**5.2**	**158 et s.**
	5.2.5	160
10.1. Capitaux de l'émetteur	6.2 – Note 5.10	261
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	5.2.2	158 et s.
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	5.2.7	160 et s.
	1.4.3	37 et s.
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	2.1.3.5	51 et s.
	1.4.3	37 et s.
10.5. Sources de financement attendues	N/A	N/A
11. Recherche et Développement, brevets et licences	**8.9**	**311 et s.**
12. Information sur les tendances	**5.4**	**164**
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	146 et s.
	5.4	164 et s.
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	146 et s.
	5.4	164
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**	**72 et s.**
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	3.1.1.1	72 et s.
	3.1.1.2	93 et s.
14.2. Conflits d'intérêts	3.1.1.3	96 et s.
15. Rémunération et avantages	**3.1.2**	**98 et s.**
15.1. Rémunérations versées et avantages en nature	3.1.2	98 et s.
15.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	7.2 – Note 3.2	277

Annexe 1. Table de concordance de l'Annexe I du règlement européen n° 809/2004

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**	**72 et s.**
16.1. Date d'expiration des mandats	3.1.1.1	72 et s.
	3.1.1.2	93 et s.
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	3.1.1.3	96
16.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	3.1.1.1	72 et s.
16.4. Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.1.1.9	97
17. Salariés		
17.1. Nombre de salariés	4.2.1	127 et s.
17.2. Participations et stock-options	8.5.6	302
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	301
18.2. Existence de droits de vote différents	8.5.2	302
18.3. Contrôle de l'émetteur	8.5.3	302
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.5.7.1	303
	8.8.5	**310**
19. Opérations avec des apparentés	**6.2 - Note 8**	**259**
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	5.5	164
20.2. Informations financières pro forma	5.8	171 et s.
	6.2	204 et s.
20.3. États financiers	7.2	269 et s.
	6.1	198 et s.
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	7.1	264 et s.
20.5. Date des dernières informations financières		31/12/2017
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	8.6.1	304
20.7.1 Montant des dividendes	8.6.2	304
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.1.4.2	54 et s.
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.3	164

Annexe 1. Table de concordance de l'Annexe I du règlement européen n° 809/2004

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	297
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	297
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	298 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	297
21.2. Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Description de l'objet social de l'émetteur	8.2.1	293
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	72 et s.
21.2.3 Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	8.2.3	293 et s.
21.2.4 Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	8.2.3.4	294
21.2.5 Description des conditions régissant la manière dont les Assemblées générales annuelles et extraordinaires sont convoquées	8.2.4.1	924 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	295
21.2.7 Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	8.2.6	295
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	296
22. Contrats importants	**8.8.4**	**309**
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	**N/A**	**N/A**
24. Documents accessibles au public	**8.1.5**	**292**
	9.1	**314**
25. Informations sur les participations	**8.8.3**	**309**
	6.2 - Note 1	**212 et s.**
	7.2 - Notes 2.5 et 3.10	**273, 281 et 282**

10

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	269 et s.
Comptes consolidés du Groupe	6.2	204 et s.
Rapport de gestion	Voir Annexe 3 « *Table de concordance du rapport de gestion* »	
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	7.1	264 et s.
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.1	198 et s.
Déclaration des personnes responsables	9.3.1	316
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Voir Annexe 3 « *Table de concordance du rapport de gestion* »	
Descriptif du programme de rachat d'actions	8.4.1	300

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 2017 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	145 et s.
Situation et activité durant l'exercice écoulé de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	5.1	145 et s.
	5.5	164 et s.
Évolution prévisible de la situation	5.1	145 et s.
	5.5	164 et s.
Événements importants post-clôture	5.3	164
Activités en matière de Recherche et de Développement	8.9	311
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	290
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	43 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	59 et s.
Informations sur les risques de taux, les risques de change et les risques sur actions et autres instruments financiers	2.1.5	59 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	64 et s.
Informations juridiques et actionnariat		
Répartition du capital social et, s'il en existe, actions d'autocontrôle	8.5	301 et s.
	8.3.3	297
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	299
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	300
	8.5.6	302
État de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants) au capital	8.5.6	302
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	97
	8.5.5	302
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	100 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

Annexe 3. Table de concordance du rapport de gestion

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	164 et s.
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	8.6.2	304
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	166
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	166
Réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable	5.6.2	166
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	137 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	123 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	129
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	65 et s.
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	2.1.4.6	58
Avis du vérificateur indépendant	4.5	140 et s.
Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social	3.1.1	72 et s.
Conventions réglementées	3.1.1.5	96
	3.2	121
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	298 et s.
Organe choisi pour exercer la Direction générale de la Société (Président du Conseil d'administration ou Directeur général)	3.1.1.2	93 et s.
Informations liées aux rémunérations et avantages de toute nature des mandataires sociaux	3.1.2	98 et s.
Exposé et explications des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	8.5.8	303
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 *comply or explain*)	3.1.1.9	97
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	294 et s.
Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	3.1.1.2	93 et s.
Présentation des projets de résolution liés au *say on pay*.	3.1.2.2	100 et s.
Éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au cours de l'exercice écoulé aux dirigeants	3.1.2	98 et s.

Annexe 4. Table de concordance des informations RSE

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

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
Indicateurs sociaux				
a) Emploi				
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	G4-9, G4-10		4.2.1.1	
Les embauches et les licenciements			4.2.1.2	
Les rémunérations et leur évolution	G4-51		4.2.2, 5.1.3.2	
b) Organisation du travail				
L'organisation du temps de travail			4.2.3	
L'absentéisme	G4-LA6		4.2.5	
c) Relations sociales				
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci			4.2.4	
Le bilan des accords collectifs	G4-11		4.2.4	
d) Santé et sécurité				
Les conditions de santé et de sécurité au travail	G4-LA5		4.2.5	
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	G4-LA8		4.2.5	
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	G4-LA6		4.2.5	
e) Formation				
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	G4-LA10		4.2.6	
Le nombre total d'heures de formation			4.2.6	
f) Égalité de traitement				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes			4.2.1.1 4.2.7.1	
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées			4.2.7.2	
La politique de lutte contre les discriminations			4.2.7.3	
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives…				
– au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;		G4-HR4		
– à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;				
– à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;		G4-HR6		
– à l'abolition effective du travail des enfants.		G4-HR5	4.2.8, 2.2.2.1	

10

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent		Réf.	Informations complémentaires
Indicateurs environnementaux					
a) Politique générale en matière environnementale					
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement				4.4.1	
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement				4.4.2	
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions		G4-EN31		4.4.1	
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours					Les risques liés aux impacts environnementaux directs sont faibles. Le Groupe n'a ni provision ni garantie pour risques en matière d'environnement.
b) Pollution					
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement		G4-EN21 EN22 EN24 EN25 EN26		4.4.3.3	
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité					Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du *reporting*.
c) Économie circulaire					
i) Prévention et gestion des déchets					
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets			G4-EN21 EN22 EN24 EN25 EN26	4.4.3.3	
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire					Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du *reporting*.
ii) Utilisation durable des ressources					
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		G4-EN9 EN10		4.4.3.1	
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1	G4-EN28		4.4.3.1	
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	G4-EN3 EN5			4.4.3.2	

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
L'utilisation des sols				Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du *reporting*.
d) Changement climatique				
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	G4-EN15 EN16 EN17		 4.4.4 4.4.5	
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	G4-EC2		4.4.5	
e) Protection de la biodiversité				
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11	G4-EN12 EN13 EN14	4.4.6	
Indicateurs sociétaux				
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société…				
en matière d'emploi et de développement régional ;			4.3.1.3	
sur les populations riveraines ou locales.		G4-SO1 SO2		Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du *reporting*.
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines				
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations			4.3.1.1 4.3.1.2	
Les actions de partenariat ou de mécénat			4.3.4	
c) Sous-traitance et fournisseurs				
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux			4.3.3	
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale			4.3.3	
d) Loyauté des pratiques				
Les actions engagées pour prévenir la corruption			2.2.2.1, 4.3.2	
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		G4-PR1 PR2 G4-HR2 HR7 HR8 HR9		Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du *reporting*.
Les autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme		HR12	4.3.2	

10

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

ALTRAN TECHNOLOGIES
Société anonyme au capital
de 87 900 132,50 euros

Siège social
96, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
702 012 956 RCS Nanterre

Mazars
Tour Exaltis
61 rue Henri Regnault
92075 La Défense Cedex

S.A. au capital de 8.320.000 €
Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

Deloitte & Associés
185 avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

S.A. au capital de 1.723.040 €
Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

ALTRAN TECHNOLOGIES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Exercice clos le 31 décembre 2017

A 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 2017, 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 2017 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, 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.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations en mode projet
Notes annexes 1.5, 1.20 et 6.2

Risque identifié	Réponse apportée
Le Groupe propose différents services à ses clients qui opèrent dans des industries variées. La modalité de contractualisation des services fournit par le Groupe peut être de deux ordres : - des contrats dits « en régie » pour lesquels le Groupe s'engage à une obligation de moyen, dont le prix est variable et s'établit en fonction du temps passé et de la séniorité des personnels engagés par Altran sur ces projets ; et - des contrats dits « en mode projet » pour lesquels le Groupe s'engage à une obligation de résultat et dont le prix 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 régie », qui représentent la majorité des prestations réalisées par le Groupe, donnent lieu à une comptabilisation du chiffre d'affaires au fur et à mesure que les prestations sont rendues ('Time & Material'). 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. Cette méthode est conforme à la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11 'Contrats de construction'.	Nous avons examiné les processus mis en place par le Groupe relatifs aux prévisions de résultat à terminaison 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 multi-critères (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 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 considéré que la reconnaissance 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.

Nous avons enfin vérifié que les notes annexes (notamment des notes 1.5, 1.20 et 6.2) donnent l'ensemble des informations appropriées.

Dépréciation des écarts d'acquisition
Notes annexes 1.5, 1.8 et 5.1

Risque identifié	**Réponse apportée**
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. Ainsi en 2016, Altran a acquis Lohika Systems aux Etats-Unis et en Ukraine, Synapse Product Development aux Etats-Unis et à Hong-Kong, et Swell en République Tchèque. En 2017, le Groupe a acquis Benteler Engineering Services en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suède et en Roumanie, Pricol Technologies en Inde, aux Etats-Unis, au Royaume-Unis et au Japon, Global Edge Software Limited en Inde et aux Etats-Unis et Information Risk Management au Royaume Uni, avant d'annoncer l'acquisition d'Aricent, prévue au cours du 1er trimestre 2018. Ces acquisitions donnent lieu, le cas échéant, à la comptabilisation d'un écart d'acquisition, conformément aux principes d'IFRS 3 'Regroupements d'entreprises', déterminé comme étant la résultante du différentiel entre (i) la somme des rémunérations transférées pouvant être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés dans l'entreprise acquise, comparé à (ii) la juste valeur nette des actifs identifiables acquis et passifs repris. Les écarts d'acquisition nets représentent à la date de clôture des comptes près de 40% du total de l'actif du Groupe. Conformément à IAS 36 'Dépréciation d'actifs', ces écarts d'acquisitions sont alloués, lors de l'acquisition, aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui devraient bénéficier des synergies des regroupements d'entreprises et au niveau de regroupement des UGT le plus fin pour lesquels le Groupe va suivre ces écarts d'acquisition pour les besoins internes.	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 écarts d'acquisition aux UGT lors des acquisitions intervenues durant l'exercice ainsi que le niveau de regroupement des UGT retenu pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition ; • apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation faite de la valeur recouvrable des UGT identifiées pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition. 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 des données historiques 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 caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation, le modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, 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 d'activité du plan) ; • analyser la sensibilité des tests de dépréciations à la variation des hypothèses retenues dans les plans

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition 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 visant à déterminer valeur recouvrable des UGT auxquels les écarts d'acquisition 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 ;

- Cette valeur 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 écarts d'acquisition (« Dépréciation des écarts d'acquisition ») 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.

d'affaires et des paramètres financiers appliqués ;

Nous avons enfin vérifié que les notes annexes (notamment la note 1.5, 1.8 et la note 5.1) donnent l'ensemble des informations appropriées.

Evaluation des provisions pour risques significatifs
Notes annexe 1.5, 1.16 et 5.12

Risque identifié	**Notre réponse**
Le Groupe est exposé à des risques inhérents à son activité, notamment en ce qui concerne les risques fiscaux et sociaux, ainsi qu'à son histoire, notamment suite à la fraude sur le chiffre d'affaires au début des années 2000 et dont la résultante des procédures judiciaires engagées sont toujours en cours tel qu'exposé en note 4.12 de l'annexe dans la partie passifs éventuels. Dans ce contexte, le Groupe peut rencontrer des situations incertaines, litigieuses ou contentieuses, notamment dans le cadre de	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

contrôles par les administrations locales dans ses différents pays d'implantation, lorsque ceux-ci ont donné ou pourraient donner lieu à des demandes de rectification.

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 pour risques s'élèvent à 64,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 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.

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 1.5, 1.16 et 5.12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Caractère recouvrable des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables
Notes annexes 1.5, 1.19 et 6.9

Risque identifié	**Réponse apportée**
Au 31 décembre 2017, le Groupe possède 385 millions d'euros de déficits fiscaux reportables. Une partie de ces déficits reportables ont donné lieu à la comptabilisation d'actifs d'impôts différés et représentent une économie d'impôts de 86 millions d'euros, majoritairement localisée en France (55 millions d'euros). 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 ses actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires 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 comptabilisation et l'appréciation de la recouvrabilité des actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires constituent un point clé de notre audit compte tenu de l'importance du jugement exercé par la Direction	Notre approche d'audit a consisté à apprécier la capacité du Groupe à bénéficier d'allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de report fiscaux déficitaires, au regard notamment : - des 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 : - 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 règlementaires 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 écarts d'acquisition;

dans le cadre de ses prévisions de résultats fiscaux et du caractère significatif des montants.	Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.5, 1.19 et 6.9 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 14ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 13ème année.

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 des commissaires 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.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit 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 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.

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 Neuilly-sur-Seine, le 27 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

Mazars	**Deloitte & Associés**	
Jean-Luc BARLET	Arnaud DE PLANTA	Ambroise DEPOUILLY