

RAPPORT ANNUEL 2020

RAPPORT ANNUEL 2020 **SOMMAIRE**

MOT DU PRÉSIDENT

1. PRÉSENTATION DU GROUPE*

AKKA en bref	8
Chiffres Clés 2020	9
Nos talents	10
Gouvernance	11
Histoire et développement	12
Structure simplifiée du Groupe	14
Stratégie du Groupe	16

2. VIE DU TITRE ET ACTIONNARIAT*

1. Structure du capital	22
2. Forme de la société et objet social	24
3. Capital de la société	25
4. Droits et obligation attachés aux actions	25
5. Modification du droit des actionnaires	27
6. Dispositions régissant les modifications de capital	28

3. RAPPORT DE GESTION*

1. Situation financière	32
2. Périmètre	39
3. Activité en matière de recherche et développement	39
4. Description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté	41
5. Présentation des Comptes annuels d'AKKA Technologies SE au cours de l'exercice	49
6. Augmentations de capital	51
7. Acquisition et aliénation d'actions propres	52
8. Evolution et perspectives d'avenir du Groupe	53
9. Evénements postérieurs à la clôture	53
10. Mesures alternatives de performance	54

4. DÉCLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RAPPORT DE RÉMUNÉRATION*

1. Code de gouvernement d'entreprise	60
2. Conseil d'administration	61
3. Comité de nomination et de rémunération	73
4. Comité d'audit et de gestion des risques	73
5. Direction exécutive	76
6. Réglementation en matière de transparence	76
7. Informations de nature à avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition	78
8. Rapport de rémunération	80

5. DÉCLARATION DE PERFORMANCES NON-FINANCIÈRES*

1. Renforcer la stratégie d'entreprise par la gestion des performances non financières	88
2. Prendre soin de notre environnement	91
3. Nos valeurs bien ancrées aux fondements de notre culture	97
4. Forger les talents de demain	101
5. Rester connectés pendant les périodes difficiles	105
6. Ethique des affaires, lutte contre la corruption et droits de l'homme	107
7. Indicateurs non financiers	109

6. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS*

1. Périmètre et méthode de consolidation	127
2. Principes et méthodes comptables	133
3. Notes relatives au compte de résultat	142
4. Notes relatives au Bilan	146
5. Notes relatives au tableau des flux de trésorerie consolidé	164
6. Honoraires commissaires aux comptes	165
7. Evénements postérieurs à la clôture	165
8. Informations relatives aux parties liées	166
9. Autres informations	167

7. RAPPORT DU COMMISSAIRE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

168

8. ANNEXE

Déclaration du président*	174
---------------------------	-----

*Ces informations sont parties intégrantes du rapport de gestion conformément au Code belge des sociétés et des associations.

MOT DE Mauro RICCI

Président Directeur Général du Groupe AKKA



**CE N'EST PAS LA PREMIÈRE
CRISE QUE TRAVERSE AKKA.
FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS
EST INSCRIT DANS NOTRE ADN,
PUISQUE L'INNOVATION EST
UNE HISTOIRE SANS FIN.**

D

epuis sa création il y a plus de 35 ans, l'expansion d'AKKA a reposé sur l'anticipation et l'adoption des multiples ruptures technologiques nécessaires au cycle d'innovation de nos clients, en capitalisant sur notre expérience approfondie dans les secteurs de

l'automobile, de l'aéronautique, et plus généralement de la mobilité. Ce développement organique a été renforcé au cours des quinze dernières années par une stratégie d'acquisition sélective visant à renforcer les positions sectorielles, technologiques ou géographiques du Groupe.

LES SECTEURS DE LA MOBILITÉ FORTEMENT IMPACTÉS

Cette stratégie délibérée mise en œuvre a couronné le Groupe comme un leader incontesté sur le marché de la R&D des secteurs de la mobilité. AKKA bénéficie d'une position unique de spécialiste auprès des grands donneurs d'ordre de ces secteurs, grâce à la compréhension inégalée qu'ont les ingénieurs d'AKKA des enjeux et problématiques de nos clients, pour lesquels nous accélérons l'innovation et l'ingénierie de leurs produits.

Au cours de cette année 2020 sans précédent, les différents secteurs de la mobilité ont été fortement impactés par les restrictions de déplacement importantes à l'échelle mondiale, et les résultats du Groupe en ont été fortement impactés. En effet, la diversification sectorielle qui a été initiée ces dernières années par acquisitions ou grâce à des avancées technologiques cross-sectorielles, principalement digitales, reste insuffisante pour compenser la forte réduction d'activité dans les principaux secteurs dans lesquels le Groupe opère, notamment dans l'aéronautique civil et dans l'automobile.

PROTÉGER NOS EMPLOYÉS ET PARTENAIRES

Dès la survenue de la COVID-19, nous avons tout d'abord bien entendu, mené toutes les actions nécessaires afin de protéger l'ensemble de nos employés et de nos partenaires, tout en continuant à servir efficacement nos clients, mettant en œuvre les mesures nécessaires à la poursuite de l'activité en télétravail lorsque la nature de nos projets le permettait. Je sais que certains de nos collaborateurs et de nos partenaires ont été personnellement touchés, directement ou indirectement, et je tiens à les assurer de notre soutien.

Ce n'est pas la première crise que traverse AKKA. Faire face aux changements est inscrit dans notre ADN, puisque l'innovation est une histoire sans fin, et les performances financières historiques du Groupe ont toujours été solides au-delà des cycles. Si la crise de la COVID-19 n'a changé ni notre stratégie ni nos ambitions, elle nous a cependant permis de faire face de façon accélérée à de nouvelles réalités, nous obligeant sans aucun doute à repenser plus vite AKKA, et au nécessaire besoin de transformation, de consolidation du Groupe après tant d'années de croissance ininterrompue.

ACCELERER NOTRE TRANSFORMATION

C'est pourquoi en 2020 nous avons focalisé nos efforts sur l'accélération de notre transformation afin de renforcer les fondamentaux du Groupe, de restaurer son agilité, pour mettre AKKA dans la meilleure position possible pour tirer parti des opportunités de l'après-crise. Si nous avons dû nous résoudre à ajuster nos capacités dans certains segments d'activité qui ne retrouveront vraisemblablement pas des niveaux normatifs d'activité

avant plusieurs années, nous nous sommes également attachés à préserver un maximum de compétences. Nous avons ainsi lancé de nombreux programmes internes de recherche à travers AKKA Research afin que les femmes et les hommes qui font la richesse du Groupe continuent d'innover pour créer des solutions grâce à l'adoption de technologies nouvelles en amont du cycle d'innovation de nos clients, mais aussi désormais dans une logique de création et de valorisation de propriété intellectuelle.

Le repositionnement commercial vers de nouveaux secteurs dits de diversification a, par ailleurs, été renforcé et appuyé par notre expertise accrue dans les technologies digitales, qui sont par essence transverses aux différents secteurs d'activité.

UNE OFFRE DIGITALE STRUCTURÉE ET RENFORCÉE

La finalisation de l'acquisition de Data Respons est venue renforcer et structurer le positionnement digital du Groupe, qui dispose désormais de plus de 40% de ses effectifs sur ces technologies. Afin de toujours accroître ses expertises, de continuer l'optimisation de ses offres et d'augmenter la valeur ajoutée de ses consultants, AKKA a conçu une stratégie de formation complète pour mieux répondre aux besoins numériques de nos clients. Un programme de Reskilling d'une ampleur unique a ainsi été créé, et près de 1000 ingénieurs en France et en Allemagne ont déjà suivi ou sont en train de suivre ces programmes de formation approfondis. Notre ambition est de porter ce chiffre à 3 000 en fin d'année 2022. Deux autres programmes ont été conçus pour permettre aux business managers de mieux identifier les opportunités de projets digitaux chez les clients et de former les recruteurs du Groupe aux spécificités de l'acquisition de talents numériques et informatiques.

Par ailleurs le pôle de talents en ingénierie étant désormais un pôle mondial, AKKA souhaite accentuer son développement dans certains pays tels la République Tchèque, la Turquie, la Roumanie, le Maroc ou encore l'Inde, dans une logique d'entreprise étendue (Extended Teams). Ces ressources, dotées de solides formations en ingénierie et formées en nombre significatif, nous permettront d'accompagner nos clients dans leurs besoins globaux.

Notre détermination pour mettre en œuvre notre plan de transformation, simplifier l'organisation et maîtriser la base de coûts a permis au Groupe de renouer avec la rentabilité dès le deuxième semestre (résultat opérationnel (ajusté)).

Pour préparer l'avenir et le prochain cycle, AKKA a également pris les mesures adéquates pour renforcer son bilan en mettant en œuvre une augmentation de capital réservée. La famille RICCI a témoigné de sa confiance et de son engagement dans le Groupe en réinjectant 50 millions d'euros aux côtés de son nouvel investisseur stratégique qui a quant à lui investi à hauteur de 150 millions d'euros. La Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP), investisseur de long terme à capital familial, s'inscrit en tant que partenaire dans la durée d'AKKA et de ses dirigeants et dispose des atouts nécessaires pour accompagner le développement opérationnel et financier du Groupe.

La solidité de nos fondamentaux, associée à la richesse de notre savoir-faire et de nos compétences, nous place en très bonne position pour profiter de la reprise de la demande mondiale qui ne manquera pas de se matérialiser.



01

PRÉSENTATION DU GROUPE



AKKA EN BREF	8
CHIFFRES CLÉS 2020	9
NOS TALENTS	10
GOVERNANCE	11
HISTOIRE ET DÉVELOPPEMENT	12
STRUCTURE SIMPLIFIÉE DU GROUPE	14
STRATÉGIE DU GROUPE	16

AKKA en bref

AKKA est un leader européen du conseil en ingénierie et services R&D. Notre portefeuille de solutions numériques, associé à notre expertise en matière d'ingénierie, nous positionne de manière unique pour accompagner nos clients, exploiter la puissance des données connectées, accélérer l'innovation et jouer un rôle dans l'avenir de l'industrie intelligente.

AKKA accompagne les industriels de tous secteurs tout au long du cycle de vie de leurs produits en mettant à leur service son expertise des technologies digitales de pointe (IA, ADAS, IoT, Big Data, robotique, systèmes embarqués, machine learning, etc.) pour les aider à repenser leurs produits et processus industriels.

Fondé en 1984, le Groupe AKKA se distingue par sa forte culture entrepreneuriale et une large présence internationale.

Nos 21 000 employés passionnés de technologie partagent les valeurs d'AKKA : le respect, le courage et l'ambition. En 2020, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros.

AKKA Technologies (AKKA) est coté sur Euronext Paris et Bruxelles – Compartiment B – code ISIN : FR0004180537.

Pour plus d'information :
<https://www.akka-technologies.com/>

Chiffres clés 2020

CHIFFRE
D'AFFAIRES

1 503 M€

-16,5% vs. 2019

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(AJUSTÉ)*

20 M€

-86,4% vs. 2019

FREE CASH
FLOW

142 M€

+8,4% vs. 2019



NOMBRE
DE COLLABORATEURS

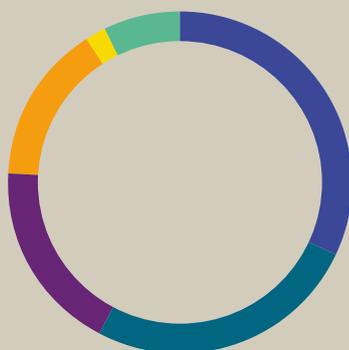
21 080

UNE PRÉSENCE
MONDIALE

29 PAYS
120 VILLES

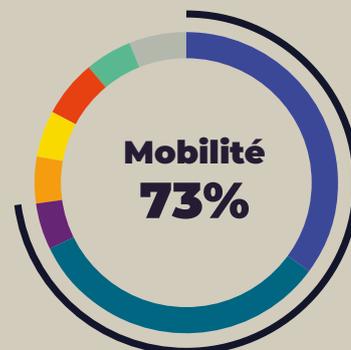
CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR RÉGION

■ France	32%
■ Allemagne	26%
■ Amérique du Nord	18%
■ Europe	15%
■ Reste du monde	2%
■ Pays Nordiques	7%



CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR SECTEURS

■ Automobile	35%
■ Aéronautique	33%
■ Ferroviaire	5%
■ Energie	5%
■ Services	5%
■ Life Sciences	6%
■ Télécom	5%
■ Autres	6%



*Résultat opérationnel (ajusté) : Résultat opérationnel augmenté des ajustements de comparabilité (charges et produits liés aux acquisitions importantes, réorganisations, litiges, transformation, amortissement des immobilisations incorporelles identifiées dans le cadre de regroupements d'entreprises, options sur actions et actions gratuites, coûts liés à la crise du COVID).

Nos talents



60%*
« Générations Y et Z »



80%*
d'ingénieurs dotés
d'un master



**Reconnu
comme TOP
Employeur
en France et
en Belgique**

AKKADEMY

Après le succès de sa première AKKAdeemy à Genève, AKKA a ouvert une nouvelle AKKAdeemy à Leipzig en 2019 dont l'ambition est d'accroître de 450 le nombre d'experts digitaux du Groupe. Ces nouvelles expertises sont clés dans l'accompagnement de nos clients stratégiques.

* sur le nombre total d'employés du périmètre du rapport extra-financier

Gouvernance

COMITÉ EXECUTIF GROUPE



1 MAURO RICCI, Président du Conseil d'administration et CEO Groupe

Après une carrière chez Renault Automation, Mauro RICCI décide de fonder HYSYS dès 1984 afin de répondre aux problématiques de recrutements d'ingénieurs dans le secteur de l'automobile. Cette entreprise fournissait à des constructeurs un support technologique dédié à l'industrialisation et à la production, ainsi que des services de conseil visant à améliorer la productivité. Mauro RICCI fonde ensuite une série de sociétés supplémentaires pour compléter l'offre initiale d'HYSYS, puis, anticipant l'évolution du marché, décide en 1999 de fusionner ces quatre sociétés en une seule, AKKA. Président-Directeur Général d'AKKA, Mauro RICCI conduit la trajectoire stratégique du Groupe afin de diversifier son exposition sectorielle et de poursuivre le développement du Groupe à l'international, pour accompagner les grands groupes mondiaux dans leur cycle d'innovation et de R&D complet.

2 JEAN-FRANCK RICCI, Directeur Général Groupe

Jean-Franck RICCI a rejoint HYSYS dès 1988 en tant que directeur technique. Il devient ensuite Directeur Général d'AKKA Ingénierie Produit, alors principal pôle du Groupe. Alors que le Groupe entre dans sa phase de développement international, et réalise une série d'acquisitions, Jean-Franck RICCI rejoint AKKA Development. En 2017, Jean-Franck RICCI devient directeur général en charge du développement des grands comptes du Groupe. Il est aujourd'hui responsable du développement commercial et des ventes du Groupe.

3 NATHALIE BÜHNEMANN, CFO Groupe

Nathalie BÜHNEMANN a rejoint AKKA fin 2013, après avoir accompagné le Groupe en tant que consultante externe lors du rachat de MBTech en 2012. Au préalable, Nathalie BÜHNEMANN a réalisé, pendant près de 13 années chez PricewaterhouseCoopers, des missions d'audit, de conseil et de transactions (M&A) auprès de sociétés de toutes tailles, de tous secteurs d'activité et de toutes régions géographiques. Nathalie BÜHNEMANN a rejoint AKKA en 2013 en tant que Directrice Financière du Groupe, avant de devenir Chief Financial Officer du Groupe en 2018. Depuis fin 2020, Nathalie BÜHNEMANN est également responsable de l'ensemble des fonctions supports du Groupe.

4 PAOLO DEL NOCE, CEO BU France

Paolo DEL NOCE a débuté sa carrière dans une société italienne d'ingénierie faisant partie du Groupe Fiat (Comau) en tant que Directeur de Programmes. Il devient ensuite directeur des achats et directeur de la plateforme Citybus chez Irisbus (France). Il part ensuite en Amérique Latine en tant que directeur général Défense, Bus, Lutte contre l'incendie chez Iveco. Paolo DEL NOCE rejoint le Groupe AKKA en 2014 en tant que Chief Executive Officer de la BU France dont il conduit la transformation et la diversification.

5 DERRICK ZECHMAIR, CEO BU Allemagne

Derrick ZECHMAIR a occupé différents postes de dirigeant dans l'industrie automobile, tant en Allemagne qu'à l'international dans des entreprises de premier plan comme Siemens et Continental. En 2012 Derrick ZECHMAIR rejoint Valeo Allemagne où ses responsabilités comprenaient notamment le lancement sur le marché de produits innovants. Il en devient Président en juin 2016. Derrick ZECHMAIR rejoint AKKA en octobre 2019 en tant que Directeur Général adjoint d'AKKA Allemagne avant de devenir Chief Executive Officer de cette BU en janvier 2020.

6 KENNETH RAGNVALDSEN, CEO Data Respons & Europe du Nord

Kenneth RAGNVALDSEN est économiste de formation et est titulaire d'un MBA de la BI Norwegian School of Management. Après différentes expériences en finance, ventes et marketing pendant trois ans, Kenneth RAGNVALDSEN a rejoint Data Respons en 1995 en tant que directeur des ventes et du marketing avant d'en être nommé PDG en 2003. Suite à l'acquisition de Data Respons par AKKA finalisée en mars 2020, Kenneth RAGNVALDSEN demeure CEO de Data Respons et est également devenu le CEO d'AKKA Europe du Nord.

7 DHARAM SHEROAN, CEO AKKA Amérique du Nord

Dharamveer SHEROAN a plus de 15 ans d'expérience en tant que dirigeant tant aux États-Unis, qu'en Europe et en Inde chez Wipro Limited, une entreprise mondiale de technologies de l'information, de conseil et de services d'ingénierie. Son dernier poste au sein de l'entreprise était celui de responsable mondial du secteur vertical de l'automobile. Avant cela, Dharam a dirigé la verticale de l'aérospatiale et de la défense et a dirigé les fonctions de stratégie et de grandes transactions pour l'unité commerciale Manufacturing & HiTech. En tant que PDG d'AKKA North America depuis Mars 2021, Dharam est responsable de la direction des équipes aux États-Unis et au Canada, ainsi que de la direction et du développement de la présence d'AKKA en Inde.

8 PRIMO MEREGALLI, CEO BU International

Primo MEREGALLI cumule plus de 30 ans d'expérience dans le secteur du conseil. En 1990, Primo MEREGALLI a fondé une société de logiciels qui fusionne en 1995 avec Cedati S.p.A, dont il devient PDG en 2006. A la suite à la fusion de Cedati avec Altran Italie en 2008, il rejoint le Conseil d'administration d'Altran et est nommé directeur de la division Automobile, Infrastructure et Transports. Primo MEREGALLI devient fin 2012 Chief Operating Officer d'Altran Italie et est également à ce titre en charge du développement des activités en Turquie et en Roumanie. Primo MEREGALLI rejoint AKKA en juillet 2016 en tant que Chief Executive Officer Europe du Sud avant de devenir CEO de la BU International.

9 STÉPHANIE BIA, Directrice Groupe, Communications et Relations investisseurs

Stéphanie BIA a rejoint AKKA en mai 2020 en tant que Directrice de la communication et des relations investisseurs, après avoir occupé ces mêmes fonctions chez ALTRAN, Groupe qu'elle avait rejoint en 2017. Stéphanie BIA avait auparavant passé près de 15 ans dans l'industrie des places boursières et plus de 4 ans chez FTI consulting, où elle a conduit de nombreuses missions en communication corporate, financière et de crise. A son poste chez AKKA, Stéphanie BIA est responsable de l'ensemble des communications et du marketing du Groupe afin de promouvoir l'image d'AKKA, de mieux valoriser ses savoir-faire et ambitions, tout en affirmant son identité et en transmettant ses valeurs auprès des différents cibles internes et externes.

Histoire & développement

Fondée en 1984, AKKA Technologies est passée, en plus de 35 ans, d'une société française d'ingénierie automobile au leader européen d'envergure globale de Conseil en Technologies, présent sur tous les secteurs d'activité : automobile, aéronautique, rail, Life Sciences, énergie, défense et opère dans 29 pays.

Il compte aujourd'hui plus de 21 000 collaborateurs, répartis en Europe, Amérique, Asie et Moyen-Orient.

Le Groupe a accéléré ces dernières années sa stratégie d'acquisitions ciblées tout en développant son envergure globale et en renforçant son positionnement sur les marchés européens et nord-américain.



**DESIGN,
POWERTRAIN,
VEHICLE
ARCHITECTURE**

• • • • 1984 • • • • • • • • • • 1995 • • • • • • • • • •



**DESIGN OFFICE,
PROCESS**



**DOWNSTREAM
AEROSPACE**



**MECHATRONIC,
ELECTRIC & HYBRIDS**

2001

2007

2009

2012-2015

2018...



EMBEDDED IT



**ADVANCED DRIVER
ASSISTANCE SYSTEMS
(ADAS)**



DIGITALIZATION

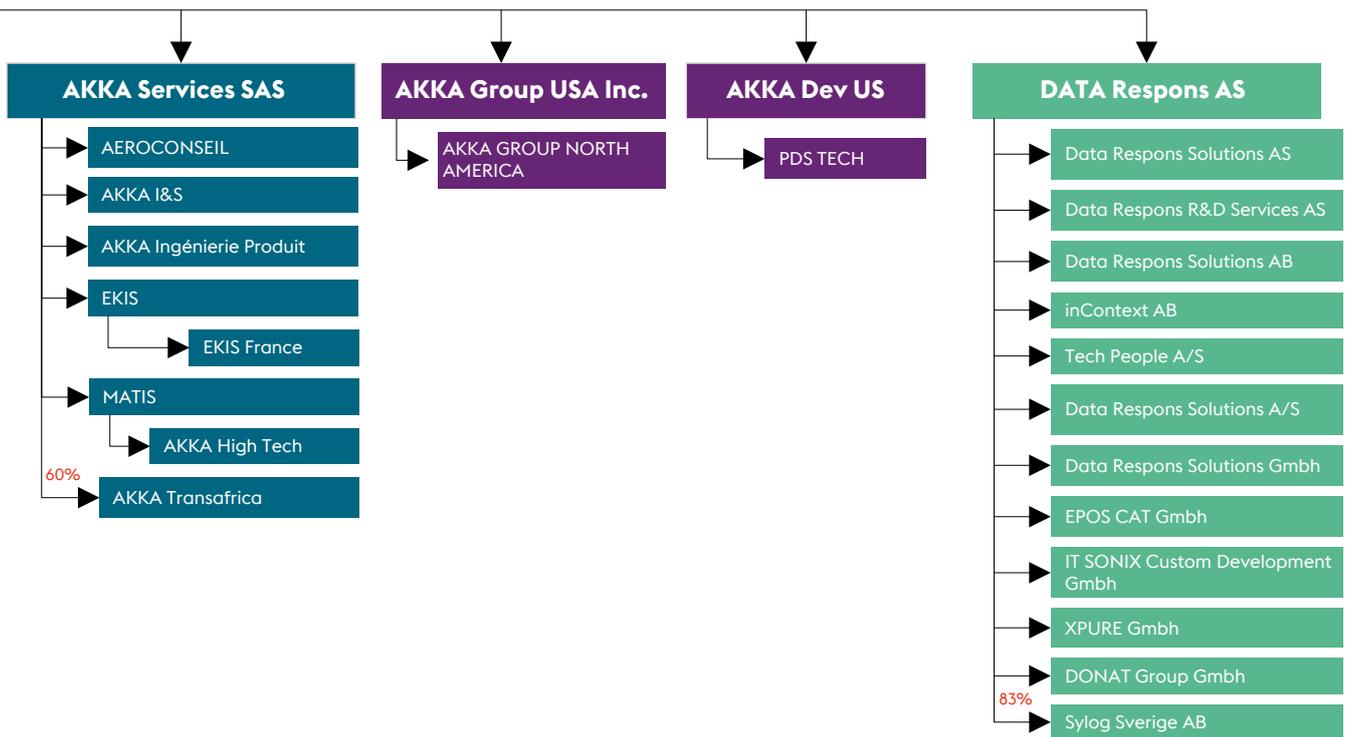
Structure simplifiée du Groupe

31 décembre 2020

AKKA TECH



INOLOGIES SE



Légende

- B.U. France
- B.U. Germany
- B.U. North America
- DATA Respons
- B.U. International
- Autres

————— 100% —————>

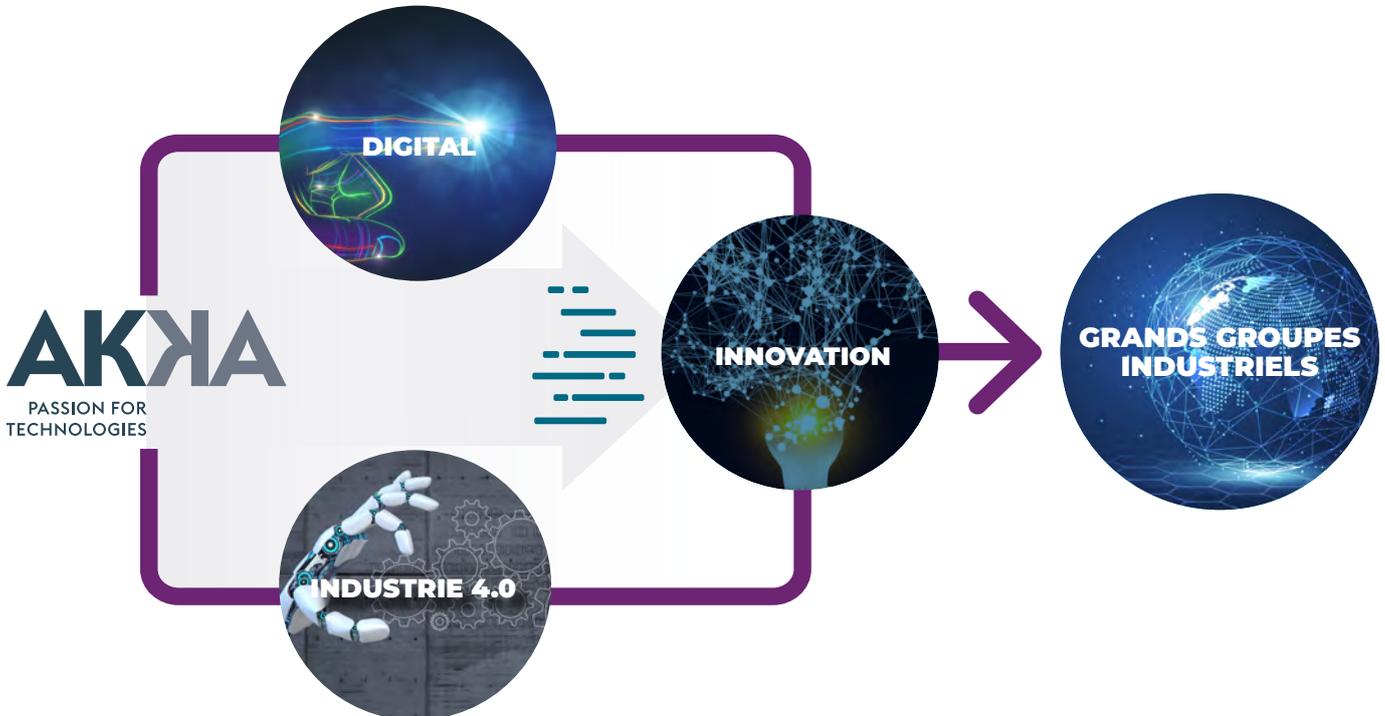
Stratégie du Groupe

POURSUITE DE L'AVANCE TECHNOLOGIQUE DANS LE DIGITAL ET TECHNOLOGIES DU FUTUR

Aux avant-postes du monde digital et de l'industrie 4.0, AKKA est un accélérateur d'innovation pour les plus grands groupes industriels mondiaux.

La mutation numérique transforme radicalement la conception et la nature même de l'ensemble de leurs produits et services, et engendre une constante évolution des usages et des technologies.

Face à cet enjeu, AKKA accompagne ses clients sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits en leur apportant ses expertises dans l'environnement technologique du produit, mais aussi des compétences en intégration de systèmes et la maîtrise des technologies digitales, pour les accompagner dans la façon dont ils doivent repenser leurs produits et services.

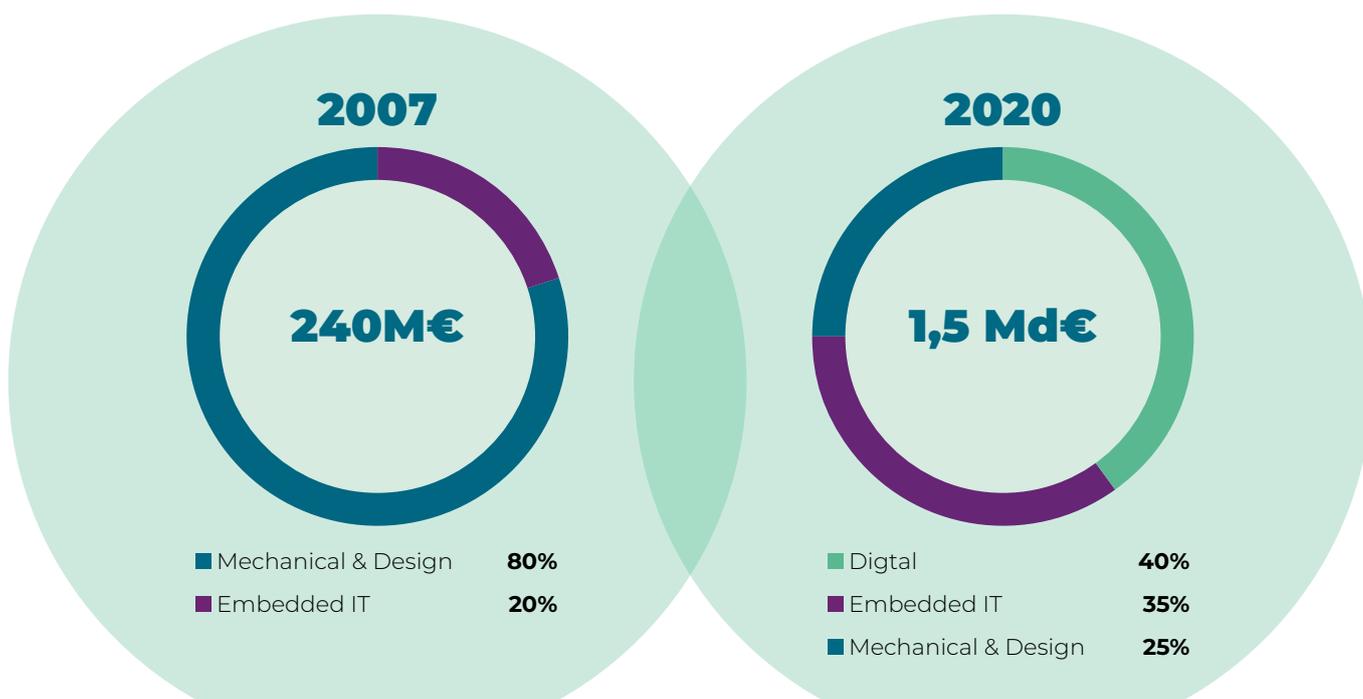


L'ACQUISITION DE DATA RESPONS FINALISÉE

L'acquisition de Data Respons finalisée en mars 2020 a constitué une étape clé dans le cycle d'investissement d'AKKA pour accroître son exposition aux technologies du futur en lui permettant de capter les opportunités offertes par la nécessaire continuité digitale dans le domaine de la mobilité. Les technologies digitales, l'autonomisation, l'internet des objets, la mécatronique sont des compétences cross-sectorielles très recherchées par les acteurs des secteurs automobile, aéronautique et ferroviaire mais sont tout aussi cruciales au développement de bon nombre d'autres secteurs industriels et de services.



Désormais le Groupe réalise **75% de son chiffre d'affaires dans le digital et l'informatique embarquée**, alors que celle-ci représentait 20% du chiffre d'affaires du Groupe il y a moins de 15 ans.



Grâce à son approche transverse unique et à ses compétences pluridisciplinaires et technologiques, AKKA stimule l'innovation dans tous ses secteurs industriels en tirant parti des meilleures solutions et des dernières technologies.

UNE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION

Le Groupe a poursuivi au cours des 15 dernières années une stratégie de diversification tant sectorielle que géographique qui lui permet aujourd'hui de bénéficier d'une répartition de son modèle d'affaires beaucoup plus équilibrée. En effet, si AKKA s'est imposé comme le leader européen du conseil en ingénierie et services de recherche et développement dans le domaine de la mobilité, les secteurs non liés à la mobilité représentent aujourd'hui 26% du chiffre d'affaires du Groupe. Sa politique de croissance externe a également permis à AKKA de fortement diversifier son empreinte géographique, puisque la France, berceau historique du Groupe, représente aujourd'hui moins du tiers de son activité.

UNE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION TANT SECTORIELLE QUE GÉOGRAPHIQUE QUI LUI PERMET AUJOURD'HUI DE BÉNÉFICIER D'UNE RÉPARTITION DE SON MODÈLE D'AFFAIRES BEAUCOUP PLUS ÉQUILIBRÉE

UNE OFFRE GLOBALE POUR LE CYCLE DE VIE COMPLET

Les 26 centres d'expertise du Groupe travaillent sur des work packages internationaux et offrent une expertise unique dans 8 métiers clés :

INGÉNIERIE SYSTÈMES

Nos équipes assurent la réalisation de systèmes complexes, (analyse des besoins, spécifications fonctionnelles) de la conception jusqu'à leur intégration et couvrent les développements clés majeurs (complexité, certification, flexibilité, efficacité des coûts...).

CONSULTING

Nos experts en organisation accompagnent nos clients sur trois domaines principaux : le conseil en pilotage de grands projets, d'externalisation et le management de la performance.

SYSTÈMES D'INFORMATION

Nos consultants interviennent création de schémas directeurs à la tierce maintenance applicative en centres de services, en passant par l'assistance maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre. Nos centres d'excellence, appuyés par notre centre R&D AKKA Research, offrent des compétences fortes dans les technologies de pointe comme les solutions mobiles, les portails web, le cloud et l'analytics.

DIGITALISATION

Nos Experts en connectivité (Internet des objets), big data et intelligence artificielle, technologies de visualisation (réalité augmentée et virtuelle, 3D), impression additive, cyber sécurité, accompagnent la transformation digitale des entreprises, produits, process et outils, afin de les rendre plus performants.

INGÉNIERIE MÉCANIQUE

Nos équipes interviennent en phase de conception et développement d'un produit et garantissent un accompagnement à forte valeur ajoutée dans les domaines suivants : études, calculs, simulations, matériaux, essais, qualité.

INGÉNIERIE PROCESS

Nos consultants interviennent en phase d'industrialisation sous 3 axes :

- L'assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre, d'ateliers ou d'usines et des moyens de production associés,
- L'assistance à la gestion de fournisseurs (supply chain management),

- L'assistance à la production : en ingénierie de la production (Manufacturing Engineering) et en support à l'optimisation de la production (Industrialization Support).

ELECTRIQUES/LOGICIELS EMBARQUÉS ÉLECTRONIQUES

Nos équipes développent les systèmes embarqués et électroniques, les applicatifs de traitement de données scientifiques et de bancs de tests. Notre expertise des systèmes embarqués nous permet également d'intervenir dans la vie des produits pour des activités de maintenance, d'évolution et de réingénierie de leurs logiciels.

INGÉNIERIE DU SUPPORT

Nous offrons d'une part, des services documentaires (création de documentation technique, gestion des données techniques, structuration, transformation, visualisation), et d'autre part du support aux opérations, pour optimiser la maintenance du produit ou pour faire évoluer le produit pendant sa vie série, avec par exemple notre offre modification d'avion.

UN PLAN DE TRANSFORMATION

Les expertises du Groupe renforcées par sa politique de croissance, tant organique que par acquisitions, a doté AKKA de fondations solides. AKKA est aujourd'hui entré dans une phase de consolidation et d'optimisation de ses organisations et modes de fonctionnement afin de restaurer son agilité, d'accroître son efficacité opérationnelle, et mieux s'adapter à l'évolution de la demande en termes de secteurs et de compétences.

La profonde transformation du Groupe permettra à AKKA se sortir profondément transformé de la crise, doté d'une agilité restaurée et d'un complet repositionnement de ses compétences. Le Groupe communiquera ses nouvelles ambitions à moyen terme en fin d'année 2021.

FIT-2-CLEAR

A la fin de l'année 2019, AKKA a ainsi défini un plan de transformation ambitieux, Fit-2-Clear, dont le déploiement a été accéléré et les objectifs ont été rendus encore plus volontaristes, en raison du déclenchement de la pandémie de la COVID-19. **L'objectif est d'abaisser le seuil de rentabilité du Groupe et d'augmenter son levier opérationnel en amont de la relance de programmes majeurs par les grands clients.**

STRATÉGIE DE FORMATION COMPLÈTE

Afin de mieux répondre aux besoins numériques de ses clients et de continuer l'optimisation continue de ses offres, AKKA a conçu et commencé à déployer une stratégie de formation complète pour fournir à ses consultants et managers les outils et connaissances nécessaires pour conduire la transformation numérique d'AKKA, ainsi que celle de ses clients.

UN PROGRAMME DE RESKILLING D'UNE AMPLEUR UNIQUE

Capitaliser sur le savoir-faire de nos ingénieurs et leur offrir de nouvelles opportunités professionnelles dans le numérique. Près de 1000 ingénieurs en France et en Allemagne ont déjà suivi ou sont en train de suivre ces programmes qui comprennent des sessions de formation approfondies sur les aptitudes et compétences informatiques et numériques (développement logiciel, informatique dématérialisée, cybersécurité, données, agilité, etc.).

DEUX AUTRES PROGRAMMES, CONÇUS POUR LES BUSINESS MANAGERS ET LES RECRUTEURS

Leur objectif est de permettre aux Business Managers de mieux identifier les opportunités de projets digitaux chez les clients et de former les recruteurs du Groupe aux spécificités de l'acquisition de talents numériques et informatiques.

EXTENDED TEAMS

Par ailleurs, alors qu'AKKA travaille pour les grands donneurs d'ordre mondiaux, le Groupe se doit d'être présent dans les différents pays dans lesquels ses clients sont présents.

LE PÔLE DE TALENTS EN INGÉNIERIE ÉTANT DÉSORMAIS UN PÔLE MONDIAL, une part croissante des ingénieurs sont désormais formés en dehors des zones géographiques historiques du Groupe, notamment en Inde. C'est pourquoi dans le cadre de son plan de transformation, AKKA souhaite accentuer son développement dans certains pays tels la République Tchèque, la Turquie, la Roumanie, le Maroc ou encore l'Inde, dans une logique d'entreprise étendue (Extended Teams).

CES RESSOURCES, DOTÉES DE SOLIDES FORMATIONS EN INGÉNIERIE ET FORMÉES EN NOMBRE SIGNIFICATIF DANS DES PAYS OÙ LES COÛTS SALARIAUX SONT MOINDRES, viendront ainsi compléter les ressources des différentes Business Units du Groupe, sous la responsabilité des CEO de ces unités. Ceux-ci auront ainsi une vision globale de leurs ressources, et s'assureront du maintien de la qualité des projets délivrés aux clients, tout en maîtrisant le coût de revient de ces projets.

Les coûts liés au déploiement de ce plan de transformation Fit-2-Clear sont estimés à environ 100 M€ sur 2 ans. Le retour sur investissement de ce projet qui a commencé à porter ses fruits dès 2020 est estimé à 18 mois.

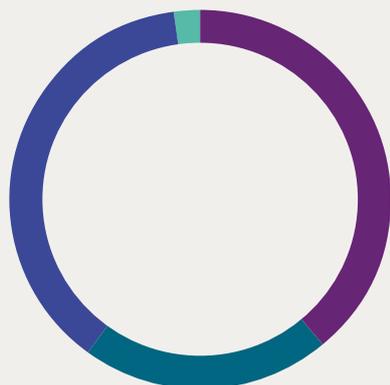
02

**VIE DU TITRE &
ACTIONNARIAT**

1. STRUCTURE DU CAPTIAL	22
2. FORME DE LA SOCIÉTÉ ET OBJET SOCIAL	24
3. CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ	25
4. DROITS ET OBLIGATION ATTACHÉS AUX ACTIONS	25
5. MODIFICATION DU DROIT DES ACTIONNAIRES	27
6. DISPOSITIONS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL	28

1. STRUCTURE DU CAPITAL

STRUCTURE DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2020



■ Famille RICCI	38,90%
■ Compagnie Nationale à Portefeuille (via Swilux SA)	21,36%
■ Autres actionnaires	37,64%
■ Autodétention	2,10%

CAPITALISATION BOURSÈRE
AU 31 DÉCEMBRE 2020

574 M€

NOMBRE D' ACTIONS
EXISTANTES

31 210 078

AKKA TECHNOLOGIES SE : STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2020

Actionnaires	Actions	% des actions	Droits de vote	% des droits de vote
Mauro RICCI ⁽¹⁾	9 448 284	30,27	16 225 531	41,46
Jean-Franck RICCI ⁽²⁾	986 715	3,16	1 921 599	4,91
Nicolas VALTILLE ⁽³⁾	246 491	0,79	461 847	1,18
Nathalie BÜHNEMANN ⁽⁴⁾	96 515	0,31	96 515	0,25
Cécile MONNOT	476 286	1,53	476 286	1,22
Benjamin RICCI	464 875	1,49	464 875	1,19
Charlotte RICCI	420 324	1,35	420 324	1,07
Total Groupe famille RICCI	12 139 490	38,90	20 066 977	51,27
SWILUX SA (CNP)	6 666 667	21,36	6 666 667	17,03
Autres actionnaires	12 403 921	39,74	12 403 921	31,7

⁽¹⁾ Actions/droits de vote détenus par Mauro RICCI, BMC Management and Investment SRL, Caloumat Invest SRL, Ideactive Events Sàrl et Campus Rocquencourt SAS.

⁽²⁾ Actions/droits de vote détenus par Jean-Franck RICCI et HR Management and Investment SRL.

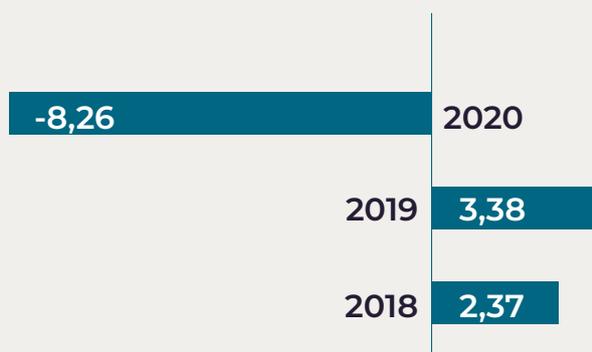
⁽³⁾ Actions/droits de vote détenus par Nicolas VALTILLE et Valvest Management SRL.

⁽⁴⁾ Actions/droits de vote détenus par Nathalie BÜHNEMANN et Esta Management SRL.

DIVIDENDE

Compte tenu du contexte lié à la pandémie de la COVID-19 et du besoin de concentrer les ressources du Groupe sur la gestion de la crise, le Conseil d'administration avait décidé de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2019. Par ailleurs, afin de pérenniser un maximum d'emplois et de compétences et de financer la transformation d'AKKA pour accompagner ses clients lorsqu'ils accéléreront à nouveau leurs investissements en R&D, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'approbation de l'Assemblée générale du Groupe en juin 2021 de ne pas payer de dividende au titre de l'exercice 2020.

BÉNÉFICES PAR ACTION (EN EURO)



DONNÉES BOURSIÈRES

Année	Maximum	Minimum	Clôture	Moyenne quotidienne des actions échangées
2016	35,00	23,76	34,63	28 987
2017	51,80	34,76	46,30	24 694
2018	69,20	42,35	44,20	42 607
2019	70,50	42,20	65,50	48 307
2020	62,27	14,54	25,75	93 139

CALENDRIER FINANCIER

JEUDI 6 MAI 2021 Revenus du 1 ^{er} trimestre 2021	MERCREDI 8 SEPTEMBRE 2021 Résultats semestriels 2021
MAI 2021 JUN 2021 JUILLET 2021 AOÛT 2021 SEPTEMBRE 2021 OCTOBRE 2021 NOVEMBRE 2021	
MARDI 15 JUIN 2021 Assemblée Générale annuelle	JEUDI 4 NOVEMBRE 2021 Revenus du 3 ^{ème} trimestre 2021



L'action d'AKKA Technologies SE est cotée sur le marché Eurolist (Compartiment B) d'Euronext Paris et Bruxelles, et fait partie des indices CAC Mid&Small, CAC Industrials & BEL Industrials.

ISIN code : **FR0004180537**



RETROUVEZ L'ENSEMBLE DE NOS INFORMATIONS FINANCIÈRES SUR:

www.akka-technologies.com

2. FORME DE LA SOCIÉTÉ ET OBJET SOCIAL

ARTICLE 1 - FORME - DÉNOMINATION

La société revêt la forme juridique d'une société anonyme européenne, ou « Societas Europaea », ayant fait et faisant publiquement appel à l'épargne.

Elle est dénommée « AKKA TECHNOLOGIES ».

Cette dénomination sera toujours précédée ou suivie par la mention « Societas Europaea » ou l'abréviation « SE ».

ARTICLE 2 - SIÈGE SOCIAL

Le siège social est établi en Région bruxelloise.

Le siège social peut être transféré en tout autre endroit de la Région de langue française de la Belgique ou de la Région de Bruxelles-Capitale par simple décision du Conseil d'administration publiée aux Annexes du Moniteur belge. Le Conseil d'administration a tous pouvoirs modifier les statuts à la suite de ladite décision de transfert du siège social, conformément à l'article 2 :4, alinéa 2, du Code des sociétés et des associations. Le siège social peut en outre être transféré dans un autre état membre de l'Union Européenne, conformément aux articles 15 :24 et suivants du Code des sociétés et des associations.

La société peut établir, par simple décision du Conseil d'administration, des sièges administratifs, succursales, agences, dépôts et comptoirs en Belgique ou à l'étranger.

L'adresse électronique de la société est la suivante :
shareholders@akka.eu

Conformément à l'article 2 :31 du Code des sociétés et des associations, toute communication vers cette adresse par les titulaires de titres émis par la société est réputée être intervenue valablement.

ARTICLE 3 - OBJET DE LA SOCIÉTÉ

La société a pour objet en tous pays :

- l'acquisition, l'administration, la gestion d'un portefeuille de valeur mobilières et de titres sociaux,
- la prise de participations dans toute société industrielle, commerciale et/ou de services, la création et/ou l'acquisition de tous fonds de commerce ou branches d'activités intervenant dans le domaine de la transitique, notamment la conception, l'étude et la résiliation d'équipements et de systèmes d'automatisation industrielle,
- l'animation, la coordination de toute société et notamment pour l'exécution de tous mandats de gestion, direction, contrôle et de toutes prestations de services commerciaux, administratifs, informatiques ou autres, et la formation du personnel, le conseil de gestion et financier,
- le négoce, la fourniture de tous produits et articles utiles ou nécessaires au fonctionnement des sociétés avec lesquelles elle est en relation d'affaires,
- la prise, le dépôt, l'exploitation de brevets et marques,
- les apports en technologie, le développement du savoir-faire technique,
- toutes prestations de services, en particulier l'ingénierie, le conseil, l'assistance, l'organisation destinées aux entreprises industrielles, commerciales et de services,
- la formation de toutes personnes en tous domaines,
- l'organisation de manifestations de tous genres ; la participation de la société, par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités.

Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe.

3. CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

Données de base

- Total du capital : 47 751 419,34 €
- Nombre total d'actions : 31 210 078
- Nombre de parts bénéficiaires : 7 927 487
- Nombre total de titres conférant le droit de vote (le dénominateur) : 39 137 565

Données supplémentaires

En date du 4 septembre 2019, le Conseil d'administration a décidé formellement d'émettre 100.000 droits de souscription de la Société donnant chacun le droit à leur bénéficiaire de souscrire à une action ordinaire de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de membres du personnel de la Société, dans le cadre de l'autorisation expresse consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale le 13 juin 2019 conformément aux articles 7 :198 et suivants du Code des sociétés et des associations.

Le 27 novembre 2019, AKKA Technologies SE a émis 1 750 obligations perpétuelles de rang subordonné non-sécurisé convertibles en actions nouvelles et/ou existantes de l'Emetteur (ODIRNANE) d'un montant en principal de 100 000 €. Ces obligations sont comptabilisées en quasi-fonds propres suivant les normes IFRS 16. Elles ont les caractéristiques suivantes :

- Taille : 175 millions d'euros
- Maturité : perpétuelle, NC3.1@130%, hard call Janvier 2025
- Prime de conversion initiale : 35%
- Prix de conversion initial : 77,2582€
- Coupon fixe jusqu'en janvier 2025 : 3,5%
- Coupon variable après janvier 2025 : Euribor 6 mois + 900bps
- Période de conversion : depuis la date d'émission jusqu'à janvier 2025
- Protection totale sur les dividendes

Le 5 mai 2020, le Conseil d'administration a décidé d'émettre 2 029 199 actions nouvelles à travers une augmentation de capital par incorporation de réserves d'un montant de 3 104 647,47 euros et d'attribuer ces actions aux actionnaires existants à hauteur d'une action nouvelle pour dix actions existantes. Dans ce contexte, le nombre des droits de souscription émis a été ajusté à 110 000 et le prix de conversion de obligations convertibles perpétuelles a été ajusté à 70,2347 euros

En dehors des 110 000 options de souscription et des 1 750 obligations convertibles perpétuelles, il n'existe pas à ce jour de stock-options ou d'autres titres donnant accès au capital via l'émission d'actions nouvelles.

4. DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

ARTICLE 9 - NATURE DES TITRES

Les actions non entièrement libérées sont nominatives. Les actions entièrement libérées et les autres titres de la société sont nominatifs ou dématérialisés, dans les limites prévues par la loi.

Dès que les actions ont été entièrement libérées, le titulaire de titres nominatifs peut, à ses frais, demander la conversion de ses titres en titres dématérialisés. Le titulaire de titres dématérialisés peut, à tout moment, à ses frais, demander la conversion de ses titres en titres nominatifs.

Seule l'inscription au registre des actions nominatives ou l'inscription en compte au nom de son propriétaire ou de son détenteur auprès d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation fait foi de la propriété des actions nominatives ou dématérialisées. La propriété des actions nominatives peut aussi être établie par la mention du nom de son titulaire dans l'acte d'émission conformément à l'article 7:27 du Code des sociétés et des associations.

ARTICLE 10 - INDIVISIBILITÉ DES TITRES

Les titres sont indivisibles à l'égard de la société.

S'il y a plusieurs propriétaires d'un titre, la société peut suspendre l'exercice des droits y afférents, jusqu'à ce qu'une personne soit désignée comme étant, à son égard, propriétaire du titre.

Sauf accord entre les différents titulaires d'un titre, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires, particulières et spéciales.

Le nu-propriétaire a cependant toujours le droit de participer aux Assemblées générales.

ARTICLE 11 - AYANTS-CAUSE

Les droits et obligations attachés à un titre le suivent en quelques mains qu'il passe.

Les créanciers ou héritiers d'un actionnaire ne peuvent, sous aucun prétexte, provoquer l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la société, en demander le partage ou la licitation ni s'immiscer en aucune manière dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, se rapporter aux comptes annuels et aux délibérations de l'Assemblée générale.

ARTICLE 12 - CESSIION D'ACTIONS, D'OBLIGATIONS CONVERTIBLES ET DE DROIT DE SOUSCRIPTION

La cession d'actions n'est soumise à aucune restriction, sous réserve des restrictions légales.

A l'égard de la société, la cession d'actions nominatives s'opère par une déclaration de transfert inscrite sur le registre des actions nominatives, datée et signée par le cédant et le cessionnaire ou par leurs fondés de pouvoir ainsi que le transport de créance ou toute autre méthode autorisée par la loi.

Cette réglementation est d'application à toutes les actions nominatives de la société, ainsi qu'à toutes les obligations convertibles et droits de souscription nominatifs éventuels émis par la société.

ARTICLE 13 — PARTS BÉNÉFICIAIRES

La société peut émettre des parts bénéficiaires non représentatives du capital social, au titre de rémunération d'un apport en industrie effectué par toute personne, qui est également actionnaire de la société.

Seule l'Assemblée générale des actionnaires est compétente pour décider d'émettre des parts bénéficiaires, aux conditions requises pour la modification des statuts. Elle fixe la valorisation des apports et le nombre de parts bénéficiaires émises en contrepartie. Elle peut charger le Conseil d'administration des modalités d'exécution d'une décision d'émission de parts bénéficiaires.

Sans préjudice de l'alinéa 4, les parts bénéficiaires pourront conférer à leur titulaire le droit de participer et de voter aux Assemblées générales des actionnaires. Conformément aux articles 7 :58 et 7:59 alinéa 2 du Code des sociétés et des associations, ces titres ne peuvent, en aucun cas, donner droit à plus d'une voix par titre, se voir attribuer dans l'ensemble un nombre de voix supérieur à la moitié de celui attribué à l'ensemble des actions, ni être comptés dans le vote pour un nombre de voix supérieur aux deux tiers du nombre des voix émises par les actions.

Les parts bénéficiaires peuvent conférer un droit au dividende et un droit dans la répartition du boni de liquidation, limités à cinq pourcent du bénéfice total distribuable au moment de l'attribution. Cette attribution fait l'objet d'un point distinct à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Les titulaires de parts bénéficiaires ne peuvent prendre part au vote pour l'attribution d'un dividende

et/ou d'une quote-part dans le boni de liquidation aux titulaires de parts bénéficiaires. Les parts bénéficiaires sont et resteront nominatives et seront inscrites dans le registre des parts bénéficiaires tenu au siège social de la société. Toute cession doit faire l'objet d'une notification écrite à la société et d'une inscription dans le registre des parts bénéficiaires. Seule l'inscription fait foi.

Les parts bénéficiaires sont cessibles pour cause de mort. Elles sont incessibles entre vifs, sauf dans les cas suivants :

- la donation de parts bénéficiaires au profit du conjoint, du cohabitant légal ou de toute personne au degré successible du donateur ;
- l'attribution de parts bénéficiaires à son conjoint dans le cadre de la liquidation du régime matrimonial du titulaire de parts bénéficiaires ;
- l'apport ou la cession de parts bénéficiaires à une société contrôlée par le titulaire de parts bénéficiaires ;
- le transfert de parts bénéficiaires résultant de la fusion ou de la scission par absorption de la société titulaire de parts bénéficiaires par une autre société, pour autant que les sociétés absorbée ou scindée et absorbante aient le même actionnaire de contrôle au sens de l'article 1 :14 du Code des sociétés et des associations.

Le 19 juin 2018, la société a émis 7 927 487 de parts bénéficiaires non représentatives du capital de la Société, conformément aux dispositions du présent article. Chaque part bénéficiaire confère le droit de participer et de voter, pour une voix, à l'Assemblée générale, ainsi qu'un droit au dividende et un droit dans la répartition du boni de liquidation, limités à 5 % du bénéfice total distribuable au moment de l'attribution et uniquement moyennant une décision spécifique de l'Assemblée générale, sans que les titulaires de parts bénéficiaires puissent prendre part à cette décision. Lesdites parts bénéficiaires sont assorties d'une durée de validité qui expirera à compter du jour où un mécanisme de droit de vote double attaché aux actions de la société sera mis en place.

5. MODIFICATION DU DROIT DES ACTIONNAIRES

Les droits des actionnaires ne peuvent être modifiés, dans les conditions prévues par la loi, que par une Assemblée générale extraordinaire, selon les conditions de quorum et de majorités fixées par le Code des sociétés et des associations.

Il n'existe pas de disposition plus restrictive dans les statuts.

5.1. Assemblées générales

Convocation aux Assemblées (article 30 des statuts)

L'Assemblée générale ordinaire se réunit de plein droit le troisième mardi du mois de juin, à 16 heures.

Si le jour est un jour férié légal, l'Assemblée a lieu le jour ouvrable suivant.

Elle se réunit au siège social ou à tout autre endroit indiqué dans la convocation.

L'Assemblée générale peut être convoquée chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

Elle doit l'être sur la demande du président du Conseil d'administration, d'un administrateur délégué ou un commissaire, s'il y en a, ou d'actionnaires représentant ensemble le dixième au moins du capital social.

L'Assemblée générale se réunit sur convocation du Conseil d'administration ou des commissaires.

Ces convocations contiennent les mentions visées par le Code des sociétés et des associations et toutes autres réglementations, en ce compris le lieu, la date, l'heure et l'ordre du jour de l'Assemblée générale et sont effectuées dans les formes et délais prescrits par le Code des sociétés et des associations.

Un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble de trois pour cent (3%) au moins du capital social peuvent demander l'inscription d'un ou plusieurs points à l'ordre du jour de toute Assemblée générale.

5.2. Participation aux assemblées

ARTICLE 31 - ADMISSION A L'ASSEMBLÉE

Le droit pour un actionnaire ou un titulaire de parts bénéficiaires de participer à une Assemblée générale et d'y exercer le droit de vote attaché à des actions ou des parts bénéficiaires est subordonné à l'enregistrement comptable de ces actions ou parts bénéficiaires au nom de cet actionnaire ou titulaire de parts bénéficiaires à la date d'enregistrement, qui est le quatorzième jour qui précède l'Assemblée générale, à vingt-quatre heures (heure belge), soit par leur inscription dans le registre des actions nominatives ou dans le registre des parts bénéficiaires nominatives de la société, soit par leur inscription dans les comptes d'un teneur de compte agréé ou d'un organisme de liquidation, sans qu'il soit tenu compte du nombre d'actions détenues par l'actionnaire le jour de l'Assemblée générale. Le jour et l'heure mentionnés dans le présent paragraphe désignent la date d'enregistrement.

Les actionnaires et titulaires de parts bénéficiaires indiquent à la société (ou à la personne qu'elle a désignée à cet effet) leur volonté de participer à l'Assemblée générale, au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'Assemblée, dans le respect des formalités prévues dans la convocation et moyennant présentation de la preuve de l'enregistrement qui lui a été délivrée par le teneur de comptes agréé ou l'organisme de liquidation.

Les titulaires d'obligations ou de droits de souscription ont le droit d'assister à toute Assemblée générale, mais avec voix consultative

seulement, en respectant les conditions d'admission prévues pour les actionnaires.

ARTICLE 32 - REPRÉSENTATION

Tout propriétaire de titre peut se faire représenter à l'Assemblée générale par un fondé de pouvoirs, actionnaire ou non, conformément aux dispositions des articles 7:142 à 7:145 du Code des sociétés et des associations.

Les mineurs, les interdits et les personnes morales peuvent être représentés par leurs organes légaux ou statutaires.

Le Conseil d'administration peut arrêter la formule des procurations. Les procurations doivent être reçues par la société au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'Assemblée. Toute procuration qui parviendrait à la société avant la publication d'un ordre du jour complété conformément à l'article 7:130 du Code des sociétés et des associations reste valable pour les sujets à traiter inscrits à l'ordre du jour qu'elle couvre.

Les copropriétaires, les usufruitiers et nus-propriétaires, les créanciers et débiteurs-gagistes doivent se faire représenter respectivement par une seule et même personne.

5.3. Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

ARTICLE 7 DES STATUTS (EXTRAIT)

Le Conseil d'administration est expressément autorisé, en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la société, à augmenter le capital dans les conditions prévues par l'article 7:202 du Code des sociétés et des associations. Cette autorisation est conférée pour une durée de trois (3) ans, prenant cours à dater de la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2019. Les augmentations de capital décidées dans le cadre de cette autorisation s'imputeront sur la partie restante du capital autorisé prévu au premier alinéa.

5.4. Franchissements de seuils

ARTICLE 16 DES STATUTS

Pour l'application des règles légales relatives à la publicité des participations importantes dans les émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé, outre les seuils légaux, la société prévoit des seuils statutaires de deux pour cent (2 %), quatre pour cent (4 %) et sept et demi pour cent (7,5 %).

6. DISPOSITIONS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL

ARTICLES 6, 6BIS ET 7 DES STATUTS

Il est précisé que, suite à des discussions avec la FSMA, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à la prochaine Assemblée générale 2021 des actionnaires une résolution visant à supprimer l'article 6BIS des statuts.

ARTICLE 6 - MODIFICATION DU CAPITAL

Le capital peut être augmenté ou réduit par décision de l'Assemblée générale statuant dans les conditions requises pour les modifications aux statuts.

Lors de toute augmentation de capital décidée par l'Assemblée générale, celle-ci fixe le taux et les conditions d'émission des actions nouvelles, et ce sur proposition du Conseil d'administration.

Les nouvelles actions à souscrire en espèces sont offertes par préférence aux actionnaires proportionnellement à la partie du capital que représentent leurs actions, dans le délai fixé par l'Assemblée générale, qui ne peut être inférieur à quinze jours à dater de l'ouverture de la souscription, et aux conditions déterminées par le Conseil d'administration.

Les émissions d'actions sans mention de valeur nominale en dessous du pair comptable des actions anciennes ne peuvent être faites que dans le respect des dispositions légales.

Le droit de souscription préférentielle pourra toutefois, dans l'intérêt social, être limité ou supprimé par l'Assemblée générale statuant comme en matière de modification aux statuts, et ce même en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées qui ne sont pas membres du personnel de la société ou de l'une de ses filiales, le tout conformément aux dispositions légales.

Le droit à l'attribution d'actions nouvelles, à la suite de l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes d'émission appartient au nu-propriétaire, sous réserve des droits de l'usufruitier.

Le Conseil d'administration a, dans tous les cas, la faculté de passer avec tous tiers, aux clauses et conditions qu'il avisera, des conventions destinées à assurer la souscription de tout ou partie des actions à émettre.

La réduction du capital est autorisée ou décidée par l'Assemblée générale extraordinaire et ne peut en aucune cas porter atteinte à l'égalité des actionnaires.

La réduction du capital à un montant inférieur au minimum légal ne peut être décidée que sous la condition suspensive d'une augmentation de capital destinée à amener celui-ci au moins au minimum légal, à moins que la société ne se transforme en société d'une autre forme n'exigeant pas un capital supérieur au capital social après sa réduction.

A défaut, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société. Celle-ci ne peut être prononcée si au jour où le tribunal statue sur le fond, la régularisation a eu lieu.

Le capital social peut être amorti sans être réduit par remboursement aux titres représentatifs de ce capital d'une partie des bénéfices distribuables.

ARTICLE 6BIS - AUGMENTATION DE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RESERVES OU DE PRIMES D'ÉMISSION ASSORTIE D'UNE ÉMISSION D' ACTIONS DE FIDÉLITÉ

1. L'Assemblée générale ou le Conseil d'administration dans les limites du capital autorisé conformément au paragraphe 4 du présent article et à l'article 7 ci-dessous, peut assortir une augmentation de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission d'une émission d'actions nouvelles au profit des actionnaires existants, proportionnellement au nombre d'actions entièrement libérées qu'ils détiennent et qui, à la date de détachement du droit à l'attribution, sont

inscrites depuis au moins deux années sans interruption à leur nom dans le registre des actions nominatives.

2. Le délai de deux ans visé au paragraphe 1^{er} du présent article commence à courir à la date où les actions sont inscrites au nominatif, alors même que cette inscription aurait été effectuée avant le jour de l'adoption du présent article.

Le transfert d'actions par suite de succession, de liquidation de régime matrimonial ou de cession à titre onéreux ou à titre gratuit au profit d'un successible n'interrompt pas le délai de deux ans visé au paragraphe 1^{er} du présent article. Il en est de même en cas de transfert d'actions entre sociétés qui sont contrôlées par un même, ou s'il y a contrôle conjoint, par les mêmes actionnaires de contrôle, personnes physiques ou morales, ou entre l'une de ces sociétés et ces actionnaires de contrôle.

Si les actions sont détenues par une société, le changement de contrôle de celle-ci vaut transfert de ces actions, sauf si le changement de contrôle s'opère au bénéfice de l'époux ou d'un ou plusieurs successibles de l'actionnaire ou des actionnaires contrôlant cette société.

N'a pas davantage pour effet d'interrompre le délai de deux ans visé au paragraphe 1^{er} du présent article, le transfert d'actions à une personne morale contre l'émission de certificats visés à l'article 7:61, § 1^{er}, alinéa 1^{er}, du Code des sociétés et des associations, assortie de l'engagement de cette personne de réserver tout produit ou revenu au titulaire de ces certificats, ni l'échange de certificats contre des actions visé à l'article 7:61, § 1^{er}, alinéa 6, ou § 2, alinéa 2, du Code des sociétés et des associations, pour autant qu'il intervienne au profit de celui qui a procédé à la certification ou d'un de ses cessionnaires répondant aux conditions de l'alinéa 2 ou 3 du paragraphe 2 du présent article.

3. Les actions nouvelles émises conformément au présent article ne constituent pas une classe d'actions au sens de l'article 7:155 du Code des sociétés et des associations.
4. Dans l'hypothèse où l'augmentation de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission est décidée par le Conseil d'administration dans les limites du capital autorisé, l'émission d'actions nouvelles conformément au présent article est limitée à une fois par an et le nombre d'actions nouvelles émises à cette occasion est limité à 10% du nombre d'actions entièrement libérées qui, à la date de détachement du droit à l'attribution, sont inscrites depuis au moins deux années au nom d'un même actionnaire sur le registre des actions nominatives ».

ARTICLE 7 - CAPITAL AUTORISÉ

Le Conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux conditions qu'il fixera, à concurrence d'un montant maximum de trente-et-un millions quarante-six mille sept cent quarante-quatre euros septante cents (31 046 744,70 €).

Le Conseil d'administration peut utiliser cette autorisation dans le cas d'une émission d'actions avec ou sans droit de vote, d'obligations convertibles ou remboursables en actions, ainsi que de droits de souscriptions, payables en numéraire ou en nature, ou d'autres instruments financiers donnant droit à terme à des actions ou auxquels sont attachés d'autres titres de la société.

La ou les augmentations de capital décidée(s) en vertu de cette autorisation peu(ven)t être effectuée(s):

- soit par apports nouveaux en numéraire ou en nature, y compris éventuellement une prime d'émission indisponible, dont le Conseil d'administration fixera le montant, et par création d'actions nouvelles conférant les droits que le Conseil déterminera ;
- soit par incorporation de réserves, mêmes indisponibles, ou de primes d'émission, et avec ou sans création d'actions nouvelles.

Cette autorisation est conférée au Conseil d'administration pour une durée de cinq (5) ans, prenant cours à dater de la publication en Belgique de la modification des statuts consécutive à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2019. Elle peut être renouvelée, une ou plusieurs fois, conformément aux dispositions légales applicables.

En cas d'augmentation du capital réalisée dans le cadre du capital autorisé, le Conseil d'administration devra affecter les primes d'émission, s'il en existe, à un compte indisponible qui constituera, à l'égal du capital, la garantie des tiers et ne pourra, sous réserve de son incorporation au capital par le Conseil d'administration, comme prévu ci-avant, être réduit ou supprimé que par une décision de l'Assemblée générale, statuant dans les conditions requises par l'article 7:208 du Code des sociétés et des associations.

Le Conseil d'administration est autorisé à limiter et supprimer le droit de souscription préférentielle des actionnaires dans l'intérêt social et dans le respect des conditions imposées par les articles 7:190 et suivants du Code des sociétés et des associations, même en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées, autres que les membres du personnel, sauf dans les cas prévus à l'article 7:201, 1^o dudit Code des sociétés et des associations.

Le Conseil d'administration est compétent, avec faculté de substitution, pour adapter les statuts à la nouvelle situation du capital et des actions après chaque augmentation de capital intervenue dans le cadre du capital autorisé.

Le Conseil d'administration est expressément autorisé, en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la société, à augmenter le capital dans les conditions prévues par l'article 7:202 du Code des sociétés et des associations. Cette autorisation est conférée pour une durée de trois (3) ans, prenant cours à dater de la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2019. Les augmentations de capital décidées dans le cadre de cette autorisation s'imputeront sur la partie restante du capital autorisé prévu au premier alinéa.

03

**Rapport
de Gestion**

1. SITUATION FINANCIÈRE	32
2. PÉRIMÈTRE	39
3. ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	39
4. DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LE GROUPE EST CONFRONTÉ	42
5. PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS D'AKKA TECHNOLOGIES SE AU COURS DE L'EXERCICE	50
6. AUGMENTATIONS DE CAPITAL	51
7. ACQUISITION ET ALIÉNATION D'ACTIONNAIRES PROPRES	52
8. ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE	53
9. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	53
10. MESURES ALTERNATIVES DE PERFORMANCE	54

1. SITUATION FINANCIÈRE

1.1. Faits marquants

2020 a été une année sans précédent au cours de laquelle AKKA a été impacté par les conséquences de la pandémie de la COVID-19. AKKA a conduit toutes les actions nécessaires pour protéger ses employés et partenaires tout en continuant à servir efficacement ses clients.

En début d'année, AKKA a procédé à l'acquisition du Groupe norvégien Data Respons par le biais d'une offre publique d'achat au prix de 48 NOK par action, et le retrait de Data Respons de la côte de la bourse d'Oslo est intervenu le 19 mai 2020.

L'acquisition de Data Respons s'inscrit dans la volonté d'AKKA de renforcer ses activités digitales. L'innovation stimulée par le digital, la mobilité, l'électrification et les services d'aide à la conduite (ADAS) continueront à soutenir la demande, et l'accélération du déploiement de sa stratégie digitale permettra au Groupe d'émerger comme un acteur de premier plan dans le digital. Le succès de cette opération permet ainsi au Groupe de disposer d'un portefeuille d'offres digitales le plus large et le plus profond d'Europe pour adresser le marché en pleine croissance de la mobilité. Les équipes historiques AKKA et les équipes de Data

Respons travaillent ensemble pour mettre en place au plus vite les fortes synergies commerciales et opérationnelles relatives à cette opération.

Après un premier semestre fortement impacté par la pandémie, chacune des Business Units du Groupe est à nouveau profitable¹ tandis que la croissance du chiffre d'affaires au troisième puis au quatrième trimestre confirme la reprise progressive de l'activité.

Par ailleurs, au cours de cette année le Groupe a fortement accéléré sa transformation et son repositionnement commercial avec de nombreuses initiatives visant à tirer parti de son cœur de métier, en diversifiant ses compétences en digital. AKKA a simplifié son organisation et strictement maîtrisé ses coûts, préservant ainsi sa position en trésorerie.

Enfin, pour préparer l'avenir et le prochain cycle, AKKA a également pris toutes les mesures adéquates pour renforcer son bilan aux côtés de Compagnie Nationale à Portefeuille, nouvel investisseur stratégique du Groupe.

1.2. Résultats du Groupe

1.2.1. Examen du compte de résultat

Le tableau ci-après présente une synthèse des principaux indicateurs du compte de résultat consolidé selon les normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019. Le Groupe utilise également un certain nombre de mesures alternatives de performance qui sont toutes définies et réconciliées avec les indicateurs IFRS dans la partie 10 du présent chapitre.

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Chiffre d'affaires	1 503 454	1 801 486
Résultat opérationnel	(170 474)	121 223
Résultat avant impôt	(197 878)	103 716
Résultat net consolidé	(167 907)	73 270
Résultat net part du Groupe	(168 761)	73 041
Résultat global consolidé	(177 036)	74 412
Résultat global part du Groupe	(177 982)	74 183

¹ Résultat opérationnel (ajusté)

Note 1.1 - Chiffre d'affaires

	France		Allemagne		International		Amérique du Nord		Data Respons	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Exercice 2020	488 079	32,5%	349 165	23,2%	248 341	16,5%	264 788	17,6%	153 082	10,2%
Exercice 2019	661 349	36,7%	516 576	28,7%	318 594	17,7%	304 967	16,9%	-	0,0%

Le chiffre d'affaires d'AKKA pour l'exercice 2020 est en baisse de 16,5% à 1 503,5 M€ conséquence directe de la pandémie mondiale et des mesures de confinement qui se sont ensuivies. Face au fort ralentissement de l'ensemble de l'activité et à la perte de visibilité constatés au premier semestre, AKKA a engagé des actions immédiates pour protéger la santé de ses employés et partenaires, accroître ses efforts de R&D avec le soutien d'AKKA Research et continuer à répondre efficacement aux besoins de ses clients.

Après le pic de la crise en mai, l'activité et les performances financières d'AKKA ont progressivement commencé à se redresser dans la plupart des segments, à l'exception de l'Aéronautique civile, tandis que l'Automobile a connu des tendances de reprise contrastées à partir de l'été.

- Le chiffre d'affaires de la BU France s'est inscrit en recul de 26,2% à 488,1 M€, pénalisé par la baisse du chiffre d'affaires Aéronautique qui s'est stabilisé à un point bas au cours du troisième trimestre.
- La BU Allemagne a été la plus touchée par le confinement lié à la COVID-19 tout au long de l'année et notamment au

printemps et en décembre, avec un chiffre d'affaires en baisse de 32,4% à 349,2 M€. Le rebond du T3 et la stabilisation qui a suivi n'ont que partiellement compensé la forte baisse d'activité dans l'automobile au 1^{er} semestre.

- La baisse du chiffre d'affaires d'AKKA Amérique du Nord a été contenue à -13,2% en 2020, à 264,8 M€, grâce à un mix de chiffre d'affaires plus équilibré et à une bonne résistance des activités de Défense.
- Le chiffre d'affaires de la BU International atteint quant à lui 248,3 M€ pour l'exercice 2020, contre 318,6 M€ en 2019, certains pays ayant fortement souffert de la situation liée à la COVID-19.
- Data Respons a contribué à hauteur de 153,1 M€ au chiffre d'affaires 2020 du Groupe. Cela représente une croissance de 6,4% par rapport au chiffre d'affaires en 2019 sur une base pro forma constante², bénéficiant de son positionnement de pure-player en ingénierie digitale. Data Respons a été consolidé à partir du 1^{er} mars 2020.

Note 1.2 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel d'AKKA baisse à -170,5 M€ en 2020, à la suite des conséquences de la situation de la COVID-19 et ses coûts afférents, notamment pour les BUs France et Allemagne. Ce chiffre inclut toutes les charges qui étaient comptabilisées en « charges non courantes » les années précédentes.

Dans un souci de clarification de sa communication financière et en totale conformité avec les règles IFRS, le Groupe ne communique plus sur le « Résultat opérationnel courant » ni sur les

« charges non courantes ». AKKA publie désormais un résultat opérationnel qui inclut les coûts précédemment rapportés en tant que « charges non opérationnelles ». Cependant, pour des raisons de comparabilité, le Groupe publie également un « Résultat opérationnel (ajusté) » dont l'objectif est de souligner la performance des opérations, indépendamment de certains événements qui peuvent survenir au cours d'une année particulière. Le calcul du résultat opérationnel (ajusté) pour 2019 et 2020 est détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020			2019		
	Publié	Ajustements de comparabilité	Ajusté	Publié	Ajustements de comparabilité	Ajusté
Chiffre d'affaires	1 503,5		1 503,5	1 801,5		1 801,5
Charges d'exploitation avant amortissements et provisions nets	(1 501,8)	82,7	(1 419,1)	(1 621,7)	18,7	(1 603,0)
Amortissements et provisions nets	(172,8)	106,3	(66,4)	(57,2)		(57,2)
Résultat des entités mises en équivalence	1,6		1,6	2,5		2,5
Actions gratuites et stock options	(1,0)	1,0	0,0	(3,8)	3,8	0,0
Résultat opérationnel	(170,5)	190,0	19,5	121,2	22,5	143,7

² Croissance organique basée sur les chiffres proforma comme si Data Respons avait été consolidée à partir du 1^{er} janvier 2019.

Les ajustements de comparabilité 2020 sont fortement liés au contexte économique et sanitaire 2020 et se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	2020
Résultat opérationnel	(170,5)
Coûts liés à la COVID	59,2
Coûts d'implémentation du plan FIT 2 CLEAR	41,9
Coûts liés aux plans de restructuration	79,6
Data Respons - Amortissement des incorporels issus du PPA	9,0
Actions gratuites & Stocks Options	1,0
Autres produits et charges	(0,7)
Résultat opérationnel ajusté	19,5

*Incluant 10,0 M€ de crédit d'impôt recherche relatif aux exercices 2008-13 et autres éléments individuellement non significatifs

Pour rappel, les ajustements de comparabilité 2019 se présentaient de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2019
Résultat opérationnel	121,2
Transformation et programmes stratégiques	9,6
Acquisitions / intégrations	1,4
Lancement de nouvelles activités	7,1
Actions gratuites & Stocks Options	3,8
Autres*	0,6
Résultat opérationnel ajusté	143,7

*Incluant 13,3 M€ de crédit d'impôt recherche relatif aux exercices 2008-09 et autres éléments individuellement non significatifs

Par conséquent, le résultat opérationnel (ajusté) du Groupe est resté comme prévu positif, à 19,5 M€ pour l'exercice 2020, contre 143,7 M€ pour l'exercice 2019 grâce à l'adoption et la mise en œuvre rapide d'importantes mesures de réduction des coûts. Le Groupe a décidé d'accélérer sa transformation et a pris des mesures importantes pour sortir de la crise avec une organisation rationalisée, des BUs plus agiles et une structure significativement allégée. Le plan de transformation porte déjà ses fruits avec une réduction de la base de coûts du Groupe de 30 M€.

En analysant la dynamique séquentielle de 2020, il est important de noter que toutes les BUs du Groupe ont à nouveau été profitables au cours du S2 2020. Le taux de marge de la BU International étant même supérieur au S2 2020 à celui de l'exercice 2019, tandis que Data Respons a réalisé une performance conforme aux attentes, avec une marge de 12,8% au S2. Les détails de la rentabilité par BU sont détaillés ci-dessous.

Résultat opérationnel :

(en milliers d'euros)	France	Allemagne	International	Amérique du Nord	Data Respons	Autres	Total
Exercice 2020	(98 804)	(73 971)	16 511	6 271	9 784	(30 264)	(170 473)
Exercice 2019	54 109	36 724	34 760	11 771	-	(16 141)	121 223

Résultat opérationnel (ajusté) :

(en milliers d'euros)	France	Allemagne	International	Amérique du Nord	Data Respons	Autres	Total
Exercice 2020	(3 792)	(5 934)	25 559	6 507	19 312	(22 132)	19 520
Exercice 2019	74 145	47 784	39 851	13 188	-	(31 244)	143 724

Note 1.3 - Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net s'élève à -19,1 M€ au 31 décembre 2020 (-16,2 M€ au 31 décembre 2019). Cette hausse s'explique principalement par l'entrée en consolidation de data Respons. Ce coût intègre ainsi notamment 14,5 M€ d'intérêts d'emprunts (vs 11,5 M€ en 2019).

Note 1.4 - Impôt sur les sociétés

Le Groupe enregistre un produit d'impôt de 29 972 K€ pour 2020, soit un taux égal à -15,2% (vs 29,4% en 2019) du résultat avant impôt. Ce montant inclut 5 659 K€ de CVAE. Ce montant inclut également des impôts différés sur les déficits pour 39 633 K€.

Note 1.5 - Résultat net consolidé

Le résultat net consolidé part du Groupe ressort à -168 761 K€ en 2020 (contre 73 041 K€ en 2019) et représente -8,26 € par action contre 3,38 € en 2019.

1.2.2. Examen du bilan

Le tableau suivant synthétise le bilan consolidé selon les normes IFRS :

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation, en M€	Variation, %
Goodwill	691,4	367,7	323,7	88%
Immobilisations incorporelles	112,5	24,7	87,7	355%
Immobilisations corporelles	75,7	91,9	-16,3	-18%
Droits d'utilisation - IFRS 16	141,8	149,7	-7,9	-5%
Actifs financiers non courants	49,9	44,9	5,0	11%
Titres des entreprises associées et co-entreprises	48,2	47,9	0,3	1%
Impôts différés actif	80,0	32,8	47,2	144%
Autres actifs non courants	30,1	27,2	2,8	10%
Total Actifs Non courants	1 229,5	786,9	442,6	56%
Clients et comptes rattachés	192,0	224,8	-32,8	-15%
Autres actifs courants	85,7	124,4	-38,7	-31%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	468,0	469,2	-1,3	0%
Total Actifs Courants	745,6	818,4	-72,7	-9%
TOTAL ACTIF	1 975,2	1 605,3	369,9	23%

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation, en M€	Variation, %
Capitaux propres Part du Groupe, avant instruments de capitaux propres	314,2	304,7	9,5	3%
Obligations Odirname	176,0	172,9	3,1	2%
Participations ne donnant pas le contrôle	2,4	0,4	2,0	490%
Capitaux propres	492,6	478,0	14,6	3%
Provisions non courantes	36,9	29,0	7,9	27%
Passifs financiers non courants	635,5	467,7	167,8	36%
Dettes de loyer IFRS 16 Non courantes	114,7	123,4	-8,7	-7%
Dettes sur acquisition de sociétés non courantes	10,8	0,0	10,8	ns
Impôts différés Passif	31,6	12,9	18,6	144%
Dettes fiscales et sociales non courantes	67,0	0,0	67,0	ns
Total Passifs non courants	896,5	633,0	263,5	42%
Provisions courantes	65,1	2,5	62,6	2484%
Passifs financiers courants	10,1	74,8	-64,7	-86%
Dettes de loyer IFRS 16 courantes	33,6	29,7	3,9	13%
Fournisseurs	125,4	114,6	10,8	9%
Dettes fiscales et sociales courantes	285,7	228,7	57,0	25%
Dettes sur acquisition de sociétés courantes	11,6	2,3	9,3	401%
Autres passifs courants	54,5	41,7	12,9	31%
Total Passifs courants	586,0	494,2	91,8	19%
TOTAL PASSIF	1 975,2	1 605,3	369,9	23%

Note 2.1 - Goodwill

Le goodwill, constitué des écarts d'acquisition et des fonds de commerce, s'élève à 691 390 K€ au 31 décembre 2020 contre 367 689 K€ lors de l'exercice précédent, quasi exclusivement en raison de l'acquisition de Data Respons. L'allocation du prix d'acquisition de Data Respons est détaillée dans la note 1.7.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Note 2.2 - Variation de la trésorerie

Tableau des flux de trésorerie (en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires d'ouverture	469 231	271 785
Flux net de trésorerie lié aux activités opérationnelles	169 639	161 044
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(404 090)	(56 235)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	234 300	89 914
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères	(1 110)	2 722
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires de clôture	467 970	469 231
Résultat global part du Groupe	(177 982)	74 183

Le détail du financement du Groupe est donné dans les Etats Financiers Consolidés du présent rapport annuel.

Note 2.3 - Capitaux propres

Les capitaux propres s'élèvent au 31 décembre 2020 à 492 618 K€ contre 478 237 K€ au 31 décembre 2019, soit une hausse de 3%. Au 31 décembre 2020, les capitaux propres représentent 24,9% du total du bilan.

Les principales variations des capitaux propres sont les suivantes :

- le bénéfice net consolidé de l'exercice 2020 pour -168 761 K€ ;
- L'augmentation de capital pour +196 668 K€
- les instruments de capitaux propres (ODIRNANE, net de frais) pour -2 999 K€
- la variation des autres éléments du résultat global pour -9 129 K€ ;
- le rachat d'actions propres pour -2 374 K€ ;
- le plan d'actions de performance pour +924 K€.

Note 2.4 - Endettement

La structure du bilan d'AKKA est solide. La dette nette (covenant) du Groupe post IFRS16 s'élève à 309 M€ au 31 décembre 2020. Les fonds propres du Groupe ont augmenté à 493 M€ contre 478 M€, correspondant à un gearing de 63% et un levier de 3,44 fois (dette nette / EBITDA), en dessous du covenant fixé à 4,5x. Cette position de dette nette ne prend pas en compte les 175 M€ d'obligations ODIRNANE, qui sont comptabilisés en capitaux propres.

Dès le début de la crise, AKKA a intensifié ses discussions avec ses prêteurs sur les conditions liées à ses instruments de financement. Il en est résulté que les banques qui avaient accordé une facilité de crédit renouvelable ont donné leur accord pour (i) un Covenant Holiday pour le covenant de levier financier au 31 décembre 2020 et (ii) un repositionnement à 6x pour le covenant de levier financier qui sera testé le 30 juin 2021. En outre, 80% des investisseurs Schuldschein ont donné leur accord pour un Covenant Holiday pour le covenant de levier financier au 31 décembre 2020. Pour rappel, le test pour le Schuldschein a lieu sur une base annuelle en fin d'année.

Le calcul de la dette financière nette se présente ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Passifs financiers non courants	635,5	635,5	467,7	467,7
Passifs financiers courants	10,1	10,1	74,8	74,8
Dettes de loyers IFRS 16 - non courants	114,7	0,0	123,4	0,0
Dettes de loyers IFRS 16 - courants	33,6	0,0	29,7	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(468,0)	(468,0)	(469,2)	(469,2)
Dette nette	325,9	177,7	226,4	73,3

Cela ne comprend pas l'ODIRNANE, comptabilisée en capitaux propres selon les normes IFRS (première date de remboursement en 2025)

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Dette nette	325,9	177,7	226,4	73,3
Actions propres	(16,5)	(16,5)	(29,1)	(29,1)
Dette nette "covenants"	309,4	161,1	197,3	44,2

Tous les ratios d'endettement contractuels sont respectés au 31 décembre 2020 et leur calcul est détaillé ci-dessous :

LEVIER

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Dette nette Covenants	309,4	161,1	197,3	44,2
EBITDA ajusté	90,0	51,4	200,9	169,4
Levier	3,44	3,13	0,98	0,26

GEARING

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Dette nette Covenants	309,4	161,1	197,3	44,2
Capitaux propres	492,6	498,1	478,2	481,5
Gearing	0,63	0,32	0,41	0,09

Note 2.5 – Couverture de taux

Le détail des couvertures de taux du Groupe est donné dans les Etats Financiers Consolidés (chapitre 6) du présent rapport annuel.

2. PÉRIMÈTRE

Le périmètre est présenté dans les comptes consolidés dans les Etats Financiers Consolidés (chapitre 6.1) du présent rapport annuel.

Les principales variations, ces trois dernières années sont les suivantes :

Acquisitions des 3 dernières années	Éléments acquis	Date d'intégration en consolidation	Répartition géographique de l'activité lors de l'acquisition
Akka GmbH & Co. KGaA (ex-Mbtech Group)	35% des titres	2018	N/A*
PDS Tech Inc.	100% des titres	2018	Etats-Unis
GLOBAL SUPPORT SUPPLIER	72% des titres	2019	France
Data Respons	100% des titres	2020	Norvège / Suède / Danemark / Allemagne

* Le Groupe avait déjà le contrôle de Mbtech Group dans le passé et par conséquent ses sociétés étaient déjà consolidées.

3. ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement engagés en 2020 se sont élevés à 63 474 K€ et sont enregistrés en charges de l'exercice, soit 4,2% du chiffre d'affaires (5,0% en 2019).

AKKA Research, centre technologique interne créé en 2010, AKKA est le moteur de la transformation du Groupe vers le Digital, réunissant les hommes autour de technologies innovantes pour créer les succès commerciaux de demain.

- En développant des lignes technologiques novatrices et tournées vers l'avenir, AKKA Research permet à AKKA de déployer les offres dont elle aura besoin pour maîtriser son évolution digitale.
- En accompagnant ses collaborateurs, AKKA Research leur permet de se former à de nouveaux sujets dans le but d'évoluer et de s'épanouir chez AKKA.
- En proposant des solutions nouvelles à nos partenaires, AKKA Research crée des technologies répondant aux problèmes que rencontrent nos clients et les aide à imaginer leur futur.
- AKKA Research fédère l'entreprise autour de la technologie et crée de la fierté chez les collaborateurs en les impliquant sur des projets innovants et vecteurs d'une image positive.

AKKA Research est le lien entre la technologie, l'humain et les affaires.

AKKA Research est une structure matricielle agile dans sa gestion des technologies et des collaborateurs. Pour mener à bien ses missions, AKKA Research s'appuie sur un mode de fonctionnement dual :

- La gestion des projets innovants est menée par AKKA Research, en utilisant au maximum les ressources humaines et matérielles issues des centres d'expertises de l'ensemble du Groupe.

- La gestion des lignes technologiques de rupture s'appuie sur une quarantaine d'experts développant des compétences inexistantes dans le Groupe. Une fois mures, ces compétences seront réintégrées au sein des centres d'expertise.

Dans ce cadre, un collaborateur AKKA Research peut à la fois être référent pour une ligne technologique et avoir la charge de gestion de projets.

En lien étroit avec les équipes opérationnelles du Groupe, AKKA Research travaille sur trois lignes technologiques majeures, en cohérence avec la stratégie globale du Groupe et les besoins de ses clients :

- Digital
- Green Energy
- Automation

Les technologies incluses dans ces lignes technologiques sont validées et challengées par le comité scientifique réunissant des représentants scientifiques et industriels. Le premier comité scientifique d'AKKA a eu lieu en juin 2020 avec pour thème « Temps long, temps court et innovation ». Le second comité a eu lieu en décembre 2020, avec comme thèmes, « principe de précaution, réglementations : comment l'intégrer dans la démarche innovante ? » et « Quantum computing : on the road to industrial application ».

AKKA Research travaille à la fois sur des projets collaboratifs subventionnés, permettant d'anticiper les évolutions technologiques sur le long terme (instruments de financement Européens [H2020, EUREKA, etc.], Nationaux [ANR, FUI, etc.] et Régionaux ; ou en partenariat avec un client qu'il accompagne dans le développement d'une brique technologique ou d'un projet novateur.

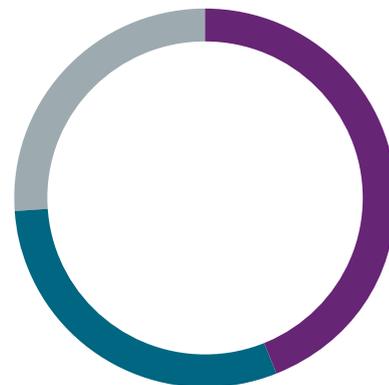
Le centre fait partie d'un écosystème de partenaires R&D nationaux et internationaux, composés d'Universités, de laboratoires de recherche et de sociétés privées dont certaines sont des clients du Groupe. Il a accueilli en 2020, une vingtaine de stagiaires et 6 thèses sur des sujets liés à la conduite autonome, la robotique mobile, le traitement de signal et l'informatique quantique. Le Groupe continue de renforcer ses compétences en recrutant de jeunes Docteurs pour animer ses lignes technologiques et notamment dans le domaine de la transformation digitale (robotique autonome, intelligence artificielle et la cybersécurité).

En 2020, AKKA Research a travaillé sur 27 projets, dont 8 projets collaboratifs :

- L'objectif principal de **Versatile Trapped Ion Control System (VERTICONS)** est de fournir une architecture de contrôle quantique complète, cohérente, documentée et testée. Cela comprend un système de contrôle flexible en temps réel et la conception logicielle correspondante pour les stratégies de contrôle automatisé.
- **DoRIoT** développe une architecture dynamique sûre et robuste et des outils pour les systèmes émergents avec des méthodes de calcul organique pour l'IoT. AKKA fournit des cas d'utilisation dans le domaine de l'automobile/Car2X et du SmartHome.
- **EU-SysFlex** est l'acronyme de "système paneuropéen avec une utilisation efficace et coordonnée des flexibilités pour l'intégration d'une part importante de SER". EU-SysFlex propose de nouveaux types de services qui répondront aux besoins d'un système comptant plus de 50 % de sources d'énergie renouvelables. Il trouvera la bonne combinaison de flexibilité et de services système pour soutenir une exploitation sûre et résiliente du réseau de transport.
- **ELVITEN** démontre comment les véhicules légers électriques (VLE) peuvent être utilisés dans les zones urbaines et être intégrés dans le réseau de transport existant de six villes européennes. L'accent est mis sur les VLE tels que les bicyclettes, tricycles, scooters et quads électriques.
- **5G-MOBIX** développe et teste des fonctionnalités de véhicules automatisés en utilisant les innovations technologiques de base de la 5G le long de multiples couloirs transfrontaliers et sites d'essai urbains, dans des conditions de circulation de véhicules, de couverture de réseau, de demande de services, et en tenant compte des aspects intrinsèques distincts sur le plan juridique, commercial et social.

- **AQTION** est un grand projet de recherche financé par l'European Quantum Technology Flagship, qui vise à développer et à exploiter un ordinateur quantique à piège à ions robuste et compact, basé sur du matériel quantique évolutif et des normes industrielles répandues.
- L'objectif de **COVR-SESAMS** est de tirer parti de l'ensemble des outils COVR pour éliminer les obstacles à la pénétration des robots mobiles collaboratifs (ou AGV avancés, véhicules à guidage automatique) dans l'industrie manufacturière.
- **PORTAGE** est une plateforme collaborative qui vise à robotiser et automatiser le transport d'équipements lourds et volumineux sur les sites industriels. Notre solution permettra de réduire les tâches pénibles et dangereuses pour les opérateurs et d'optimiser les opérations logistiques.

RÉPARTITION DES LIGNES TECHNIQUES SUR LES PROJETS 2020



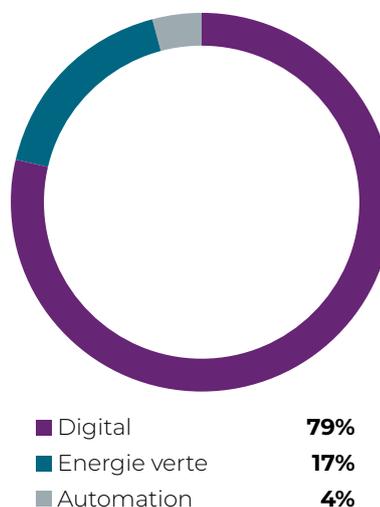
■ Digital	44%
■ Energie verte	30%
■ Automation	26%

A cette liste s'ajoute 10 nouveaux projets collaboratifs remportés :

- **Road Markings and Signs for the Future (RMSF)** conseille et soutient la Commission sur la manière d'améliorer la lisibilité et la détectabilité des marquages routiers et des panneaux, tant pour les conducteurs humains que pour les systèmes ADAS.
- Le projet **VorSAFE** propose d'étudier un système de sécurité automobile actif permettant d'éviter les obstacles avec risque de collision en fusionnant différentes contributions et solutions provenant de systèmes embarqués et de solutions basées sur l'infrastructure.
- **GEARBODIES** développera une plateforme modulaire innovante pour réduire le temps d'inspection des carrosseries légères des trains.
- **PRECINCT** vise à connecter les acteurs privés et publics de l'UE dans une zone géographique à une approche commune de la gestion de la sécurité cyber-physique, ce qui permettra d'obtenir un territoire protégé pour les citoyens et les infrastructures, un "PRECINCT" qui peut être reproduit efficacement pour une Europe plus sûre.
- **DIGIECOQUARRY** développera des systèmes, des technologies et des processus pour la numérisation intégrée et l'automatisation du contrôle des processus en temps réel, qui seront pilotés dans 5 carrières de l'UE avec pour objectif d'améliorer les conditions de santé et de sécurité des travailleurs.
- **MobiDataLab** consiste à proposer aux acteurs de la mobilité (autorités organisatrices de transport, opérateurs, industrie, innovateurs) une méthodologie et des solutions techniques pour faciliter le partage des données à grande échelle.
- La plateforme ouverte **5GMETA** vise à exploiter les données capturées par les voitures pour stimuler, faciliter et alimenter de nouveaux produits et services innovants. L'accès aux données provenant de régions géographiques pertinentes catalysera la création de nouvelles opportunités et de nouveaux modèles commerciaux.
- L'objectif principal de **5G-LOGINNOV** est de concevoir un cadre innovant pour l'intégration et la validation des technologies de mobilité automatisée coopérative et connectée (CCAM) liées aux domaines de l'industrie 4.0 et des ports (maritimes).

- **RECET4Rail** se concentrera sur les nouvelles technologies suivantes pour le sous-système de traction : développement d'approches de conception, évaluation du temps de conception de bout en bout et étude de faisabilité/performance des technologies d'impression 3D pour les nouveaux cas d'utilisation des composants de traction.
- **PALOMA** concevra et testera un système d'ouverture à actionnement passif qui permettra de détourner un volume de flux d'air secondaire vers le cœur du moteur de l'avion à des fins de refroidissement.

RÉPARTITION DES LIGNES TECHNIQUES SUR LES NOUVEAUX PROJETS DE COLLABORATION



Cette collaboration intersites et interdisciplinaire pour l'Innovation s'internationalise avec une implication plus forte de l'Allemagne et pour la première fois un appui technique de la Roumanie en collaboration avec les équipes Françaises.

4. DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LE GROUPE EST CONFRONTÉ

Une description de certains risques liés à la Société, au Groupe et aux Actions se trouve ci-dessous. La description des risques présentée ci-dessous n'a pas la prétention d'être exhaustive. D'autres risques et incertitudes qui, à la date du présent Rapport, sont inconnus de la Société, qu'elle ne peut pas prévoir ou ne considère pas importants, peuvent également exister.

Les facteurs de risque présentés ici ont été répartis en catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risque estimés les plus importants selon l'évaluation faite par la Société de l'importance du risque sont présentés en premier. En outre, l'ordre des catégories ne représente pas une évaluation

de l'importance des catégories elles-mêmes ou de l'importance relative des facteurs de risque dans une catégorie particulière par rapport aux facteurs de risque d'une autre catégorie.

Les références au « Groupe » désignent la Société et ses filiales de temps à autre. Toute référence à une loi, un décret, un règlement, une directive ou une mesure d'application ou autre mesure législative doit être interprétée comme une référence à cette loi, ce décret, ce règlement, cette directive ou cette mesure d'application ou autre mesure législative, telle qu'elle peut être modifiée, complétée, reformulée et/ou remplacée de temps à autre.

4.1 Risques relatifs à la Société et au Groupe

4.1.1 Risques liés aux activités commerciales et au secteur d'activité du Groupe

(a) La demande de services externalisés de conseil en ingénierie et de R&D dépend de la conjoncture économique internationale et peut être affectée en temps de crise. L'impact de la crise de la COVID-19 sur l'économie et les clients du Groupe (en particulier sur le secteur de la mobilité où le Groupe a réalisé environ 74 % de son chiffre d'affaires au 31 décembre 2020) a nui et pourrait à l'avenir nuire au Groupe

La demande de services externalisés de conseil en ingénierie et de R&D est généralement liée à la conjoncture économique internationale dans la mesure où elle repose sur les dépenses de R&D externalisées par les clients donneurs d'ordre en corrélation avec l'évolution de la production industrielle mondiale. Les sensibilités aux cycles économiques varient en fonction du secteur industriel des clients du Groupe.

En période de récession ou de crise, les difficultés financières que pourraient rencontrer les clients du Groupe ainsi qu'une éventuelle réduction de leurs investissements en R&D, pourraient avoir un effet négatif sur les prix et, plus rarement, conduire les clients à ré-internaliser les services de conseil en ingénierie et de R&D.

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé a déclaré que la COVID-19 (nouveau coronavirus) était une pandémie mondiale, ce qui a entraîné la mise en œuvre de restrictions de voyage et autres dans le monde entier afin de réduire la propagation de la maladie. Suite à ces évolutions, des ordres de confinement locaux, des quarantaines imposées par les gouvernements, des restrictions de voyage, des fermetures d'entreprises et des politiques de travail à domicile ont été mis en œuvre. Cela a eu un impact négatif sur la demande et les performances du Groupe au cours du premier semestre 2020. Veuillez également vous référer au facteur de risque 4.1.2(a) ci-dessous intitulé « La pandémie de la COVID-19 a eu un impact négatif sur les opérations et les résultats financiers du Groupe et pourrait nuire aux liquidités du Groupe et à sa capacité à se conformer aux clauses financières de ses importants accords de financement ».

En outre, les mesures liées à la COVID-19 et l'impact sur l'économie ont affecté et pourraient continuer à affecter un certain nombre de clients du Groupe. En particulier, les revenus des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique ont diminué de 26 % et 13 %, respectivement, au cours du premier semestre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Groupe a réalisé 74 % de son chiffre d'affaires dans le secteur de la mobilité, qui comprend le secteur automobile, aéronautique, ferroviaire et de la défense. Le Groupe est donc exposé aux crises qui touchent particulièrement le secteur de la mobilité. En outre, la pandémie de la COVID-19 peut entraîner des changements profonds dans la demande mondiale de services rendus aux entreprises dans ces secteurs, ce qui peut entraîner une baisse des revenus pour le Groupe. Toutefois, grâce à une tendance positive dans les secteurs de la défense et des chemins de fer, la baisse dans le secteur de la mobilité globale a été limitée à 24 % en 2020. En outre, le Groupe a accéléré sa diversification dans les secteurs autres que celui de la mobilité.

Le Groupe surveille de près et répond à la crise sanitaire et économique mondiale sans précédent, se développant rapidement et associée à la COVID-19. À cet effet, il a créé une cellule de crise qui se réunit aussi souvent que nécessaire et a accéléré la mise en œuvre du plan de transformation Fit-2-Clear pour rationaliser son organisation et repositionner son portefeuille d'offres vers des offres à plus haute valeur ajoutée. Veuillez également vous reporter au premier chapitre pour de plus amples informations.

À ce stade et compte tenu de l'incertitude quant à l'évolution et à la durée de la situation, il n'est pas possible de déterminer l'ensemble des impacts qui pourraient éventuellement résulter de cette crise en termes de résultats du Groupe. Le Groupe analyse actuellement les scénarios potentiels et l'impact qui en résulte. Il est important de noter que les tendances commerciales peuvent évoluer plus rapidement que prévu, certains secteurs atteignant leur point d'inflexion plus rapidement que d'autres et retrouvant la croissance dans un délai plus court que prévu, comme ce fut le cas pour le secteur automobile pendant la crise de 2008.

En outre, les changements de la demande de services de conseil en ingénierie et de R&D peuvent se produire avec un certain retard par rapport aux changements de l'activité économique, car les clients donneurs d'ordre peuvent ne pas réduire ou suspendre leurs investissements en R&D immédiatement. En raison de la volatilité ou de l'incertitude des conditions économiques, il pourrait donc être difficile pour le Groupe de faire des prévisions commerciales.

(b) Étant donné que le Groupe est actif dans le secteur du conseil et de la R&D, ses performances et sa capacité à répondre de manière satisfaisante aux demandes de ses clients dépendent particulièrement de son aptitude à attirer et à retenir un personnel qualifié et compétent

Étant donné que le Groupe est actif dans le secteur du conseil et de la R&D, ses performances et sa capacité à répondre de manière satisfaisante aux demandes de ses clients dépendent particulièrement des hommes et des femmes qui travaillent dans le Groupe. Étant donné que les qualifications répondent aux besoins des clients, elles sont très recherchées sur le marché du travail dans leurs domaines d'expertise respectifs. Le Groupe a conclu des contrats de travail avec le personnel clé sur la base de ce qu'il considère être les conditions du marché. Toutefois, la capacité du Groupe à recruter et à conserver son personnel dépend d'un certain nombre de facteurs, dont le salaire et les avantages, le placement et l'environnement de travail et les procédures de recrutement chez les concurrents.

Si un nombre important de collaborateurs qualifiés cessent leur activité, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer facilement et ses activités pourraient être perturbées. En outre, si un nombre important de collaborateurs qualifiés rejoignait un concurrent ou un client auprès duquel ils effectueraient des missions pour le compte du Groupe, ce dernier pourrait perdre des contrats ou des clients importants ainsi que son savoir-faire (veuillez également vous référer au facteur de risque 4.1.1(d) ci-dessous intitulé « Le Groupe est soumis à des risques de concentration de services et de groupes de clients et à des risques de perte d'un ou plusieurs marchés (zone géographique ou secteur d'activité), clients ou contrats générant une part importante du chiffre d'affaires total du Groupe »). Bien que le Groupe ait mis en place des mesures pour retenir le personnel, comme un programme d'incitation pour les principaux cadres, celles-ci peuvent encore s'avérer insuffisantes.

La croissance du Groupe pourrait être affectée s'il avait des difficultés à recruter des talents. Si le Groupe ne parvient pas à continuer à attirer et à retenir le personnel nécessaire à ses activités ou perd de manière inattendue les services d'une ou plusieurs de ces collaborateurs clés, cela pourrait nuire aux activités, aux résultats d'exploitation, à la situation financière et aux perspectives du Groupe. Par ailleurs, les difficultés de recrutement pourraient également empêcher le Groupe d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients.

En cas de tensions sur le marché du travail, la volonté de recruter et de retenir les collaborateurs les plus qualifiés pourrait amener le Groupe à revoir ses politiques de rémunération et d'avantages sociaux. Dans l'éventualité d'une telle situation, le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de répercuter les coûts encourus par ces accords sur le prix de ses services.

Si, au cours des dernières années, le Groupe n'a pas connu de perturbation importante de ses activités en raison de grèves, d'arrêts de travail ou d'autres conflits du travail, toute détériora-

tion des relations de travail pourrait perturber ses activités, nuire à sa réputation ou entraîner une hausse des salaires et l'octroi d'avantages supplémentaires, et ainsi avoir un impact négatif important sur ses activités, ses revenus, sa situation financière et ses perspectives.

(c) L'intégration de Data Respons, acquise au premier trimestre 2020, pourrait s'avérer complexe et le Groupe pourrait ne pas réaliser les opportunités de croissance commerciale attendues, les bénéfices en termes de revenus, les synergies de coûts, les efficacités opérationnelles et les autres bénéfices attendus de cette acquisition

Les acquisitions et la croissance externe ont été un élément clé de la stratégie du Groupe. Les acquisitions sont envisagées lorsqu'elles présentent un intérêt stratégique pour le Groupe en termes de localisation géographique ou de synergie entre les activités, tout en créant de la valeur et en accélérant la croissance.

Au premier trimestre 2020, le Groupe a investi près de 370 millions d'euros dans l'acquisition du siège social norvégien Group Data Respons. Cette acquisition a été réalisée dans le but de poursuivre la feuille de route de transformation du Groupe et de numérisation de son activité. Compte tenu de l'importance de cet investissement, l'incapacité à réaliser les opportunités de croissance envisagées, les bénéfices en termes de revenus, les synergies de coûts et les efficacités opérationnelles associés à cette acquisition peut avoir un impact négatif.

L'acquisition de Data Respons vise à renforcer les activités numériques d'AKKA. L'innovation générée par le secteur numérique, la mobilité, l'électrification et les services d'aide à la conduite autonome (ADAS) continueront de stimuler la demande, et l'accélération du déploiement de sa stratégie numérique permettra au Groupe de devenir un acteur majeur des services numériques. La réussite de cette transaction signifie que le Groupe dispose désormais du portefeuille de solutions numériques le plus grand et le plus complet d'Europe pour le marché de la mobilité en croissance rapide. Les équipes d'AKKA legacy et de Data Respons collaborent pour mettre en œuvre les solides synergies commerciales et opérationnelles le plus rapidement possible.

Il est possible que le Groupe ne réalise pas tout ou partie des bénéfices attendus d'une acquisition ou que les sociétés acquises ne soient pas aussi performantes que prévu. L'intégration des sociétés acquises peut être complexe et coûteuse et peut présenter d'autres risques et défis, tels que les suivants :

- les hypothèses retenues par le Groupe pour l'évaluation de l'acquisition pourraient ne pas être vérifiées, notamment en ce qui concerne les prix, les coûts, les synergies et la rentabilité attendus ;
- des difficultés liées à l'intégration des activités ou des sociétés acquises pourraient survenir et avoir un impact sur la valeur attendue de la transaction ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains collaborateurs ou clients clés et perdre ainsi une partie de la valeur attendue de l'entité acquise.

Par ailleurs, l'écart résultant de l'acquisition de Data Respons représente un actif important dans le bilan consolidé (s'élevant à 330 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit 17 % du total du bilan du Groupe). Un risque de dépréciation de cet écart d'acquisition peut notamment survenir en cas d'incapacité à intégrer correctement les sociétés acquises, à retenir les collaborateurs ou les clients

clés, à réaliser les synergies attendues, etc. Veuillez également vous référer au facteur de risque 4.1.2. intitulé « Une diminution des bénéfices futurs attendus d'une filiale opérationnelle pourrait entraîner une dépréciation de l'écart d'acquisition, ce qui pourrait avoir un effet négatif important sur les résultats d'exploitation ou la situation financière du Groupe ».

L'activité, la situation financière, les résultats, la croissance et les perspectives à moyen et long terme du Groupe pourraient être considérablement affectés si un ou plusieurs de ces risques venaient à se réaliser.

(d) Le Groupe est soumis à des risques de concentration de services et de groupes de clients et à des risques de perte d'un ou plusieurs marchés (zone géographique ou secteur d'activité), clients ou contrats générant une part importante du chiffre d'affaires total du Groupe

Bien que le Groupe s'efforce de diversifier sa clientèle et que ses activités couvrent un grand nombre de clients basés dans différents pays et opérant dans des secteurs industriels clés, il reste soumis aux risques de concentration des services et des groupes de clients. En 2020, le principal client du Groupe, Daimler, a représenté 13,5 % du chiffre d'affaires (contre 15,9 % en 2019). Les 10 premiers clients du Groupe ont représenté 51,9 % du chiffre d'affaires consolidé en 2020 (contre 54,2 % en 2019 et 57,7 % en 2018).

La concentration d'une partie importante des revenus du Groupe sur un nombre limité de clients pourrait avoir un effet défavorable important sur l'activité, les revenus, la situation financière et les perspectives du Groupe si un ou plusieurs de ces clients décidaient de mettre fin, en tout ou en partie, à leur relation commerciale avec le Groupe.

Le Groupe pourrait devoir faire face à une pression sur ses prix et ses marges de la part de ses principaux clients qui pourraient être en position de force pour négocier compte tenu de leur contribution notable aux revenus du Groupe, même en ce qui concerne les clients pour lesquels les niveaux de prix ont été fixés lors du référencement. Ces pressions pourraient réduire les marges du Groupe et les prix moyens de ses services, ce qui pourrait avoir un effet négatif important sur l'activité, les revenus, la situation financière et les perspectives du Groupe. En outre, le Groupe est toujours soumis au risque qu'un client particulier abandonne un projet.

Par ailleurs, une part importante du chiffre d'affaires et de la marge du Groupe (de 30 % à 70 %, selon les BU) provient de contrats à prix fixe qui ne permettent généralement pas au Groupe d'augmenter, sans accord préalable du client, le prix initialement fixé pour son service afin de prendre en compte des éléments parfois difficiles à anticiper lors de la soumission d'une proposition. Si les attentes et les hypothèses formulées lors de la soumission de cette proposition étaient erronées, des ressources supplémentaires devraient être allouées à ces projets, ce qui réduirait leur rentabilité. Toutefois, le poids des 10 premiers clients a diminué de 5 points de pourcentage en l'espace de deux ans et cette tendance devrait encore s'accroître.

Cette diversification était un enjeu clé du plan stratégique PACT17, elle est consolidée dans le plan CLEAR 2022 et renforcée dans le plan de transformation stratégique Fit2Clear Now, avec notamment l'objectif de développer dix autres grands clients en plus des 10 premiers du Groupe et d'atteindre une taille critique (entre 30 et 50 millions d'euros, selon la taille du fabricant) avec chacun

d'eux (20 premiers). Veuillez également vous reporter au premier chapitre pour de plus amples informations sur le plan Fit2Clear.

(e) L'incapacité à être référencé dans les panels de grands comptes et la concurrence accrue des concurrents en cours de consolidation pourraient avoir un impact négatif important sur l'activité du Groupe

Les opérations du Groupe dans les principales régions commerciales européennes et internationales et son référencement par de grands clients industriels en font une référence dans son secteur en Europe. AKKA est ainsi classée¹ dans la zone de leadership pour l'ensemble des services ER&D par Zinnov, le cabinet de conseil, de recherche et de consultation, dans son rapport annuel Zinnov Zones sur l'état des services mondiaux de recherche et développement en ingénierie (ER&D).

La plupart des grands comptes ont engagé une politique visant à réduire le nombre de cabinets de conseil en technologie avec lesquels ils collaborent. Cela a entraîné une réduction du nombre de partenaires agréés en tant que fournisseurs, ce qui a eu tendance à profiter aux grands acteurs. Ces acteurs procèdent régulièrement à des homologations (tous les trois ans en moyenne). Bien que les procédures de mise en place des panels dépendent de chaque client, les panels sont souvent organisés soit par domaines technologiques, soit par entités au sein du client donneur d'ordre (par filiale, division ou plateforme) et pour des périodes spécifiques et définies.

La croissance organique du Groupe repose en partie sur sa capacité à être référencé dans les panels des clients donneurs d'ordre. Sur la base de sa relation de longue date avec ses clients et de ses résultats en matière de renouvellement, le Groupe considère que son taux de satisfaction de la clientèle est excellent. Toutefois, si le Groupe ne fait pas partie des nouveaux panels d'entreprises en croissance ou est exclu d'un panel sur lequel il figurait auparavant, cela pourrait avoir un effet négatif important sur l'activité, la situation financière, les revenus et les perspectives du Groupe. Veuillez également vous référer au facteur de risque 4.1.1 (d) ci-dessous, intitulé « Le Groupe est soumis à des risques de concentration de services et de groupes de clients et à des risques de perte d'un ou plusieurs marchés (zone géographique ou secteur d'activité), clients ou contrats générant une part importante du chiffre d'affaires total du Groupe ».

Par ailleurs, le Groupe consacre des ressources importantes à la préparation de ses propositions, notamment pour identifier les clients donneurs d'ordre potentiels, pour établir la réputation du Groupe auprès d'eux, pour leur démontrer la capacité du Groupe à maîtriser les technologies requises et pour répondre aux critères de conformité qui peuvent être exigés. Les coûts ainsi engagés peuvent ne pas être compensés si le Groupe ne parvient pas à obtenir le référencement souhaité de la part d'un client.

L'organisation du Groupe lui confère néanmoins une grande mesure de réactivité et un haut degré de flexibilité, lui permettant de s'adapter très rapidement aux évolutions de ses marchés et aux exigences de ses clients. La répartition géographique et sectorielle des ventes du Groupe et la segmentation de ses offres atténuent encore ce risque.

Le marché des services de conseil en ingénierie et de R&D reste relativement fragmenté mais a tendance à se concentrer. Au cours des cinq dernières années, les cinq plus grands acteurs européens

¹ <https://zinnovzones.com/ratings/e-r-and-d-services/overall/2020>

réunis² ont augmenté leurs effectifs totaux de 78 000 personnes en 2015 à plus de 130 000 en 2019, pour un revenu total passant de 6,1 milliards d'euros en 2015 à près de 9,5 milliards d'euros. Cette croissance très rapide n'est pas seulement due à la croissance organique résultant des besoins permanents d'innovation de nos clients, mais aussi à une politique active d'acquisition dans le secteur. Cela pourrait conduire à l'émergence de concurrents disposant de ressources financières, commerciales ou humaines potentiellement supérieures à celles du Groupe et qui pourraient nouer des relations stratégiques ou contractuelles avec des clients actuels ou potentiels du Groupe sur les marchés sur lesquels le Groupe est présent ou souhaite se développer.

4.1.2. Risques liés à la situation financière du Groupe

(a) La pandémie de la COVID-19 a eu un impact négatif sur les opérations et les résultats financiers du Groupe et pourrait nuire aux liquidités du Groupe et à sa capacité à se conformer aux clauses financières de ses importants accords de financement

Les opérations et les résultats financiers du Groupe ont été affectés par la pandémie de la COVID-19 pour nombre de ses clients, ce qui a entraîné une baisse des niveaux de revenus et de la rentabilité au cours des derniers mois, en particulier depuis l'introduction de restrictions gouvernementales sur les voyages, les activités de loisirs et les opérations commerciales (veuillez également vous référer au facteur de risque 4.1.1(a) ci-dessus, intitulé « La demande de services externalisés de conseil en ingénierie et de R&D dépend de la conjoncture économique internationale et peut être affectée en temps de crise. L'impact de la crise de la COVID-19 sur l'économie et les clients du Groupe (en particulier sur le secteur de la mobilité où le Groupe a réalisé environ 74 % de son chiffre d'affaires au 31 décembre 2020) a nuï et pourrait à l'avenir nuire au Groupe »). Si ces facteurs continuent d'affecter le Groupe ou si la pandémie augmente en gravité, cela pourrait avoir un impact important sur la capacité du Groupe à satisfaire les clauses financières de ses importants accords de financement.

Certains accords de dettes financières du Groupe bénéficient de clauses financières. Une violation de ces clauses peut entraîner un cas de défaut en vertu de l'accord de financement concerné et peut déclencher un cas de défaut en vertu d'autres accords de financement. Dans ce cas, le Groupe peut être amené à rembourser ces emprunts avant leur date d'échéance, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la liquidité du Groupe.

Si le Groupe n'était pas en mesure d'éviter une violation de ces clauses financières lors de tests, à tout moment après la violation des clauses financières, les prêteurs parties à ces accords auraient le droit d'exiger le paiement accéléré de l'intégralité des montants concernés (principal et autres éléments, y compris les montants de réparation) en cours au moment de la violation et/ou un défaut croisé par rapport aux autres accords de financement du Groupe pourrait se produire. Si une telle demande de remboursement devait être faite et qu'un défaut croisé se produisait, le Groupe ne s'attend pas à avoir accès à des fonds immédiatement disponibles pour rembourser ces montants à ce moment-là, sans entreprendre de mesures d'atténuation. Une incapacité à respecter ses clauses financières à long terme ou à maintenir une liquidité suffisante pourrait avoir un effet négatif important sur l'activité, les résultats

Les concurrents du Groupe pourraient fusionner ou développer des relations plus étroites et les offres de services diversifiées de ces sociétés consolidées ou les synergies accrues résultant de la consolidation pourraient accroître le niveau de concurrence auquel le Groupe est exposé, surtout si le Groupe n'était pas en mesure de prendre part à ce mouvement de consolidation.

Dans le cas d'un environnement plus concurrentiel, le Groupe pourrait être contraint de réduire les prix de ses services ou ne pas être en mesure de les augmenter au niveau souhaité afin d'accroître ses marges, ce qui pourrait, à terme, avoir un effet négatif sur l'activité, les revenus, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

d'exploitation et la situation financière du Groupe. Pour de plus amples informations sur les accords de financement du Groupe et les dispositions de défaut croisé qu'ils contiennent, veuillez vous référer au chapitre 6, section 4.13 du présent document.

(b) Le Groupe est exposé à des risques de liquidité

L'évolution des conditions du marché ou la baisse des notations de crédit pourraient entraîner une contraction de la disponibilité du crédit, réduire les sources de liquidité du Groupe et entraîner une hausse des coûts d'emprunt. Le risque de liquidité du Groupe dépend donc de sa capacité à générer des liquidités à partir de ses activités pour assurer le service des obligations de paiement au titre de ses dettes, du refinancement de sa dette ou de la levée de nouvelles dettes. Au 31 décembre 2020, le Groupe disposait d'une trésorerie et d'équivalents de trésorerie bruts de 467 970 000 €, entièrement classée en trésorerie, dont 21 481 000 € étaient détenus auprès de la société d'affacturage dans le cadre des lignes d'affacturage.

Nonobstant les réserves de liquidités du Groupe et plusieurs facilités de crédit engagées, qui s'élevaient à 470 000 000 € au 31 décembre 2020, des conditions de marché défavorables, un effet de levier accru (y compris l'augmentation de l'effet de levier qui a résulté de l'acquisition de Data Respons et de la pandémie de la COVID-19) ou des notations de crédit inférieures pourraient réduire la flexibilité du Groupe pour répondre à l'évolution des conditions commerciales et économiques ou pour faire face aux échéances de la dette existante, remplir les obligations financières du Groupe ou financer ses besoins en fonds de roulement. Si des conditions défavorables devaient conduire à une violation des clauses financières ou à une augmentation du ratio d'endettement, cela pourrait avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à refinancer sa dette existante. En outre, la violation d'un engagement pourrait réduire la disponibilité des lignes d'affacturage et, par conséquent, avoir un impact négatif sur la liquidité du Groupe.

Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter au chapitre 6, section 4.13.2 du présent document.

² Les cinq plus grands acteurs européens, en plus d'AKKA, sont Altran (qui fait maintenant partie du Groupe Capgemini), Alten, Bertrandt et Edag.
Source : publications des entreprises

(c) L'écart d'acquisition résultant des acquisitions représente un actif important dans le bilan consolidé (il s'élève à 691,4 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit 35 %) et une diminution des bénéfices futurs attendus d'une filiale opérationnelle pourrait entraîner une dépréciation de l'écart d'acquisition

L'écart résultant des acquisitions représente un actif important dans le bilan consolidé (s'élevant à 691,4 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit 35 %). Un risque de dépréciation de cet écart d'acquisition peut notamment survenir en cas d'incapacité à intégrer correctement les sociétés acquises, à retenir les personnes clés ou les clients de ces sociétés, à réaliser les synergies attendues, etc.

Le test de dépréciation est effectué à la clôture de l'exercice, comme décrit au chapitre 6, notes 2.9 et 4.2 du présent document, et n'a pas conduit à reconnaître de dépréciation au 31 décembre 2020.

L'écart d'acquisition représente la différence entre le prix payé pour une entreprise acquise et la juste valeur de ses actifs nets à la date d'acquisition. L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation au moins une fois par an. Le test de dépréciation est effectué sur la base d'estimations de la juste valeur de la filiale opérationnelle à laquelle l'écart d'acquisition se rapporte. La juste valeur de la filiale opérationnelle est influencée par la performance de l'entreprise. La performance des entreprises peut être affectée par des déclin prolongés du marché. S'il est déterminé que l'écart d'acquisition a été déprécié, il devra être réduit du montant de la dépréciation, avec une charge correspondante dans le bénéfice net. De telles réductions de valeur pourraient avoir un effet négatif important sur nos résultats d'exploitation ou notre situation financière. Une diminution des bénéfices futurs attendus d'une filiale opérationnelle pourrait entraîner une dépréciation d'une partie ou de la totalité de l'écart d'acquisition ou d'autres actifs incorporels à long terme associés à ces filiales opérationnelles au cours de périodes futures.

(d) Le Groupe est soumis aux fluctuations des taux de change, y compris au risque de conversion résultant des filiales opérant dans des devises autres que l'euro.

Le Groupe est exposé au risque de change en raison de ses activités internationales, notamment sa répartition géographique dans les principales régions commerciales européennes et internationales.

Le Groupe est soumis au risque de conversion qui correspond au risque de variation des états financiers consolidés du Groupe libellés en euros résultant des filiales opérant dans des devises autres que l'euro. En dehors de la zone euro, le Groupe est présent au Royaume-Uni, au Japon, en Suisse, en Roumanie, en Turquie, en République tchèque, au Maroc, en Chine, à Dubaï, au Qatar, à Singapour, en Norvège, en Suède, au Danemark, aux États-Unis et au Canada. Ces opérations ont représenté environ 30,6 % des revenus consolidés en 2020 (dont 17,0 % aux États-Unis), contre 24,8 % en 2019 (dont 16,5 % aux États-Unis). Les flux d'achats et de recettes en monnaie locale sont plus ou moins équilibrés, à l'exception des opérations

en République tchèque où les services sont facturés en euros, mais les dépenses encourues en monnaie locale.

Le Groupe est également soumis au risque transactionnel qui correspond au risque de change lié à une transaction spécifique, comme l'achat ou la vente par une société du Groupe dans une devise autre que sa devise fonctionnelle. Le choix de la devise d'emprunt dépend principalement des possibilités offertes par les différents marchés. Cela signifie que la devise sélectionnée n'est pas nécessairement celle du pays dans lequel les fonds seront investis.

Les fluctuations des taux de change peuvent avoir un effet négatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter au chapitre 6, section 4.13.3 du présent document.

(e) Le Groupe est soumis au risque de contrepartie

Le Groupe entretient des relations contractuelles avec de multiples parties, dont un certain nombre de contreparties avec lesquelles le chiffre d'affaires d'AKKA est concentré, et est donc exposé à la solvabilité de ses partenaires commerciaux. Au 31 décembre 2020, le Groupe avait des créances commerciales pour un montant total de 192 millions d'euros. L'incapacité de l'une de ces contreparties à respecter ses obligations contractuelles pourrait avoir un impact négatif sur la liquidité du Groupe.

L'exposition du Groupe au risque de contrepartie pour les créances commerciales ne diffère pas sensiblement des ratios indiqués dans le facteur de risque 4.1.1(d) « Le Groupe est soumis à des risques de concentration de services et de groupes de clients et à des risques de perte d'un ou plusieurs marchés (zone géographique ou secteur d'activité), clients ou contrats générant une part importante du chiffre d'affaires total du Groupe liés au risque de concentration ».

(f) Le Groupe est soumis au risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt, car la Société et les autres entités du Groupe empruntent des fonds à des taux d'intérêt fixes et variables. Au 31 décembre 2020, 22 % (139,4 millions €) de la dette financière du Groupe était à taux fixe et 78 % (508,8 millions €) à taux variable. Une augmentation de 1 % des taux d'intérêt du marché aurait eu un impact de 2,5 millions d'euros de perte pour le Groupe.

Les taux d'intérêt dépendent à la fois des conditions générales du marché et de la perception qu'ont les investisseurs et les prêteurs de la liquidité et du profil de croissance du Groupe. Toute augmentation de la dette à taux variable pourrait accroître son exposition aux mouvements des taux d'intérêt sous-jacents et de la prime de risque que le Groupe paie.

4.1.3. Risques juridiques et réglementaires

(a) Le Groupe est actif dans des secteurs caractérisés par un degré élevé de réglementation, l'obligeant à consacrer une part croissante de ses ressources techniques et financières aux efforts visant à se conformer à cette réglementation et le non-respect de ces réglementations peut entraîner des pénalités ou une perte de revenus pour le Groupe

Le Groupe est actif dans certains secteurs spécifiques caractérisés par un haut degré de réglementation. Les activités de certains de ses clients imposent parfois au Groupe de se conformer aux réglementations auxquelles ils sont soumis. Dans les secteurs fortement réglementés, cela oblige le Groupe à consacrer une part croissante de ses ressources techniques et financières aux efforts de mise en conformité avec les normes locales. L'acquisition de PDS Tech aux États-Unis a notamment entraîné l'imposition des exigences de l'administration américaine concernant les sociétés sous propriété, contrôle ou influence étrangère (PCIE), ce qui a induit des coûts et des contraintes commerciales. Le coût pour le Groupe de ces exigences est évalué à moins de 200 000€. L'incapacité du Groupe à maintenir les autorisations nécessaires ou à respecter ses engagements concernant les mesures d'atténuation peut avoir un impact sur la capacité du Groupe à poursuivre ses activités dans les secteurs hautement réglementés de la défense et de l'aérospatiale aux États-Unis.

Le Groupe doit disposer de certifications spécifiques pour travailler avec certains clients (représentant moins de 10 % de son activité). La perte ou le non-renouvellement de ces certifications pourrait entraîner une réduction de l'activité et donc avoir un impact significatif sur les revenus.

(b) Risques liés aux litiges

La direction générale de chaque pays, avec le soutien de son directeur financier et de la direction juridique, est chargée de veiller à ce que la Société et le Groupe dans son ensemble respectent les lois et règlements en vigueur ainsi que leurs obligations contractuelles envers leurs clients, partenaires et fournisseurs.

À la date du présent Rapport, et à la connaissance du Groupe, des provisions adéquates ont été constituées pour couvrir tous les litiges susceptibles d'avoir un impact important sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les actifs et les passifs du Groupe. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter au chapitre 6, section 4.12 du présent document.

De manière générale, il ne peut être garanti qu'à l'avenir, aucune nouvelle procédure, liée ou non à celles en cours, ne sera engagée contre la Société ou ses filiales. De telles procédures peuvent être longues et coûteuses et, indépendamment du bien-fondé de la réclamation sous-jacente, peuvent avoir des conséquences négatives sur l'activité, les revenus, la situation financière, la trésorerie et les perspectives du Groupe.

(c) La situation financière du Groupe peut être affectée par le fait qu'un sinistre ne soit pas (entièrement) couvert par les polices d'assurance, que les compagnies d'assurance exigent un remboursement substantiel, que les risques ne soient pas transférés en temps voulu aux polices d'assurance ou que les conditions du marché de l'assurance se détériorent, compte tenu des tendances du marché pour 2020

Le département des assurances du Groupe est responsable de la négociation annuelle des contrats et surveille également la politique d'assurance en ce qui concerne les risques impliquant la responsabilité civile de la Société, de ses filiales et de ses administrateurs. Les principales polices souscrites au sein du Groupe sont (i) la responsabilité civile exploitation, professionnelle, produits et opérations terminées ; (ii) la responsabilité civile pour les produits de l'industrie aérospatiale et spatiale ; et (iii) les dommages matériels complets.

En outre, chacune des entités du Groupe souscrit les polices d'assurance requises par la législation locale de son pays d'accueil (responsabilité civile pour faute inexcusable, responsabilité de l'employeur, indemnisation des travailleurs, etc.) et celles qui sont adaptées à ses risques spécifiques (pertes d'exploitation, responsabilité civile relative aux véhicules privés utilisés dans le cadre des activités de l'entreprise, etc.). Les acquisitions sont incluses dans la police d'assurance du Groupe et la couverture est adaptée à ses besoins spécifiques.

La Société ne peut garantir que toutes les réclamations formulées à son encontre ou que toutes les pertes subies sont et seront à l'avenir couvertes par ses assurances, ni que les polices en place seront toujours suffisantes pour couvrir tous les coûts et pénalités financières pouvant résulter d'une réclamation à son encontre. En cas de réclamation non couverte par les polices d'assurance ou dépassant largement le plafond des polices d'assurance, ou si les compagnies d'assurance exigent un remboursement important, les coûts et condamnations correspondants pourraient avoir un impact sur la situation financière du Groupe.

En outre, il est possible que les risques ne soient pas identifiés ou pas en temps voulu, et donc pas transférés (à temps) aux polices d'assurance, exposant le Groupe à d'éventuelles conséquences négatives.

Compte tenu des tendances du marché de l'assurance à l'horizon 2020, le Groupe pourrait également être impacté négativement par la détérioration des conditions du marché de l'assurance, ce qui pourrait se traduire par des difficultés à maintenir une bonne couverture pour des risques spécifiques tels que la responsabilité civile générale aéronautique et/ou par une augmentation importante de la prime à payer par le Groupe pour couvrir ses activités.

4.2. Risques liés aux actions

(a) La capacité de la Société à verser des dividendes à l'avenir n'est pas garantie

Tel qu'annoncé, compte tenu de l'impact de la pandémie de la COVID-19, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 16 juin 2020 une proposition de distribution d'un dividende mais de proposer l'affectation de la totalité du bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 aux réserves volontaires. Cette proposition a été approuvée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires à l'unanimité des voix exprimées. Compte tenu de l'incertitude considérable concernant la durée, l'étendue et l'impact final de la pandémie de la COVID-19, il n'est pas possible de prévoir quand la Société sera à nouveau en mesure de verser un dividende aux actionnaires.

Les dividendes futurs dépendront également de la situation financière du Groupe. En vertu du droit belge des sociétés, une société ne peut verser de dividendes que dans la mesure où son actif net n'est pas inférieur ou, du fait de la distribution, ne deviendrait pas inférieur au montant de son capital libéré (ou, s'il est supérieur, appelé) augmenté de ses réserves non distribuables. En tant que société holding, la capacité de la Société à payer des dividendes à l'avenir est affectée par un certain nombre de facteurs, notamment sa capacité à recevoir suffisamment de dividendes de ses filiales. Ces exigences pourraient limiter le versement de dividendes et de distributions à la Société par ses filiales, ce qui pourrait à l'avenir restreindre la capacité de la Société à verser un dividende aux actionnaires.

(b) Le prix du marché des actions peut être volatile

Les titres cotés en bourse connaissent de temps à autre d'importantes fluctuations de prix et de volume qui peuvent être sans rapport avec les résultats d'exploitation ou la situation financière des sociétés qui les ont émis. Par conséquent, il n'y a aucune garantie que le prix des actions disponibles sur le marché public reflétera les performances financières réelles de la Société. Un certain nombre de facteurs peuvent affecter le prix du marché des actions. Ces facteurs comprennent, sans s'y limiter : (i) les attentes du marché concernant les performances financières de la Société ; (ii) les fluctuations réelles ou anticipées des activités, du résultat d'exploitation ou de la situation financière de la Société et/ou du Groupe ; (iii) les fluctuations réelles ou anticipées des conditions

économiques, financières ou commerciales générales des pays dans lesquels le Groupe opère ; (iv) les changements dans les estimations des résultats financiers de la Société par les analystes des actions ou le fait que les estimations de ces analystes ne se réalisent pas ; (v) la perception par les investisseurs de l'impact de la Transaction sur la Société et ses actionnaires ; (vi) les ventes réelles ou prévues de blocs d'actions sur le marché ou les ventes à découvert d'actions ; (vii) les opérations spéculatives réelles ou prévues sur les actions ; (viii) les émissions futures réelles ou prévues d'actions ; (ix) les changements réels ou prévus dans le secteur du Groupe, y compris, mais sans s'y limiter, les fusions et acquisitions, et les alliances stratégiques dans lesquelles le Groupe opère ; (x) les changements dans la liquidité de négociation des actions ; (xi) la volatilité des marchés boursiers nationaux ou internationaux ; (xii) la situation générale de l'économie ou du système financier mondial ; et (xiii) les facteurs de risque mentionnés à la section 4.1 « Risques relatifs à la Société et au Groupe ».

En outre, les marchés boursiers ont connu dans un passé récent des baisses extrêmes et des fluctuations de prix et de volume, notamment en raison de l'épidémie actuelle de la COVID-19 sur les perspectives macroéconomiques. Ces fluctuations n'ont pas toujours été liées à la performance des entreprises spécifiques dont les actions sont négociées. Ces fluctuations, ainsi que les conditions économiques et politiques générales, pourraient avoir un effet négatif sur le prix du marché des actions (y compris les nouvelles actions).

Si une baisse substantielle du prix de marché des actions est constatée, elle pourrait avoir un impact négatif sur le prix de marché des droits préférentiels. Toute volatilité du prix de marché des actions peut également affecter négativement le prix de marché des droits préférentiels, qui peuvent ainsi perdre leur valeur.

(c) Le prix du marché des actions pourrait être affecté négativement par la vente d'un nombre important d'actions sur les marchés publics

La vente d'un nombre important d'actions sur le marché boursier, ou la perception qu'une telle vente pourrait avoir lieu, peut avoir un impact négatif sur le prix des actions. La Société ne peut pas prédire l'effet sur le prix de l'action si les actionnaires décidaient de vendre leurs actions.

4.3. Risques environnementaux

Compte tenu de notre métier, l'activité des sociétés du Groupe a des impacts modérés sur l'environnement. Le Groupe considère toutefois sa responsabilité environnementale, et cherche donc à réduire son empreinte énergétique. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter au chapitre 5 du présent document.

4.4. Risques éthiques des affaires et de respect des droits de l'homme

Le Groupe reste fortement implanté dans des pays ayant une législation forte en matière de droit du travail. En tant qu'employeur, le Groupe pourrait être exposé à des problématiques de liberté d'association ou de droits à la négociation collective mais il considère ce risque comme très faible compte tenu du déploiement de sa politique RH et de la généralisation des processus d'évaluation. Par ailleurs, les activités du Groupe et de ses marchés réduisent, de fait, les risques de travail illégal, forcé ou de travail des enfants. Le Groupe veille au travers de son code de conduite, à éviter toutes situations qui risqueraient de nuire à sa réputation ou à ses affaires.

4.5. Police d'assurance

Le département des assurances du Groupe est responsable de la négociation annuelle des contrats et surveille également la politique d'assurance en ce qui concerne les risques impliquant la responsabilité civile de la Société, de ses filiales et de ses administrateurs. Les principales polices souscrites au sein du Groupe sont (i) la responsabilité civile exploitation, professionnelle, produits et opérations terminées ; (ii) la responsabilité civile pour les produits de l'industrie aérospatiale et spatiale ; et (iii) le cyber-risque.

En outre, chacune des entités du Groupe souscrit les polices d'assurance requises par la législation locale de son pays d'accueil (responsabilité civile pour faute inexcusable, responsabilité de l'employeur, indemnisation des travailleurs, etc.) et celles qui sont adaptées à ses risques spécifiques (dommages matériels / pertes d'exploitation, responsabilité civile relative aux véhicules privés utilisés dans le cadre des activités de l'entreprise, etc.).

Des polices de responsabilité civile sont souscrites par AKKA Technologies pour le compte de toutes ses filiales dans le cadre de programmes d'assurance internationaux. En fonction des exigences légales locales, les filiales du Groupe bénéficient également d'une police « sans franchise » et, le cas échéant, d'une garantie « différence de conditions générales et de limites » pour les polices locales, qu'elles soient ou non incluses dans les programmes d'assurance internationaux.

Sous réserve de circonstances particulières, les acquisitions sont incluses dans la police d'assurance du Groupe et la couverture est adaptée à ses besoins spécifiques.

Les nouveaux risques émergeant au niveau du Groupe sont identifiés, évalués et ajoutés à la couverture des polices d'assurance.

Le tableau suivant résume les principales polices d'assurance souscrites, à savoir :

Police d'assurance	Assuré(s)	Franchise	Montant de garantie
Responsabilité civile opérationnelle		5 000 €	25 000 000 € par sinistre
Responsabilité civile professionnelle/produits et opérations terminées	AKKA Technologies et toutes ses filiales	100 000 €	25 000 000 € par an et par sinistre
Responsabilité civile pour les produits de l'industrie aérospatiale et spatiale	AKKA Technologies et toutes ses filiales	Aucune	150 000 000 € par sinistre et par an
Cyber-risque et confidentialité des données	AKKA Technologies et ses filiales assurées	200 000 €	25 000 000 € par sinistre et par an
Responsabilité civile des dirigeants	Administrateurs du Groupe AKKA Technologies	Aucune	40 000 000 € par an

La Société ne peut garantir que toutes les réclamations formulées à son encontre ou que toutes les pertes subies sont et seront à l'avenir couvertes par ses assurances, ni que les polices en place seront toujours suffisantes pour couvrir tous les coûts et pénalités financières pouvant résulter d'une réclamation à son encontre. En cas de réclamation non couverte par les polices d'assurance ou dépassant largement le plafond des polices d'assurance, ou si les compagnies d'assurance exigent un remboursement important, les coûts et condamnations correspondants pourraient avoir un impact sur la situation financière du Groupe.

En outre, il est possible que les risques ne soient pas identifiés ou pas en temps voulu, et donc pas transférés (à temps) aux polices

d'assurance, exposant le Groupe à d'éventuelles conséquences négatives.

Compte tenu des tendances du marché de l'assurance à l'horizon 2020, le Groupe pourrait également être impacté négativement par la détérioration des conditions du marché de l'assurance, ce qui pourrait se traduire par des difficultés à maintenir une bonne couverture pour des risques spécifiques tels que la responsabilité civile générale aéronautique et/ou par une augmentation importante de la prime à payer par le Groupe pour couvrir ses activités.

5. PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS D'AKKA TECHNOLOGIES SE AU COURS DE L'EXERCICE

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2020, la société a poursuivi son rôle de holding animatrice pour l'ensemble des sociétés du Groupe.

Nous vous présentons dans le tableau ci-après une synthèse des principaux agrégats du compte de résultat et du bilan pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019 :

COMPTE DE RÉSULTAT (en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Chiffre d'affaire net	39 269	38 399
Résultat d'exploitation	(7 852)	(651)
Résultat financier	(37 320)	18 729
Résultat exceptionnel	-	-
Impôt sur le bénéfices	(186)	(1 835)
Bénéfice ou perte	(45 358)	16 243

BILAN ACTIF (en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Immobilisations incorporelles et corporelles nettes	6 575	8 386
Immobilisations financières nettes	614 928	267 662
Actif immobilisé	621 503	276 048
Créances nettes	441 255	569 025
Trésorerie et équivalents de trésorerie	236 755	119 551
Actif circulant	678 010	688 576
Compte de régularisation	333	359
Total actif	1 299 846	964 983

BILAN PASSIF (en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Capitaux propres	241 500	86 854
Provisions pour risques et charges	998	381
Dettes financières	797 500	704 500
Dettes d'exploitation	253 635	170 485
Dettes diverses	6 213	2 763
TOTAL PASSIF	1 299 846	964 983

Il est à noter qu'AKKA TECHNOLOGIES SE dispose également d'une succursale française.

Les états financiers statutaires d'AKKA Technologies SE sont préparés conformément aux normes comptables belges. Le commissaire a émis une attestation sans réserve et certifie que les états financiers non consolidés d'AKKA Technologies SE pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2020 présentent une image fidèle de la situation financière et des résultats d'AKKA Technologies SE.

En application de la législation, les comptes annuels détaillés seront déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux.

Ces documents sont disponibles sur notre site internet www.akka-technologies.com

6. AUGMENTATIONS DE CAPITAL

6.1. Décision du Conseil d'administration du 5 mai 2020 : émission 1 pour 10

Lors de sa réunion du 5 mai 2020, le Conseil d'administration a décidé de faire usage de l'autorisation qui lui est conférée par l'article 7 des statuts de la Société d'augmenter le capital de la Société, par « incorporation de réserves, même indisponibles, ou de primes d'émission, et avec ou sans création d'actions nouvelles » et ce, en vue d'émettre 1 action nouvelle pour 10 actions existantes et d'attribuer gratuitement ces actions aux actionnaires existants de la Société pour les motifs suivants : (i) Augmenter la liquidité des actions de la Société en augmentant le nombre d'actions en circulation et ce, au profit des actionnaires existants de la Société auxquels ces actions seront attribuées ; (ii) Assurer le soutien à court et moyen terme de ses actionnaires et ce, en renforçant la structure des fonds propres de la Société par une incorporation de réserve au capital de la Société ; (iii) Assurer une meilleure solidité financière et renforcer sa vitrine financière et sa crédibilité face à ses partenaires ; et (iv) répondre, par conséquent, de manière

générale au besoin de financement nécessaire pour développer la politique de la Société et de ses filiales en améliorant la capacité de financement de la Société et ce, tout particulièrement dans un environnement économique incertain lié à la crise de la COVID-19.

La Société a ainsi émis 2 029 199 actions ordinaires nouvelles de 1,53 euros de valeur nominale chacune, représentant chacune une fraction équivalente du capital social, de même catégorie que les actions existantes et entièrement libérée au même titre que les actions existantes de la Société.

Les actions nouvelles ont été livrées le 20 mai 2020 à tous les actionnaires de la Société au prorata du nombre d'actions de la Société qu'ils détenaient à la date du 15 mai 2020, et ce dans une proportion d'une action pour dix actions existantes.

6.2. Décision du Conseil d'administration du 30 décembre 2020 : Augmentation de capital réservée de 200 millions d'euros

Agissant dans le cadre du capital autorisé, conformément à l'article 7 des statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le capital par apports en numéraire à concurrence de 13 600 000,17 euros pour le porter de 34 141 419,17 euros à 47 75 419,34 euros, par la création de 8 888 889 actions ordinaires, du même type et jouissant des mêmes droits et avantages que les actions ordinaires existantes de la Société. Ces actions ont été émises au prix de 22,50 euros. Le montant total de l'augmentation de capital, prime d'émission comprise, s'est élevé à 200 000 002,50 euros.

Le Conseil d'administration a décidé, dans l'intérêt social, conformément aux articles 7:191, 7:193 et 200, 2° du Code des sociétés et des associations, de supprimer le droit de préférence des actionnaires existants en faveur de personnes déterminées, au profit de :

- BMC Management and Investment SRL, une société à responsabilité limitée ayant son siège à 65-67 rue de Hennin, 1050 Bruxelles, avec pour numéro d'entreprise 0837.091.390 ;
- Ideactive Events SARL, une société à responsabilité limitée ayant son siège à 23 rue Philip II, 2340 Luxembourg (Grand Duché de Luxembourg), immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro B156168 ;
- Swilux SA, une société anonyme ayant son siège à 1, rue de Namur, 2211 Luxembourg (Grand Duché de Luxembourg), immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro B32570.

Les actions ont été souscrites comme suit :

- BMC Management and Investment SRL : 444 444 actions
- Ideactive Events SARL : 1 777 778 actions
- Swilux SA : 6 666 667 actions

L'augmentation de capital a renforcé la structure du capital de la Société et amélioré ses ratios financiers. Elle a permis de soutenir et d'accélérer le processus de transformation de l'entreprise et de croissance de la Société. De plus, elle a permis d'attirer un investisseur réputé, Swilux SA, holding luxembourgeoise détenue intégralement et contrôlée directement par Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP), un des deux piliers du Groupe Frère-Bourgeois, un Groupe d'investissement à capital familial contrôlé exclusivement par les membres de la famille Frère et dont l'actif net s'élève à environ 5,5 milliards d'euros.

En outre la souscription par le Groupe familial RICCI confirme le soutien de l'actionnaire de référence de longue date de la Société et contribue à un actionariat de référence et une gouvernance équilibrés de la Société.

Le prix de souscription de 22,50 euros représente une prime de 43% par rapport au cours du clôturé du 5 octobre 2020 et de 33% sur le cours moyen pondéré sur les 30 derniers jours de bourse jusqu'au 5 octobre 2020, date du communiqué de presse annonçant l'opération.

L'augmentation de capital a entraîné une dilution d'actionnaires existants de 28,48% par rapport au nombre d'actions et de 22,71% par rapport au nombre de droits de vote.

Sur la base du cours de clôturé au 5 octobre 2020 (15,74 euros), l'augmentation de capital a eu un effet de relution de 12,33% sur l'avoir des actionnaires qui n'y ont pas participé.

L'augmentation de capital a entraîné une augmentation des fonds propres de la Société d'un montant de 200 000 002,50 euros.

7. ACQUISITION ET ALIÉNATION D' ACTIONS PROPRES

7.1. Décision du Conseil d'administration du 20 février 2020 : Programme de rachat d'actions

En application de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale du 13 juin 2019 (1ère résolution), le Conseil d'administration a décidé un programme de rachat de 250 000 actions au prix maximum de 75 euros dans le but de de consentir des options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société, leur proposer d'acquérir des actions, ou leur attribuer des actions gratuites, attribuer des actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion, remettre les actions en paiement ou en échange dans le cadre de la réalisation d'opérations éventuelles de croissance externe, ou attribuer des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toutes autres manières, à des actions existantes de la Société.

Le Conseil d'administration du 17 mars 2020 a porté à 325 000 actions le nombre maximum d'actions à acquérir et fixé le prix maximum de rachat à 35 euros.

Entre le 12 février 2020 et le 27 avril 2020, 325 000 actions ont été rachetées au titre de ce programme, pour un prix total de 11 192 957,96 euros. Les actions ont été achetées sur la plateforme Euronext Paris en manière telle que le prix a été, en tout cas, fixé à un montant inférieur ou égal à l'offre indépendante actuelle la plus élevée dans le carnet d'ordre central d'Euronext Paris et dans le respect de la réglementation applicable.

7.2. Bilan du contrat de liquidité

Le bilan annuel du contrat de liquidité confié par la Société à Rothschild Martin Maurel est le suivant :

	Nombre transactions	Volume en titres	Volume en capitaux (€)
Achat	6 603	658 147	20 025 143
Vente	6 069	659 417	19 693 551

7.3. Aliénation d'actions

Les aliénations d'actions intervenues en 2020 sont détaillées dans le tableau suivant :

Date	Nombre de titres	Prix unitaire	Identité de l'acquéreur
15 janvier 2020	2 645	-	Plan d'attribution gratuite d'actions au profit de deux membres du personnel
15 janvier 2020	169 830	59,6787	Plan de rémunération long terme au profit de cinq membres du personnel
27 mars 2020	20 000	-	Plan d'attribution gratuite d'actions au profit d'un membre du personnel
29 juin 2020	7 910	-	Plan d'attribution gratuite d'actions au profit d'un membre du personnel
28 décembre 2020	290	-	Attribution au titre de jetons de présence à Monsieur Alain TISSERAND, administrateur non exécutif
28 décembre 2020	290	-	Attribution au titre de jetons de présence à Madame Valérie MAGLOIRE, administratrice non exécutive

8. ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une longue période de croissance soutenue par des acquisitions, AKKA a rationalisé ses opérations tant dans les différentes BU qu'au niveau du Groupe. Afin de préparer le prochain cycle, le Groupe a accéléré le déploiement de Fit-2-Clear pour devenir plus agile et mieux s'adapter à l'évolution de la demande en termes de secteurs et de compétences. L'objectif est d'abaisser le seuil de rentabilité du Groupe et d'augmenter son levier opérationnel en amont de la relance de programmes majeurs par les grands clients.

Les coûts liés au déploiement de Fit-2-Clear sont estimés à environ 100 M€, dont 41,9 M€ ont été comptabilisés et décaissés en 2020. Le reste sera comptabilisé en 2021. Comme déjà mentionné, la rationalisation de l'organisation d'AKKA a commencé à porter ses fruits en 2020, avec une réduction de la base de coûts de 30 M€. En année pleine, les mesures mises en œuvre devraient conduire à une réduction de la base de coûts de 60 M€ à 65 M€ sur un exercice complet, avec un plein impact attendu à partir de 2022, soit un retour sur investissement de 18 mois.

La dynamique commerciale continue de s'améliorer au début de 2021, mais la visibilité reste limitée en raison de la crise actuelle de la COVID-19. Par conséquent, AKKA s'attend actuellement à ce que l'activité 2021 soit plus dynamique en fin d'exercice, le premier trimestre étant le dernier trimestre attendu en baisse en raison d'une base de comparaison pré-COVID-19 élevée et d'une

attention particulière à la sélection de projets à forte marge, notamment en Amérique du Nord.

Comme déjà annoncé au S2 2020, le management d'AKKA, toutes BU confondues, se concentre avant tout sur la rentabilité plutôt que sur la croissance du chiffre d'affaires.

Les réductions de coûts supplémentaires issues du plan de transformation Fit-2-Clear ainsi que les premières économies liées à la mise en œuvre des plans de restructuration pour adapter les capacités à la demande prévue dans les plus grandes BU du Groupe devraient permettre une réduction séquentielle de la base de coûts du Groupe d'environ 70 M€ à 75 M€ par rapport à 2020.

Le Free Cash-Flow de l'année devrait être significativement négatif en 2021 en raison d'environ 200 M€ de décaissements ponctuels liés aux plans de restructuration, aux coûts de mise en œuvre de Fit-2-Clear qui seront répartis sur les exercices 2021 et 2022, et au règlement des charges sociales et fiscales reportées qui ont été rééchelonnées entre 2021 et 2023. En raison de la saisonnalité du besoin en fonds de roulement d'AKKA, et avec environ deux tiers des décaissements ponctuels de 2021 à payer au S1, la dette nette devrait augmenter significativement au S1 2021 et s'améliorer en fin d'année.

9. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

LA CRISE DE LA COVID-19

Alors que le monde reste confronté à une situation sans précédent qui touche toutes les entreprises de tous secteurs, il est de la responsabilité du Groupe d'assurer la sécurité de ses collaborateurs et des emplois, tout en continuant à soutenir ses clients quand cela est possible.

A la date de la rédaction du présent rapport, des mesures de confinement ou de restriction continuent d'être prises dans les différents pays où le Groupe opère en fonction de l'évolution de la situation sanitaire. Les mesures de télétravail rapidement mises en place par le Groupe sont désormais bien établies et le Groupe continue de tout mettre en œuvre pour que ses consultants puissent continuer à soutenir les projets de ses clients en toute sécurité.

Les task-forces mises en place au sein de chaque BU continuent de s'assurer que toutes les mesures nécessaires - tel que télétravail, chômage partiel, optimisation des congés payés, plans de formation, etc. - sont mises en œuvre pour pérenniser la reprise graduelle et progressive de l'activité.

En anticipation d'une crise dont l'ampleur et la durée restent difficiles à cerner, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de dividende aux titres des exercices 2019 et 2020. L'objectif est de concentrer l'ensemble des ressources du Groupe pour pérenniser un maximum d'emplois de nos collaborateurs et concentrer ses ressources financières sur le financement de la transformation du Groupe et la préparation de la sortie de crise.

Cette approche responsable et respectueuse de l'avenir des hommes et des femmes d'AKKA, ainsi que la gestion d'une structure bilantielle saine et solide, font partie de l'ADN du Groupe. Ainsi, AKKA disposait au 31 décembre 2020 de près d'un milliard d'euros de trésorerie en intégrant les lignes de trésorerie non tirées.

AKKA reste confiante dans les fondamentaux des marchés dans lesquels elle opère, et se prépare à bénéficier de la croissance lorsque celle-ci se matérialisera.

10. MESURES ALTERNATIVES DE PERFORMANCE

Le Groupe utilise des mesures alternatives de performance (APM) visant à fournir une vision plus large de la performance financière du Groupe qui est complémentaire aux agrégats IFRS. Ces APM ne sont pas audités, et leurs calculs sont basés sur des chiffres IFRS et non IFRS.

10.1. Définitions

CROISSANCE ECONOMIQUE

Croissance à périmètre, taux de change et nombre de jours ouvrables constants.

CROISSANCE ORGANIQUE

Croissance à périmètre et taux de change constants.

CROISSANCE CONSTANTE PRO FORMA

Croissance organique basée sur les chiffres proforma comme si Data Respons avait été consolidée à partir du 1^{er} janvier 2019.

AJUSTEMENTS DE COMPARABILITÉ

Charges et produits liés à des acquisitions importantes, réorganisations, litiges, transformations, amortissement d'actifs incorporels identifiés dans le cadre de regroupements d'entreprises, options sur actions et actions gratuites, coûts liés à la crise de la COVID-19.

RÉSULTAT OPERATIONNEL AJUSTÉ

Résultat opérationnel augmenté des ajustements de comparabilité.

MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE

Taux du résultat opérationnel ajusté en proportion du Chiffre d'affaires.

EBITDA AJUSTÉ

Le résultat opérationnel ajusté auquel s'ajoutent les amortissements et provisions net ajustés et effets de périmètre.

DETTE NETTE

Dettes financières diminuées des liquidités et équivalents de liquidités. Cela ne comprend pas l'ODIRNANE, comptabilisée en capitaux propres en normes IFRS (premier appel de 175 M€ en 2025).

DETTE NETTE POUR LES COVENANTS

Dettes nettes réduites par la valeur des actions propres au cours de clôture de l'année. Cela ne comprend pas l'ODIRNANE, comptabilisée en capitaux propres en normes IFRS (premier appel de 175 M€ en 2025).

LEVIER

Dettes nettes covenant divisées par l'EBITDA ajusté.

GEARING

Dettes nettes covenant divisées par les capitaux propres.

FREE CASH FLOW

Le flux net de trésorerie des activités d'exploitation diminué des immobilisations, augmenté de cessions d'actifs immobilisés.

10.2. Détail des calculs

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (AJUSTÉ)

(en millions d'euros)	2020			2019		
	Publié	Ajustements de comparabilité	Ajusté	Publié	Ajustements de comparabilité	Ajusté
Chiffre d'affaires	1 503,5		1 503,5	1 801,5		1 801,5
Charges d'exploitation avant amortissements et provisions nets	(1 501,8)	82,7	(1 419,1)	(1 621,7)	18,7	(1 603,0)
Amortissements et provisions nets	(172,8)	106,3	(66,4)	(57,2)		(57,2)
Résultat des entités mises en équivalence	1,6		1,6	2,5		2,5
Actions gratuites et stock options	(1,0)	1,0	0,0	(3,8)	3,8	0,0
Résultat opérationnel	(170,5)	190,0	19,5	121,2	22,5	143,7

AJUSTEMENTS DE COMPARABILITÉ 2020

(en millions d'euros)	H1 2020	H2 2020	2020
Résultat opérationnel	(66,1)	(104,4)	(170,5)
Coûts liés à la covid	46,2	13,0	59,2
Coûts d'implémentation du plan FIT 2 CLEAR	6,8	35,1	41,9
Coûts liés aux plans de restructuration	-	79,6	79,6
Data Respons - amortissement des incorporels issus du PPA	1,0	8,0	9,0
Actions gratuites & Stocks Options	1,1	(0,1)	1,0
Autres produits et charges	(1,5)	0,8	(0,7)
Résultat opérationnel ajusté	(12,5)	32,0	19,5

*Incluant 10,0 M€ de crédit d'impôt recherche relatif aux exercices 2008-13 et autres éléments individuellement non significatifs

AJUSTEMENTS DE COMPARABILITÉ 2019

(en millions d'euros)	2019
Résultat opérationnel	121,2
Transformation et programmes stratégiques	9,6
Acquisitions / intégrations	1,4
Lancement de nouvelles activités	7,1
Actions gratuites & Stocks Options	3,8
Autres*	0,6
Résultat opérationnel ajusté	143,7

*Incluant 13,3 M€ de crédit d'impôt recherche relatif aux exercices 2008-09 et autres éléments individuellement non significatifs

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR BU

	CHIFFRE D'AFFAIRES				RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ ¹			
	S1 2020	S2 2020	2020	2019	S1 2020	S2 2020	2020	2019	S1 2020	S2 2020	2020	2019
FRANCE	264,2	223,9	488,1	661,4	(34,7)	(64,1)	(98,8)	54,1	(8,6)	4,8	(3,8)	74,1
MARGE (%)									-3,3%	2,1%	-0,8%	11,2%
ALLEMAGNE	181,3	167,9	349,2	516,6	(33,5)	(40,5)	(74,0)	36,9	(13,4)	7,6	(5,8)	47,8
MARGE (%)									-7,4%	4,5%	-1,7%	9,3%
AMERIQUE DU NORD	138,1	126,7	264,8	305,0	2,8	3,5	6,3	11,8	2,1	4,4	6,5	13,2
MARGE (%)									1,5%	3,5%	2,5%	4,3%
INTERNATIONAL	130,4	117,9	248,3	318,6	7,4	9,1	16,5	34,6	11,9	13,7	25,6	36,6
MARGE (%)									9,1%	11,6%	10,3%	11,5%
DATA RESPONS	64,0	89,1	153,1	0,0	6,9	2,9	9,8		7,9	11,4	19,3	0,0
MARGE (%)									12,3%	12,8%	12,6%	na
AUTRES	-	-	-	-	(15,0)	(15,3)	(30,3)	(16,1)	(12,5)	(9,8)	(22,3)	(28,0)
GROUPE	778,0	725,4	1,503,5	1,801,6	(66,1)	(104,4)	(170,5)	121,2	(12,6)	32,1	19,5	143,7
MARGE (%)									-1,6%	4,4%	1,3%	8,0%

¹ Le Résultat Opérationnel Ajusté est calculé en retraitant les ajustements de comparabilité et en allouant le produit du Crédit d'impôt recherche de chaque Business Unit à la BU d'origine.

EBITDA (ajusté)

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat opérationnel ajusté	19,5	143,7
Amortissements et provisions nets ajustés	66,4	57,2
Ajustements Proforma	4,1	0,0
EBITDA Ajusté	90,0	200,9

EBITDA PRE IFRS 16 (ajusté)

(en millions d'euros)	2020	2019
EBITDA Ajusté	90,0	200,9
Impacts IFRS 16	(38,6)	(31,5)
EBITDA ajusté avant IFRS 16	51,4	169,4

DETTE NETTE

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Passifs financiers non courants	635,5	635,5	467,7	467,7
Passifs financiers courants	10,1	10,1	74,8	74,8
Dettes de loyers IFRS 16 - non courants	114,7	0,0	123,4	0,0
Dettes de loyers IFRS 16 - courants	33,6	0,0	29,7	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(468,0)	(468,0)	(469,2)	(469,2)
Dette nette	325,9	177,7	226,4	73,3

Cela ne comprend pas l'ODIRNANE, comptabilisée en capitaux propres selon les normes IFRS (premier appel de 175 M€ en 2025).

DETTE NETTE POUR LES COVENANTS

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Dette nette	325,9	177,7	226,4	73,3
Actions propres	(16,5)	(16,5)	(29,1)	(29,1)
Dette nette "covenants"	309,4	161,1	197,3	44,2

Cela ne comprend pas l'ODIRNANE, comptabilisée en capitaux propres selon les normes IFRS (premier appel de 175 M€ en 2025).

LEVIER

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Dette nette Covenants	309,4	161,1	197,3	44,2
EBITDA ajusté	90,0	51,4	200,9	169,4
Levier	3,44	3,13	0,98	0,26

GEARING

(en millions d'euros)	31/12/2020		31/12/2019	
	Publié	Avant IFRS 16	Publié	Avant IFRS 16
Dette nette Covenants	309,4	161,1	197,3	44,2
Capitaux propres	492,6	498,1	478,2	481,5
Gearing	0,63	0,32	0,41	0,09

FREE CASH FLOW

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net consolidé	(167,9)	73,3
Éléments sans incidence sur la trésorerie et éléments non opérationnels	128,0	89,6
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	(39,9)	162,9
Impôt versé	(14,9)	(21,0)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	224,4	19,1
Acquisitions d'immobilisations, nettes des cessions	(27,9)	(30,3)
Flux de trésorerie disponible	141,8	130,7

04

**Déclaration de
gouvernement
d'entreprise
et rapport de
rémunération**

1. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	60
2. CONSEIL D'ADMINISTRATION	61
3. COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION	73
4. COMITÉ D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES	73
5. DIRECTION EXÉCUTIVE	76
6. RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE DE TRANSPARENCE	76
7. INFORMATIONS DE NATURE A AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION	78
8. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION	80

1. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

AKKA Technologies utilise le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « Code 2020 ») comme code de référence depuis le 8 juillet 2019, date à laquelle a été publiée la résolution de l'Assemblée générale du 13 juin 2019 visant à soumettre la Société aux dispositions du Code des sociétés et des associations. Il est disponible sur <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/over-de-code-2020/code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2020>.

La Charte de gouvernance d'entreprise, qui avait été mise en place à l'occasion du transfert du siège social de la Société en Belgique le 3 mai 2018, a été mise à jour le 18 juillet 2019 puis le 13 janvier 2021. Elle est disponible sur le site internet de la Société et sur le site de la FSMA, l'autorité belge des marchés financiers. Elle expose les principes et les règles qui déterminent la façon dont la Société est gérée et contrôlée, ainsi que la structure sociale autour de laquelle s'organise la gouvernance de la Société. Le Conseil d'administration de la Société souscrit à ces principes, basés sur la transparence et la responsabilité, ce qui renforce la confiance de ses actionnaires et de ses investisseurs. Le Conseil d'administration s'engage à se conformer à tout moment aux principes de bonne gouvernance, en tenant toujours compte de la spécificité de la Société. Il recourt au Code 2020 selon le principe « applique ou explique » (« comply or explain »).

AKKA Technologies ne s'écarte du Code 2020 que sur un nombre restreint de points : les écarts par rapport à ces recommandations peuvent être principalement expliqués à la lumière des activités de la Société, le fonctionnement associé et la structure du Conseil d'administration :

- Le principe 3.12 du Code 2020 recommande une séparation nette entre, d'une part la responsabilité de la conduite du Conseil d'administration et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités de la Société (le CEO).

AKKA déroge à cette règle puisque le Président du Conseil d'administration est également le représentant permanent d'un Chief Executive Officer de la Société. Ce choix s'explique par des raisons historiques et liées à la composition de l'actionnariat de la Société. En effet, Mauro RICCI est le fondateur de la Société et est également celui qui a permis à la Société de connaître un développement aussi important depuis sa constitution. Il est en outre un actionnaire essentiel de la Société et son principal promoteur.

- Le principe 4.3 du Code 2020 recommande que chaque comité spécialisé du Conseil d'administration comprenne au moins trois membres. Le Comité de nomination et de rémunération ne comprend que deux membres, administrateurs non exécutifs. Sa présidence est assurée par une administratrice indépendante possédant l'expertise requise en matière de politique de rémunération. Au regard des réunions tenues en 2019 et de l'assiduité des membres du Comité de nomination et de rémunération, le Conseil est d'avis que cette dérogation au nombre minimum de membres ne nuit pas à l'efficacité du Comité de nomination et de rémunération.
- Le principe 7.8 du Code 2020 recommande qu'une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération des managers exécutifs soit structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celle de la Société. C'est le cas pour les managers exécutifs qui ne sont pas membres du Conseil d'administration. En revanche les administrateurs exécutifs ne perçoivent actuellement qu'une rémunération fixe ainsi qu'une rémunération long terme composée d'options sur actions conformes au plan d'option sur actions 2018-2023 soumis à l'Assemblée générale du 19 juin 2018.

2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1. Composition

La Société a opté pour un système moniste. Le Conseil d'administration est donc responsable de la conduite générale des affaires de la Société et répond de sa gestion à l'Assemblée générale conformément aux articles 15 :17 et 15 :18 du Code des sociétés et des associations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations des activités de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la Société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'Assemblée générale.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration compte dix (10) membres dont :

- sept administrateurs non-exécutifs parmi lesquels trois d'entre eux répondent aux critères d'indépendance établis par le Code 2020 ;
- deux administrateurs exécutifs qui exercent également les fonctions de délégués à la gestion journalière ;
- un administrateur nommé sur présentation des représentants des salariés.

La liste des administrateurs peut être retrouvée ci-après :

Mauro RICCI

(60 ans)

Administrateur exécutif (CEO)

Président du Conseil d'administration

Représentant du délégué à la gestion journalière

Après une carrière chez Renault Automation, Mauro RICCI décide de fonder HYSYS dès 1984 afin de répondre aux problématiques de recrutements d'ingénieurs dans le secteur de l'automobile. Cette entreprise fournissait à des constructeurs un support technologique dédié à l'industrialisation et à la production, ainsi que des services de conseil visant à améliorer la productivité. Mauro RICCI fonde ensuite une série de sociétés supplémentaires pour compléter l'offre initiale d'HYSYS, puis, anticipant l'évolution du marché, décide en 1999 de fusionner ces quatre sociétés en une seule, AKKA. Président-Directeur Général d'AKKA, Mauro RICCI conduit la trajectoire stratégique du Groupe afin de diversifier son exposition sectorielle et de poursuivre le développement du Groupe à l'international, pour accompagner les grands groupes mondiaux dans leur cycle d'innovation et de R&D complet.

Jean-Franck RICCI

(52 ans)

Administrateur exécutif

Directeur général Groupe

Représentant du délégué à la gestion journalière

Jean-Franck RICCI a rejoint HYSYS dès 1988 en tant que directeur technique. Il devient ensuite Directeur Général d'AKKA Ingénierie Produit, alors principal pôle du Groupe. Alors que le Groupe entre dans sa phase de développement international, et réalise une série d'acquisitions, Jean-Franck RICCI rejoint AKKA Development. En 2017, Jean-Franck RICCI devient directeur général en charge du développement des grands comptes du Groupe.

Il est aujourd'hui responsable du développement commercial et des ventes du Groupe.

Alain TISSERAND

(66 ans)

Administrateur indépendant

Fort d'une expérience de plus de 30 ans dans le domaine du Conseil et de l'Ingénierie, et ancien dirigeant d'un des principaux bureaux d'études français, Alain TISSERAND accompagne le Groupe AKKA Technologies depuis 2002.

Il contribue depuis son arrivée à la forte évolution du Groupe, notamment dans le secteur aéronautique.

Cécile MONNOT

(58 ans)

Administratrice

Après un début de carrière chez Rhône Poulenc en contrôle de gestion, Cécile MONNOT a rejoint AKKA Technologies en 1995.

Elle a d'abord assuré la fonction de Directrice Administrative et Financière d'une filiale, avant de prendre en charge le contrôle de gestion du Groupe de 2004 à 2011.

Depuis 2012, elle est en charge de la société IDEACTIVE Formation.

Xavier LE CLEF

(44 ans)

Administrateur

CEO de CNP, Co-CEO de Frère-Bourgeois.

Xavier LE CLEF est diplômé en Business Economics de la Solvay Brussels School of Economics & Management, et est titulaire d'un MBA de la Vlerick Business School. Xavier LE CLEF a débuté sa carrière au sein de la société de conseil Arthur D. Little (Bruxelles).

Il a rejoint la CNP en 2006, dont il est administrateur depuis 2012 et CEO depuis février 2015.

Il est également co-CEO de Frère-Bourgeois depuis début 2018.

Xavier LE CLEF est président, administrateur et/ou membre de divers comités dans un certain nombre de sociétés dans lesquelles le Groupe détient des participations directes ou indirectes : APG, Caffitaly, CLS, Groupe Bruxelles Lambert et d'autres sociétés du Groupe.

Charlotte RICCI

(31 ans)

Administratrice

Charlotte RICCI est administratrice du Groupe depuis le 5 juin 2012.

Valérie MAGLOIRE

(63 ans)

Administratrice indépendante

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Valérie MAGLOIRE a commencé sa carrière en 1979 chez PSA Peugeot Citroën, d'abord en qualité de contrôleuse d'une division Peugeot, puis en tant que spécialiste des financements à long terme et responsable des relations bancaires à la Direction Financière du Groupe.

De 1996 à 2008, elle a été en charge des relations avec les investisseurs du Groupe.

Valérie MAGLOIRE a rejoint MICHELIN en Juillet 2008 puis a assuré les Relations Investisseurs du Groupe de 2009 à 2018 avant d'être nommée Directrice Finance et Stratégie de la Division Spécialités.

Muriel BARNEOUD

(52 ans)

Administratrice indépendante

Muriel BARNEOUD est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'ENSPTT et titulaire d'un DESS en gestion financière et fiscalité.

Après une première expérience chez Arthur Andersen, elle a rejoint le Groupe La Poste en 1994.

Directrice de l'engagement sociétal du Groupe LA POSTE, elle a occupé auparavant le poste de Président Directeur Général de Docapost (filiale du Groupe La Poste spécialiste de la transition numérique et mobile des entreprises et des institutions) et de Directeur Général Adjoint du Courrier, en tant que Directeur Industriel.

Elle est membre élu à la CCIR Ile de France et siège au Conseil de gestion de la fondation CNAM Abbé Grégoire. Elle est très active au sein du Pôle Finance Innovation où elle a co-piloté plusieurs groupes de travail.

Muriel BARNEOUD est Chevalier de l'ordre National de la Légion d'honneur.

Charles CHAMPION

(66 ans)

Administrateur

Ingénieur aéronautique diplômé de l'ISAE-Sup'Aéro et de l'Université de Stanford, Charles CHAMPION a exercé de nombreuses responsabilités au sein d'Airbus en Production et aux programmes. Il a été notamment en charge du programme A320 et du développement du programme A380 jusqu'à la certification.

Charles CHAMPION a ensuite pris la responsabilité du support client et du développement des activités de services associées avant de devenir Vice-Président Exécutif en charge de l'Engineering, Recherche et Développement aviation commerciale. Il a été membre du comité exécutif Airbus Commercial Aircraft et Président d'Airbus Opérations SAS jusqu'à début 2018.

D'août 2018 à janvier 2020, il a exercé le mandat de Président du Conseil de Surveillance d'Aéroport Toulouse Blagnac.

Charles CHAMPION est également Président du Conseil d'administration de l'ISAE-Sup'Aéro depuis mai 2017, et est membre du Conseil d'administration de la SONACA depuis juin 2019.

Jean-Luc PERODEAU

(43 ans)

Jean-Luc PERODEAU est administrateur représentant les salariés.

Administrateur

Il a été désigné par le Comité de Groupe en date du 7 Novembre 2017 conformément aux statuts modifiés par l'Assemblée générale du 15 Juin 2017.

Ingénieur de formation, il occupe actuellement le poste de responsable du service Production du département « Modification Avions » de la société AEROCONSEIL.

2.2. Modifications de la composition du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration du 30 décembre 2020 a pris acte de la démission de Monsieur Nicolas VALTILLE et de Monsieur Guy Lacroix et a décidé de coopter Monsieur Xavier LE CLEF en tant qu'administrateur à compter du 31 décembre 2020. L'effectif du Conseil d'administration est ainsi passé de 11 à 10 membres.

2.3. Mixité

Le Conseil d'administration comprend quatre femmes et six hommes. Cette composition respecte les dispositions de l'article 7:86 du Code des sociétés et des associations en matière de mixité.

2.4. Durée, échéance des mandats et procédure de nomination

Les administrateurs sont nommés pour une durée de trois ans au plus, renouvelable.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale sur présentation du Conseil d'administration et après avis du Comité de nomination et de rémunération.

Le Comité de nomination et de rémunération est chargé, notamment, de donner un avis sur la taille et le fonctionnement du Conseil d'administration et l'adéquation du profil des candidats avec les besoins de celui-ci.

Le tableau ci-après résume les mandats en cours et leur durée :

Administrateur	Fonction	Date de nomination / renouvellement	Durée
Mauro RICCI	Administrateur exécutif – Président - CEO	AG du 16 juin 2020	Jusqu'à l'AG annuelle 2021
Jean-Franck RICCI	Administrateur exécutif – CEO	AG du 13 juin 2019	Jusqu'à l'AG annuelle 2022
Muriel BARNEOUD	Administratrice indépendante	AG du 16 juin 2020	Jusqu'à l'AG annuelle 2021
Xavier LE CLEF	Administrateur	CA du 30 décembre 2020 – cooptation pour la durée restant à courir du mandat de Guy LACROIX	Jusqu'à l'AG annuelle 2021
Valérie MAGLOIRE	Administratrice indépendante	AG du 16 juin 2020	Jusqu'à l'AG annuelle 2021
Cécile MONNOT	Administratrice	AG du 16 juin 2020	Jusqu'à l'AG annuelle 2021 (*)
Jean-Luc PERODEAU	Administrateur (représentant les salariés)	AG du 16 juin 2020	Jusqu'à l'AG annuelle 2021
Charlotte RICCI	Administratrice	AG du 19 juin 2018	Jusqu'à l'AG annuelle 2021 (*)
Alain TISSERAND	Administrateur indépendant	AG du 13 juin 2019	Jusqu'à l'AG annuelle 2022
Charles CHAMPION	Administrateur	AG du 13 juin 2019	Jusqu'à l'AG annuelle 2022

(*) Charlotte RICCI et Cécile MONNOT ont démissionné de leur poste d'administratrice le 13 janvier 2021.

2.5. Rapport d'activités du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe. Il s'est réuni 16 fois sous la présidence de Monsieur Mauro RICCI ou, en cas d'absence ou de conflit d'intérêt, sous la présidence d'un autre administrateur conformément au principe 3.18 du Code 2020.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration établis à l'issue de chaque réunion sont communiqués ou tenus

à la disposition de tous les administrateurs et consignés dans les registres sociaux tenus à cet effet et conservés dans les locaux de la Société.

Les réunions du Conseil d'administration se déroulent en général au siège social. Le taux moyen de participation des membres aux sessions du Conseil d'administration de l'exercice 2020 a été de 74 %.

2.6. Evaluation

Le Président du Conseil invite régulièrement les membres à s'exprimer sur le fonctionnement du Conseil et sur la préparation de ses travaux. Le Code 2020 prévoit dans son principe 9.1 que le Conseil évalue au moins une fois tous les trois ans ses propres performances. La dernière évaluation a eu lieu lors de la réunion

du 18 mars 2019. Cette évaluation s'est déroulée sur la base d'un questionnaire détaillé. Il ressort des débats qui ont accompagné l'analyse de chacune des réponses aux questions qu'aucune évolution défavorable n'a été constatée par rapport à la précédente évaluation positive.

2.7. Conflits d'intérêts

La réglementation relative aux conflits d'intérêts s'appliquant aux administrateurs (article 7:96 du Code des sociétés et des associations) est applicable aux décisions ou aux opérations relevant des compétences du Conseil d'administration à propos desquelles un administrateur a un intérêt direct ou indirect de nature patrimoniale qui est opposé à l'intérêt de la Société. En vertu de ces dispositions, cet administrateur doit en informer les autres administrateurs avant que le Conseil d'administration ne prenne une décision. Il doit quitter la séance durant la discussion du point de l'ordre du jour concerné.

Au cours de l'exercice 2020, les conflits d'intérêts suivants ont été signalés au Conseil d'administration et ont fait l'objet de la procédure visée à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations :

Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 15 janvier 2020

«

B. Acquisition d'actions de la Société par les managers exécutifs

Exposé préliminaire

Le Président explique que les résolutions qui suivent s'inscrivent dans le volet « Acquisition d'actions de la Société » de la politique de rémunération qui a été adoptée dans le cadre de la résolution précédente.

Afin d'aligner les intérêts des managers exécutifs sur ceux de la Société, il est ainsi proposé de permettre à la Société de céder un certain nombre de ses actions propres aux managers exécutifs. Les transactions envisagées sont par ailleurs en ligne avec les règles en matière de rémunération du management exécutif définies dans la Charte de gouvernance d'entreprise de la Société telle que mise à jour au 18 juillet 2019.

Ces cessions s'inscriront dans le cadre de l'autorisation, octroyée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2019, d'acquérir ou d'aliéner un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à dix pour cent du nombre d'actions composant le capital social. Pour rappel, le Président précise que

cette autorisation est valable pour une durée de cinq ans depuis la date de ladite Assemblée générale, et vaut pour des cessions pouvant survenir à tout moment durant sa période de validité, sur tout ou partie du nombre d'actions couvertes par l'autorisation. Le prix de cession devra être fixé dans une fourchette entre 10 EUR et 120 EUR, ces montants étant entendus hors frais et commissions, et sous réserve d'ajustement liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société et réalisés dans les conditions légales et réglementaires.

A cet égard, le Président souligne que le mode de calcul du prix retenu dans le cadre des cessions envisagées est le cours moyen pondéré de clôture des trois derniers mois précédant la conclusion des cessions. Ce prix correspond à une valeur de marché et est aligné sur les dispositions applicables en matière d'augmentation de capital par apports en nature (art. 7:197, §2, al. 1^{er}, 1^o).

Pour le surplus, le Président précise que le Groupe AKKA pourra le cas échéant mettre en place des facilités de paiement afin de permettre aux cessionnaires proposés de financer l'acquisition des actions cédées. Ces facilités devront néanmoins être couvertes par une sûreté, sous la forme d'une mise en gage (i) des actions cédées suite à la concrétisation des opérations envisagées ci-dessous, et (ii) d'un nombre équivalent d'actions de la Société à celles acquises dans le cadre de ces opérations, détenues par le(s) bénéficiaire(s) effectif(s) du cessionnaire concerné.

En outre, le Président relève, pour autant que de besoin, que ces transactions ne tombent pas dans le champ d'application de l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, dans la mesure où elles représentent moins d'un pour cent de l'actif net de la Société, tel qu'il résulte des comptes consolidés.

Enfin, le Président observe que les quatre opérations envisagées ont été soumises à l'avis du Comité de de nomination et de rémunération qui s'est réuni le 10 janvier 2020. Ce Comité a rendu un avis favorable à la réalisation de ces opérations, estimant en conclusion qu'elles s'inscrivent dans l'intérêt social et qu'elles constituent un incitant adéquat, de nature à aligner les intérêts des futurs membres du comité exécutif avec ceux de la Société. A la suite de cet exposé préliminaire, le Président propose ensuite au Conseil d'administration d'aborder ces points dans l'ordre.

(...)

4. Quatrième résolution : Cessions de 39.960 actions auto-détenues par la Société à BMC Management & Investment

Il est proposé de céder 39.960 actions auto-détenues de la Société à BMC Management & Investment. Avant toute délibération relative à cette résolution, le Président intervient afin d'informer le Conseil d'administration que Mauro RICCI se trouve en situation de conflit d'intérêts, telle que visée par l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations.

En effet, Mauro RICCI est actionnaire et gérant de la société BMC Management & Investment. Il a par conséquent un intérêt contraire à celui de la Société dans le cadre de cette transaction, dans la mesure où il a intérêt à obtenir un prix de cession aussi bas que possible en qualité de gérant de BMC Management & Investment, et à obtenir un prix de cession aussi élevé que possible en qualité d'administrateur de la Société.

Le Conseil d'administration prend acte de cette déclaration de conflit d'intérêts conforme à l'article 7:96 CSA et en remercie le Président. Il invite par ailleurs le Président à notifier directement ce conflit d'intérêts au commissaire de la Société conformément aux dispositions de l'article 7:96, §1^{er}, 3.

Le Conseil d'administration débute ensuite l'examen de la cession envisagée au profit de BMC Management & Investment, aux termes de laquelle il est proposé que BMC Management & Investment acquière les 39.960 actions auto-détenues par la Société suivant les modalités suivantes :

- Prix : le prix par action sera égal au cours moyen pondéré de clôture des trois derniers mois précédant la conclusion de la cession ;
- Paiement du prix : par virement bancaire effectué à la date de signature d'une convention de cession organisant la vente des actions, le prix étant payé intégralement en une fois à cette date ;
- Transfert de propriété : à la date de signature de la convention de cession, les actions étant par ailleurs cédées avec tous les droits et obligations qui s'y rattachent, en ce compris le droit d'obtenir le paiement d'un éventuel dividende relatif à l'exercice social en cours ;
- Charges : les actions sont cédées quittes et libres de toute charge, nantissement, option, revendication ou autre restriction de quelque nature que ce soit ;
- Garanties de base portant sur :
 - la propriété des actions cédées ;
 - la capacité de la Société à céder les actions ; et
 - l'existence de la Société et la réalité de son capital.
- Financement : au moyen d'un emprunt réalisé par BMC Management & Investment auprès d'Akka Finance, pour l'intégralité du prix de cession, dont le remboursement sera garanti au moyen d'un gage au profit du prêteur sur les actions cédées ainsi que sur 12.000 actions de la Société appartenant au(x) bénéficiaire(s) effectif(s) de BMC Management & Investment.

Le Conseil expose qu'en cas de réalisation de la cession envisagée selon ces termes, les conséquences patrimoniales pour la Société seront les suivantes :

■

- La Société cèdera 39.960 actions propres, dont elle est actuellement titulaire ; et
- La Société percevra en contrepartie un prix par action égal au cours moyen pondéré de clôture des trois derniers mois précédant la conclusion de la cession.

Après discussions, le Conseil d'administration estime qu'il est dans l'intérêt social de la Société de conclure la cession d'actions envisagée dans la présente résolution aux conditions précitées. La présente résolution est donc adoptée à la suite d'un vote, auquel le Président qui s'est retiré ne participe pas.

La résolution est adoptée à l'unanimité.

5. Cinquième résolution : Cessions de 39.960 actions auto-détenues par la Société à HR Management & Investment

Il est proposé de céder 39.960 actions auto-détenues de la Société à HR Management & Investment. Avant toute délibération relative à cette résolution, Jean-Franck RICCI intervient afin d'informer le Conseil d'administration qu'il se trouve en situation de conflit d'intérêts, telle que visée par l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations.

En effet, Jean-Franck RICCI est actionnaire et gérant de la société HR Management & Investment. Il a par conséquent un intérêt contraire à celui de la Société dans le cadre de cette transaction, dans la mesure où il a intérêt à obtenir un prix de cession aussi bas que possible en qualité de gérant de HR Management & Investment, et à obtenir un prix de cession aussi élevé que possible en qualité d'administrateur de la Société.

Le Conseil d'administration prend acte de cette déclaration de conflit d'intérêts conforme à l'article 7:96 CSA et en remercie Jean-Franck RICCI. Il invite par ailleurs Jean-Franck RICCI à notifier directement ce conflit d'intérêts au commissaire de la Société conformément aux dispositions de l'article 7:96, §1^{er}, 3.

Suite à cette déclaration, Jean-Franck RICCI quitte la séance durant les délibérations sur la présente résolution.

En l'absence de Jean-Franck RICCI, Alain TISSERAND assure temporairement la présidence du Conseil.

Le Conseil d'administration débute ensuite l'examen de la cession envisagée au profit de HR Management & Investment, aux termes de laquelle il est proposé que HR Management & Investment acquière les 39.960 actions auto-détenues par la Société suivant les modalités suivantes :

- Prix : le prix par action sera égal au cours moyen pondéré de clôture des trois derniers mois précédant la conclusion de la cession ;
- Paiement du prix : par virement bancaire effectué à la date de signature d'une convention de cession organisant la vente des actions, le prix étant payé intégralement en une fois à cette date ;
- Transfert de propriété : à la date de signature de la convention de cession, les actions étant par ailleurs cédées avec tous les droits et obligations qui s'y rattachent, en ce compris le droit d'obtenir le paiement d'un éventuel dividende relatif à l'exercice social en cours ;
- Charges : les actions sont cédées quittes et libres de toute charge, nantissement, option, revendication ou autre restriction de quelque nature que ce soit ;

■

- **Garanties de base portant sur :**
 - la propriété des actions cédées ;
 - la capacité de la Société à céder les actions ; et
 - l'existence de la Société et la réalité de son capital.
- **Financement :** au moyen d'un emprunt réalisé par HR Management & Investment auprès d'Akka Finance, pour l'intégralité du prix de cession, dont le remboursement sera garanti au moyen d'un gage au profit du prêteur sur les actions cédées ainsi que sur 12.000 actions de la Société appartenant au(x) bénéficiaire(s) effectif(s) de HR Management & Investment.

Le conseil expose qu'en cas de réalisation de la cession envisagée selon ces termes, les conséquences patrimoniales pour la Société seront les suivantes :

- La Société cèdera 39.960 actions propres, dont elle est actuellement titulaire ; et
- La Société percevra en contrepartie un prix par action égal au cours moyen pondéré de clôture des trois derniers mois précédant la conclusion de la cession.

Après discussions, le Conseil d'administration estime qu'il est dans l'intérêt social de la Société de conclure la cession d'actions envisagée dans la présente résolution aux conditions précitées. La présente résolution est donc adoptée à la suite d'un vote, auquel Jean-Franck RICCI qui s'est retiré ne participe pas.

La résolution est adoptée à [l'unanimité].

Suite au vote, Jean-Franck RICCI est invité à réintégrer la séance. Il reprend l'exercice des fonctions de Président

6. Sixième résolution : Cessions de 39.960 actions auto-détenues par la Société à VALVEST Management.

Il est proposé de céder 39.960 actions auto-détenues de la Société à Valvest Management. Avant toute délibération relative à cette résolution, Nicolas VALTILLE intervient afin d'informer le Conseil d'administration qu'il se trouve en situation de conflit d'intérêts, telle que visée par l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations.

En effet, Nicolas VALTILLE est actionnaire et gérant de la société Valvest Management. Il a par conséquent un intérêt contraire à celui de la Société dans le cadre de cette transaction, dans la mesure où il a intérêt à obtenir un prix de cession aussi bas que possible en qualité de gérant de Valvest Management, et à obtenir un prix de cession aussi élevé que possible en qualité d'administrateur de la Société.

Le Conseil d'administration prend acte de cette déclaration de conflit d'intérêts conforme à l'article 7:96 CSA et en remercie Nicolas VALTILLE. Il invite par ailleurs Nicolas VALTILLE à notifier directement ce conflit d'intérêts au commissaire de la Société conformément aux dispositions de l'article 7:96, §1^{er}, 3.

Suite à cette déclaration, Nicolas VALTILLE quitte la séance durant les délibérations sur la présente résolution.

Le Conseil d'administration débute ensuite l'examen de la cession envisagée au profit de Valvest Management, aux termes de laquelle il est proposé que Valvest Management acquière les 39.960 actions auto-détenues par la Société suivant les modalités suivantes :

- **Prix :** le prix par action sera égal au cours moyen pondéré de clôture des trois derniers mois précédant la conclusion

de la cession ;

- **Paiement du prix :** par virement bancaire effectué à la date de signature d'une convention de cession organisant la vente des actions, le prix étant payé intégralement en une fois à cette date ;
- **Transfert de propriété :** à la date de signature de la convention de cession, les actions étant par ailleurs cédées avec tous les droits et obligations qui s'y rattachent, en ce compris le droit d'obtenir le paiement d'un éventuel dividende relatif à l'exercice social en cours ;
- **Charges :** les actions sont cédées quittes et libres de toute charge, nantissement, option, revendication ou autre restriction de quelque nature que ce soit ;
- **Garanties de base portant sur :**
 - la propriété des actions cédées ;
 - la capacité de la Société à céder les actions ; et
 - l'existence de la Société et la réalité de son capital.
- **Financement :** au moyen d'un emprunt réalisé par Valvest Management auprès d'Akka Finance, pour l'intégralité du prix de cession, dont le remboursement sera garanti au moyen d'un gage au profit du prêteur sur les actions cédées ainsi que sur 12.000 actions de la Société appartenant au(x) bénéficiaire(s) effectif(s) de Valvest Management.

Le conseil expose qu'en cas de réalisation de la cession envisagée selon ces termes, les conséquences patrimoniales pour la Société seront les suivantes :

- La Société cèdera 39.960 actions propres, dont elle est actuellement titulaire ; et
- La Société percevra en contrepartie un prix par action égal au cours moyen pondéré de clôture des trois derniers mois précédant la conclusion de la cession.

Après discussions, le Conseil d'administration estime qu'il est dans l'intérêt social de la Société de conclure la cession d'actions envisagée dans la présente résolution aux conditions précitées. La présente résolution est donc adoptée à la suite d'un vote, auquel Nicolas VALTILLE qui s'est retiré ne participe pas

La résolution est adoptée à l'unanimité.

Suite au vote, Nicolas VALTILLE est invité à réintégrer la séance.

**Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration
du 5 octobre 2020**

«

Conflits d'intérêts

Préalablement à la réunion, les administrateurs suivants ont fait part aux autres administrateurs et au commissaire de la Société de la situation de conflit d'intérêts dans laquelle ils se trouvent en ce qui concerne tous les points à l'ordre du jour : M. Mauro RICCI, M. Jean-Franck RICCI, M. Nicolas VALTILLE, Mme Charlotte RICCI et Mme Cécile MONNOT. Ces administrateurs ne participent ni aux délibérations, ni aux votes.

Il s'agit d'une situation de conflit d'intérêts au sens de l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations (le « Code »). Ces administrateurs font en effet partie de l'action de concert « Groupe familial RICCI » (aussi appelé « Consortium RICCI ») et seront parties aux conventions visées aux points 4 et 5 de l'ordre du jour. Ils ont dès lors un intérêt direct ou indirect de nature patrimoniale qui est potentiellement opposé à l'intérêt de la Société.

Pour ces raisons, ces mêmes administrateurs sont également impliqués dans les décisions soumises à la présente réunion au sens de l'article 7:97 du Code, qui concerne les transactions entre parties liées.

Au cas particulier, la description et la justification par le Conseil d'administration requise par l'article 7:96 du Code correspond à la communication requise par l'article 7:97 du Code. Cette communication figure à la section 2 ci-dessous.

Enfin, pour autant que de besoin, il est aussi fait application de l'interdiction de vote pour les mêmes administrateurs visée à l'article 7:200, 2° du Code, relatif à la suppression du droit de préférence en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées (autres que des membres du personnel).

Délibérations et résolutions

1. Évaluation des options disponibles pour le renforcement de la structure du capital

Peter Hujuel, le représentant de JP Morgan (conseil financier de la Société) fait le point sur les options disponibles pour renforcer la structure du capital de la Société. La présentation utilisée figure en annexe 1.

Les offres fermes reçues des candidats investisseurs sont examinées et comparées entre elles, ainsi qu'aux autres options disponibles. Chacune de ces offres consiste en un investissement conjoint par un nouvel investisseur, à hauteur de 150 millions EUR, et par certains membres de l'action de concert « Groupe familial RICCI », à concurrence de 50 millions EUR, en contrepartie de l'émission d'actions nouvelles, selon des modalités différentes. Ces offres sont décrites dans l'annexe 1.

Nathalie Bühnemann, Group CFO, répond aux questions des administrateurs, notamment en matière d'impact des différentes offres sur la situation financière de la Société.

Sous réserve de la prise de connaissance de l'avis du comité des administrateurs indépendants et des décisions du Conseil d'administration qui s'en suivront, Peter Hujuel expose que l'offre de Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP, agissant par sa filiale Swilux S.A.) apparaît comme la plus favorable à la Société et à l'ensemble de ses actionnaires, tant au regard de la comparaison

entre les candidats investisseurs qu'au regard d'autres sources de financement éventuelles telle une offre publique d'actions avec droit de préférence. Les éléments stratégiques, financiers, de calendrier et de gouvernance sont notamment discutés.

2. Prise de connaissance de l'avis final du comité des administrateurs indépendants, prise de connaissance du projet d'appréciation du commissaire et délibération en matière de transaction entre parties liées

Pour autant que de besoin, le Conseil d'administration ratifie la constitution d'un comité d'administrateurs indépendants dans le cadre de l'article 7:97 du Code, composé de M. Alain TISSERAND, Mme Valérie MAGLOIRE et Mme Muriel Barnéoud.

Le comité fait rapport sur ses travaux. Ceux-ci ont principalement porté sur l'investissement proposé par des membres de l'action de concert « Groupe familial RICCI » et notamment M. Mauro RICCI et les sociétés Ideactive Events SARL et BMC Management and Investment SRL. C'est en effet cet investissement par des parties liées à la Société qui est visé par l'article 7:97 du Code. Le comité a toutefois veillé à placer cet investissement dans le contexte du co-investissement par un nouvel investisseur et dans le contexte des dispositions nouvelles qui en résulteraient, notamment en matière de gouvernance. Le comité a examiné avec attention le contenu des projets de convention de souscription et de pacte d'actionnaires.

Le comité a émis son avis final ce jour, antérieurement à la présente réunion. Cet avis du comité figure en annexe 2. Sa conclusion est la suivante :

« Le Comité est d'avis que la souscription par le Consortium RICCI dans le cadre de l'Augmentation de Capital envisagée est conforme à l'intérêt social, en ce compris l'intérêt des actionnaires minoritaires.

Le Comité est d'avis que la souscription n'entraîne pas de désavantage pour la Société. A plus forte raison, la souscription n'est pas manifestement abusive.

Le Comité émet donc un avis favorable sur la souscription par le Consortium RICCI dans le contexte de l'Augmentation de Capital. »

Le Conseil d'administration prend également connaissance du projet d'appréciation du commissaire.

Un échange de vues détaillé a lieu au sujet de l'évaluation faite par le comité. Le conseil se rallie à cette évaluation.

Il décide dès lors d'approuver l'investissement par des membres de l'action de concert « Groupe familial RICCI » à hauteur de 50 millions EUR, en contrepartie de l'émission d'actions nouvelles au prix de 22,50 EUR par action (prime d'émission comprise), aux conditions de la convention de souscription et dans le cadre du pacte d'actionnaires visés ci-après. Ce prix par action est le même que celui qui s'applique à CNP.

Le Conseil d'administration confirme que la procédure prescrite par l'article 7:97 du Code a été respectée dans son intégralité.

Le Conseil d'administration approuve également la communication au titre de l'article 7:97 du Code qui sera jointe au communiqué de presse visé ci-après et en fera partie intégrante. Le projet de communiqué de presse figure en annexe 3.

Le texte de la communication au titre de l'article 7:97, qui constitue aussi la justification requise par l'article 7:96 visé à la section « conflits d'intérêts » ci-dessus est le suivant :

Annonce publique en vertu de l'article 7:97, §4/1 du Code des Sociétés et des Associations relative à une transaction entre parties liées

Le Conseil d'administration de la Société tenu le 5 octobre 2020 a décidé de conclure une convention de souscription entre (i) la Société, (ii) Swilux S.A. (filiale de la Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP)) et (iii) Mauro RICCI, Jean-Franck RICCI, Cécile MONNOT, Benjamin RICCI, Charlotte RICCI, Nicolas VALTILLE (en ce compris sa société de management) et Nathalie BÜHNEMANN (en ce compris sa société de management) (« Groupe Familial RICCI »). Swilux S.A. n'est pas une partie liée à la Société. Par contre, les membres du Groupe Familial RICCI sont des parties liées à la Société au sens de l'article 7:97 du Code belge des Sociétés et des Associations (le « Code »).

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a fait application de l'article 7:97 du Code, relatif aux décisions et opérations concernant une partie liée à la Société. Cette disposition implique notamment l'intervention d'un comité d'administrateurs indépendants pour rendre un avis au Conseil d'administration. Les conclusions de cet avis figurent à la fin de la présente communication.

De plus, cette disposition prévoit que lorsque la décision ou l'opération implique un administrateur, celui-ci ne participe ni à la délibération, ni au vote du Conseil d'administration. Les administrateurs concernés sont les suivants : Mauro RICCI, Jean-Franck RICCI, Nicolas VALTILLE, Charlotte RICCI et Cécile MONNOT. Ces administrateurs font en effet partie de l'action de concert « Groupe familial RICCI » et sont parties à la convention de souscription (et au pacte d'actionnaires visé ci-dessous). Ces administrateurs n'ont donc participé ni aux délibérations, ni aux votes.

La Société a également fait application de l'article 7:96 du Code, relatif aux décisions dans lesquelles un ou plusieurs administrateurs ont un intérêt direct ou indirect de nature patrimoniale qui est opposé à l'intérêt de la société. Cette disposition prévoit aussi que ces administrateurs ne participent ni à la délibération ni au vote. Les administrateurs concernés sont ceux indiqués à l'alinéa qui précède.

La convention de souscription a été signée le 5 octobre 2020. Elle comporte un engagement de souscription de la part de Swilux S.A. et du Groupe Familial RICCI, prévoit des déclarations et garanties de la part de ces parties ainsi que de la Société, fixe les montants de souscription et détermine les autres modalités de souscription.

La convention de souscription prévoit une augmentation de capital d'un montant de 200 000 000 €, prime d'émission comprise, par l'émission de nouvelles actions ordinaires (l'« Augmentation de Capital »), au prix d'émission par action de 22,50 €, prime d'émission comprise. Ce prix est fixe. Les nouvelles actions seront souscrites par (i) Groupe Familial RICCI, à hauteur de 50 000 000 € (prime d'émission comprise) et (ii) Swilux S.A., à hauteur de 150 000 000 € (prime d'émission comprise).

L'Augmentation de Capital renforcera la structure du capital de la Société et améliorera ses ratios financiers. Elle permettra de soutenir et accélérer le processus de transformation de l'entreprise et de croissance de la Société, en ce compris d'éventuelles opportunités futures de croissance externe. En outre, elle permet à la Société d'attirer un investisseur réputé, CNP.

La réalisation effective de l'Augmentation de Capital est soumise à l'obtention d'autorisations réglementaires habituelles, comme indiqué dans le communiqué de presse de ce jour. L'Augmentation de Capital aura lieu dans le cadre du capital autorisé. Elle impliquera nécessairement une suppression du droit de souscription

préférentielle des actionnaires existants au profit de ces souscripteurs, qui constituent des personnes déterminées. Ceci permettra d'attribuer les nouvelles actions aux souscripteurs conformément à la convention de souscription.

Le prix de souscription extériorise une prime de 43% par rapport au cours de clôture en date du 5 octobre 2020 et de 33% sur le cours moyen pondéré sur les 30 derniers jours de bourse. Ce prix de souscription est le résultat d'une négociation entre le nouvel investisseur, le Groupe Familial RICCI et la Société. Il s'agit dès lors d'un prix de marché, dans la mesure où une partie non liée à la Société ni au Groupe familial RICCI est intervenue. Sans l'accord de cette partie indépendante, l'Augmentation de Capital ne pourrait pas avoir lieu. La Souscription par le nouvel investisseur est trois fois plus importante que celle du Groupe Familial RICCI.

Dans la mesure où la convention de souscription prévoit une prime, les actionnaires existants qui ne participent pas à l'Augmentation de Capital verront toutes choses égales par ailleurs la valeur économique de leur portefeuille d'action augmenter car la prime payée par les souscripteurs profitera à l'ensemble des actionnaires.

Par ailleurs, les engagements et déclarations et garanties de la Société résultant de la convention de souscription sont conformes aux pratiques du marché et n'imposent aucune charge excessive à la Société.

Les conclusions de l'avis du comité des administrateurs indépendants sont les suivantes :

« Le Comité est d'avis que la souscription par le Consortium RICCI dans le cadre de l'Augmentation de Capital envisagée est conforme à l'intérêt social, en ce compris l'intérêt des actionnaires minoritaires.

Le Comité est d'avis que la souscription n'entraîne pas de désavantage pour la Société. A plus forte raison, la souscription n'est pas manifestement abusive.

Le Comité émet donc un avis favorable sur la souscription par le Consortium RICCI dans le contexte de l'Augmentation de Capital. »

Le comité a donc émis un avis favorable et sans réserve. Les éléments ci-dessus constituent la « décision » du comité au sens de l'article 7:97 précité. Le Conseil d'administration a suivi l'avis du comité.

L'appréciation du commissaire relative à l'avis du comité et au procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration est la suivante :

« Sur la base de notre examen limité, effectué en conformité avec la norme ISRE 2410 « Examen limité d'informations financières intermédiaires effectué par l'auditeur indépendant de l'entité » et les normes applicables de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, nous n'avons pas relevé de faits qui nous laissent à penser que les données financières et comptables contenues dans le procès-verbal du Conseil d'administration du 5 octobre 2020 et dans le rapport du comité des administrateurs indépendants conformément à l'article 7:97 du Code des Sociétés et associations contiendraient des incohérences significatives par rapport à l'information dont nous disposons dans le cadre de notre mission. Nous ne nous exprimons cependant ni sur les valeurs reprises dans ces documents, ni sur l'opportunité de la décision du Conseil d'administration. »

3. Convention de souscription

Sur la base des discussions et délibérations visées aux sections 1 et 2 ci-dessus et après avoir étudié le contenu du projet de convention, le Conseil d'administration approuve le projet de convention de souscription entre (i) la Société, (ii) Swilux S.A. (filiale de CNP) et (iii) M. Mauro RICCI, BMC Management and Investment SRL et Ideactive Events S.A.R.L. Il est précisé que les parties visées au point (iii), agissent en leur nom et pour leur compte, ainsi qu'au nom et pour le compte des autres membres de l'action de concert « Groupe familial RICCI ».

Ce projet figure en annexe 4.

4. Pacte d'actionnaires

Sur la base des discussions et délibérations visées aux sections 1 et 2 ci-dessus et après avoir étudié le contenu du projet de convention, le Conseil d'administration approuve le projet de pacte d'actionnaires entre (i) Swilux S.A. (filiale de CNP) et (ii) M. Mauro RICCI, BMC Management and Investment SRL et Ideactive Events SARL, agissent en leur nom et pour leur compte et au nom, ainsi qu'au nom et pour le compte des autres membres de l'action de concert « Groupe familial RICCI ».

Ce projet figure en annexe 5.

(...)

Toutes les décisions du Conseil d'administration relatées dans ce procès-verbal ont été adoptés à l'unanimité.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 19h10.

Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 30 décembre 2020 (première réunion)

1^{ère} résolution : Transaction conclue avec M. Nicolas VALTILLE

Le Président expose que, dans le cadre du remaniement de la gouvernance à la suite de l'entrée au capital de CNP, un accord a été trouvé en vue de mettre fin à l'ensemble des fonctions exécutives exercées par M. Nicolas VALTILLE et VALVEST MANAGEMENT au sein de la Société et de l'ensemble de ses filiales.

A cette fin, une transaction a été conclue avec M. Nicolas VALTILLE et avec VALVEST MANAGEMENT sous la condition suspensive de son approbation par le Conseil d'administration de la Société dont une copie est jointe en Annexe 1 au présent procès-verbal (la « Transaction »).

Avant d'entamer les délibérations, le Président expose que Monsieur Nicolas VALTILLE lui a fait part de ce qu'il a un intérêt opposé de nature patrimoniale au sens de l'article 7:96, § 1^{er}, du CSA sur les sujets à l'ordre du jour. Il est en effet, directement ou indirectement, par l'intermédiaire de VALVEST MANAGEMENT qu'il contrôle, le bénéficiaire des indemnités de résiliation que la Société serait amenée à verser en exécution de la transaction.

M. Nicolas VALTILLE est absent et il ne participe ni à la délibération, ni au vote.

Le Conseil d'administration constate que :

- La Transaction permet de mettre fin de commun accord aux fonctions exécutives de M. Nicolas VALTILLE et de VALVEST MANAGEMENT, dans le respect des personnes et des conventions conclues ;

- les indemnités de résiliations accordées à VALVEST MANAGEMENT et/ou à M. Nicolas VALTILLE dans le cadre de la Transaction n'excèdent pas le seuil instauré par l'article 7:92, §1^{er} du CSA.

Le Conseil d'administration décide d'approuver la Transaction.

Il est rappelé que conformément à l'article 7:96, § 1^{er}, al. 2 et 3, du CSA, le Conseil d'administration devra veiller à ce que la présente partie du procès-verbal du Conseil d'administration figure dans son intégralité dans le rapport de gestion, et à ce que le présent procès-verbal soit communiqué au commissaire de la Société.

La procédure prévue à l'article 7:97 du CSA n'est pas applicable et ce, dès lors que le seuil prévu par l'article 7:97, §1^{er}, al. 3, 2° du CSA n'est pas atteint.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix

Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 30 décembre 2020 (deuxième réunion)

(...)

Le Président expose que, préalablement à la réunion, les administrateurs suivants ont fait part aux autres administrateurs et au commissaire de la Société de la situation de conflit d'intérêts dans laquelle ils se trouvent en ce qui concerne les points à l'ordre du jour : M. Mauro RICCI, M. Jean-Franck RICCI, M. Nicolas VALTILLE, Mme Charlotte RICCI et Mme Cécile MONNOT. Ces administrateurs ne participent ni aux délibérations, ni aux votes pour ces points à l'ordre du jour.

Il s'agit d'une situation de conflit d'intérêts au sens de l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations. Ces administrateurs font en effet partie de l'action de concert « Groupe familial RICCI » et sont parties à la convention de souscription relative à la présente augmentation de capital. Ils ont dès lors un intérêt direct ou indirect de nature patrimoniale qui est potentiellement opposé à l'intérêt de la société.

Il est ainsi fait application de l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, relatif aux conflits d'intérêts personnels des administrateurs, et des articles 7:193 et 200, 2° du Code belge des sociétés et des associations, relatifs à la suppression du droit de préférence en faveur de personnes déterminées (autres que des membres du personnel).

Le Conseil d'administration est dès lors apte à délibérer valablement sur les points à l'ordre du jour, conformément aux statuts et au règlement d'ordre intérieur du Conseil d'administration.

ORDRE DU JOUR

(...)

Constatation de la réalisation des conditions suspensives auxquelles était conditionnée la mise en œuvre de l'augmentation de capital visée au présent ordre du jour.

Rapports

Rapport du Conseil d'administration établi conformément aux articles 7:191, 7:193, 7:198 et 200, 2° du Code belge des sociétés et des associations.

Rapport du Commissaire établi conformément aux articles 7:191, 7:193, 7:198 et 200, 2° du Code belge des sociétés et des associations.

Augmentation du capital à concurrence de treize millions six cent mille euros dix-sept cents (13 600 000,17 €) pour le porter de trente-quatre millions cent cinquante et un mille quatre cent dix-neuf euros dix-sept cents (34 151 419,17 €) à quarante-sept millions sept cent cinquante et un mille quatre cent dix-neuf euros trente-quatre cents (47 751 419,34 €) par la création de huit millions huit cent quatre-vingt-huit mille huit cent quatre-vingt-neuf nouvelles actions ordinaires (8 888 889), de même type et jouissant des mêmes droits et avantages que les actions ordinaires existantes de la Société. Elles participeront pleinement au bénéfice de l'exercice financier en cours de la Société qui a commencé le 1^{er} janvier 2020. Elles seront émises au prix de vingt-deux euros cinquante cents (22,50 €), soit à la valeur nominale des actions existantes augmentée d'une prime d'émission de vingt euros nonante-sept cents (20,97 €). Le montant total de l'augmentation de capital, prime d'émission comprise, s'élève donc à deux cent millions deux euros et cinquante cents (200 000 002,50 €).

Suppression du droit de préférence

Souscription – Libération des actions

Constatation de la réalisation de l'augmentation de capital

(...)

Le Président propose ensuite au Conseil d'administration d'aborder ces points dans l'ordre et de délibérer à leur sujet.

(...)

Constatation de la réalisation des conditions suspensives auxquelles était conditionnée la mise en œuvre de l'augmentation de capital visée au présent ordre du jour.

L'augmentation de capital visée au présent ordre du jour est soumise à la réalisation des conditions suspensives prévues par la convention de souscription signée en présence de la Société le 6 octobre 2020.

Le Conseil d'administration constate la réalisation de l'ensemble des conditions suspensives visées par la convention de souscription.

VOTE

Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix.

Rapports

Le Conseil prend connaissance des documents suivants :

Rapport du Conseil d'administration établi conformément aux articles 7:191, 7:193, 7:198 et 200, 2° du Code belge des sociétés et des associations.

Rapport du Commissaire établi conformément aux articles 7:191, 7:193, 7:198 et 200, 2° du Code belge des sociétés et des associations.

Chaque administrateur reconnaît avoir reçu une copie de ces rapports préalablement aux présentes et en avoir pris connaissance. Un exemplaire de ces rapports sera déposé au greffe du tribunal de l'entreprise de Bruxelles.

VOTE

Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité le rapport du Conseil d'administration précité.

Augmentation du capital

Conformément à l'article 7 des statuts de la Société, le Conseil d'administration peut augmenter le capital de la Société par apports nouveaux en numéraire ou en nature, y compris éventuellement une prime d'émission indisponible, dont le Conseil d'administration fixera le montant, et par création d'actions nouvelles conférant les droits que le Conseil déterminera.

Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre du capital autorisé, décide d'augmenter le capital par apports en numéraire à concurrence de treize millions six cent mille euros dix-sept cents (13 600 000,17 €) pour le porter de trente-quatre millions cent cinquante et un mille quatre cent dix-neuf euros dix-sept cents (34 151 419,17 €) à quarante-sept millions sept cent cinquante et un mille quatre cent dix-neuf euros trente-quatre cents (47 751 419,34 €), par la création de huit millions huit cent quatre-vingt-huit mille huit cent quatre-vingt-neuf nouvelles actions ordinaires (8 888 889), de même type et jouissant des mêmes droits et avantages que les actions ordinaires existantes de la Société. Elles participent pleinement au bénéfice de l'exercice financier en cours de la Société qui a commencé le 1^{er} janvier 2020. Elles sont émises au prix de vingt-deux euros cinquante cents (22,50 €), soit à la valeur nominale des actions existantes, augmentée d'une prime d'émission de vingt euros nonante-sept cents (20,97 €). Le montant total de l'augmentation de capital, prime d'émission comprise, s'élève donc à deux cent millions deux euros et cinquante cents (200 000 002,50 €).

VOTE

Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix.

Suppression du droit de préférence

Le Conseil d'administration décide, dans l'intérêt social, conformément aux articles 7:191 et 7:193 et 200, 2° du Code belge des sociétés et des associations, de supprimer le droit de préférence des actionnaires existants en faveur de personnes déterminées (autres que des membres du personnel), dans le cadre de l'augmentation de capital précitée, au profit de :

- BMC Management and Investment SRL, une société à responsabilité limitée ayant son siège à 65-67 rue de Hennin, 1050 Bruxelles (Belgique), avec pour numéro d'entreprise 0837.091.390 ;
- Ideactive Events S.A.R.L., une société à responsabilité limitée ayant son siège à 23 rue Philip II, 2340 Luxembourg (Grand-Duché de Luxembourg), immatriculée au registre de commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro B-156 168 ;
- Swilux S.A., une société anonyme ayant son siège à 1, rue de Namur, 2211 Luxembourg (Grand-Duché de Luxembourg), immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro B.-32.570.

VOTE

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Souscription – Libération des actions

Les souscripteurs interviennent à l'instant à l'acte et sont représentés comme indiqué ci-dessous.

Les huit millions huit cent quatre-vingt-huit mille huit cent quatre-vingt-neuf (8 888 889) actions nouvelles sont souscrites comme suit :

BMC Management and Investment SRL, représentée par Monsieur Jean-Philippe LALIGAND	444 444
Ideactive Events S.A.R.L., représentée par Monsieur Jean-Philippe LALIGAND	1 777 778
Swilux S.A., représentée par Monsieur Xavier LE CLEF	6 666 667
Ensemble huit millions huit cent quatre-vingt-huit mille huit cent quatre-vingt-neuf	8 888 889

Les procurations sont toutes sous seing privé et demeurent ci-annexées.

Les souscripteurs déclarent que chacune des actions ainsi souscrites est libérée à concurrence de cent pour cent, en ce compris la prime d'émission, par un versement en espèces effectué auprès de la Banque BNP Paribas Fortis SA en un compte numéro BE81 0018 9856 4024 (BIC = GEBABEBB) ouvert au nom de la Société.

Dès lors, la Société a, dès à présent, de ce chef et à sa disposition, une somme de deux cents millions d'euros (200 000 002,50 €). Une attestation de l'organisme dépositaire en date du 30 décembre 2020 demeure conservée par le Notaire.

VOTE

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Constatation de la réalisation de l'augmentation de capital

Le Conseil d'administration constate et requiert le Notaire sous-signé d'acter que l'augmentation de capital est intégralement réalisée, que chaque action nouvelle est souscrite et libérée à concurrence de cent pour cent, que la prime d'émission est intégralement libérée et que le capital est dès lors porté à quarante-sept millions sept cent cinquante et un mille quatre cent dix-neuf euros trente-quatre cents (47 751 419,34 €) représenté par trente et un millions deux cent dix mille septante-huit (31 210 078) actions de 1,53 euros de valeur nominale.

Le Conseil décide, en outre, d'affecter la différence entre le montant de la souscription et le montant de l'augmentation de capital, soit un montant de cent quatre-vingt-six millions quatre cent deux euros trente-trois cents (186 400 002,33 €) au compte [indisponible] prime d'émission conformément à l'article 7 des statuts.

VOTE

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

(...) »

En outre, au cours de l'exercice 2020, un seul conflit d'intérêts a fait l'objet de la procédure visée à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations. Il s'agit de celui exposé lors de la réunion du Conseil d'administration du 5 octobre 2020, décrit ci-dessus. L'annonce publique visée au §4/1 de l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations a été publiée par la Société le 5 octobre 2020, elle est reproduite intégralement ci-dessus.

3. COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'administration a constitué en son sein un comité unique de nomination et de rémunération avec pour mission :

- d'établir les procédures de nominations pour les administrateurs, les CEO et les autres membres du management exécutif ;
- d'évaluer périodiquement la taille et la composition du Conseil d'administration et de soumettre les recommandations au Conseil d'administration en vue de modifications éventuelles ;
- d'identifier et de proposer à l'approbation du Conseil d'administration les candidats aux fonctions vacantes à pourvoir ;
- donner son avis sur les propositions de nominations émanant d'actionnaires ;
- examiner dûment les questions relatives aux successions.

Il formule également des propositions :

- sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et, le cas échéant, sur

les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires ;

- sur la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs, y compris sur la rémunération variable et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers ainsi que sur les accords conclus en matière de cessation anticipée de fonctions et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de deux administrateurs non-exécutifs. La présidente du Comité de nomination et de rémunération est une administratrice indépendante dont la voix est prépondérante en cas d'égalité lors d'un vote :

- Madame Muriel BARNEOUD (présidente – administratrice indépendante)
- Monsieur Guy LACROIX (administrateur) (jusqu'au 30 décembre 2020)
- Monsieur Charles CHAMPION (à compter du 13 janvier 2021)

4. COMITÉ D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES

Le Conseil d'administration a constitué en son sein un Comité d'audit et de gestion des risques chargé des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société ;
- s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le commissaire ;
- examen et suivi de l'indépendance du commissaire, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à la Société.

Le Comité d'audit se compose des trois administrateurs non-exécutifs dont deux sont indépendants :

- Monsieur Alain TISSERAND (président – administrateur indépendant)
- Madame Valérie MAGLOIRE (administratrice indépendante – compétente en matière de comptabilité et d'audit)
- Madame Charlotte RICCI (jusqu'au 13 janvier 2021)
- Monsieur Charles CHAMPION (à compter du 13 janvier 2021)

4.1. Système de contrôle interne et de gestion des risques

Conformément aux règles de gouvernance d'entreprise et à la législation en la matière, AKKA a mis en place un système de contrôle interne et de gestion des risques en tenant compte de l'envergure du Groupe.

Le dispositif est placé sous la responsabilité du Contrôle & Audit Interne, fonction Groupe transverse et indépendante des entités opérationnelles.

Un Risk Manager est désigné au niveau du Groupe. Son travail est structuré autour d'une cartographie des risques du Groupe mise à jour régulièrement. L'analyse des risques est à retrouver dans la section Risques du présent rapport annuel.

Le système de contrôle interne est appliqué à l'ensemble du Groupe AKKA : maison mère et filiales dont la plupart sont regroupées au sein de cinq Business Units. Chaque Business Unit

est pilotée par une équipe de direction couvrant l'ensemble des fonctions opérationnelles et de support.

Système de contrôle interne et de gestion des risques

L'objectif principal du contrôle interne est de contribuer à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

Le contrôle interne vise à répondre aux risques auxquels sont exposées les entités du Groupe AKKA, l'objectif étant de fournir une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques résultant de l'activité de l'entreprise, y compris les risques de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier.

En termes de référentiel, le dispositif s'appuie sur le cadre du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) pour fournir une garantie raisonnable quant aux points suivants :

- la conformité aux lois et aux réglementations,
- la bonne application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières.

Récensement des risques

Un recensement des risques résultant de l'activité de l'entreprise est effectué périodiquement au sein des différentes entités du Groupe. Cette démarche vise à identifier et analyser les facteurs pouvant menacer l'atteinte des objectifs du Groupe et/ou la préservation de ses actifs.

L'analyse met à contribution le management des entités ainsi que les responsables des principaux processus opérationnels et de support.

L'implication des managers permet de sensibiliser le terrain aux enjeux du contrôle interne et de déployer plus généralement les Best Practices.

Le dispositif de contrôle interne exposé ci-après vise à répondre par des procédures adéquates aux risques recensés.

Référentiel de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe AKKA est constitué de plusieurs documents de référence applicables sur l'ensemble des entités du Groupe.

La mise en œuvre du référentiel est placée sous la responsabilité des directions opérationnelles.

AKKA Group Internal Control Standards

Le Groupe a mis en place des « Standards de Contrôle Interne du Groupe AKKA » dont l'objectif est de préciser les règles de management.

Les Standards rappellent les principes de base du contrôle interne :

- Organisation adaptée aux enjeux
- Séparation des tâches
- Maîtrise des délégations de pouvoir et de signature

Pour chaque processus opérationnel et de support, les Standards indiquent les règles de gestion à respecter et les procédures à formaliser.

Code de Conduite d'AKKA

Le Code de Conduite reprend les valeurs du Groupe AKKA, les principes de conduite éthique, l'obligation de se conformer aux lois et réglementations et les règles à respecter en termes de lutte contre la corruption et le conflit d'intérêts.

Ce Code est applicable à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe. Il est traduit dans les trois principales langues de

travail (anglais, français, allemand) et est accessible sur l'Intranet et sur notre site internet.

Système de Management de la Qualité

Le Système de Management de la Qualité regroupe l'ensemble des procédures opérationnelles applicables aux différents périmètres du Groupe. Les systèmes Qualité sont certifiés selon des normes génériques (ISO 9001, ISO27001, ISO14001, ...) et/ou spécifiques à l'activité (EN 9001, IRIS, ...).

Processus et acteurs du contrôle interne

Les fonctions support Groupe et Corporate ont défini pour chaque grand processus des Standards visant à maîtriser les risques perçus.

Ventes & Gestion Projet

Chaque entité du Groupe doit respecter des règles de contractualisation et de gestion de projets :

- Analyse avant-vente permettant d'identifier et couvrir les risques techniques et financiers
- Respect des prix de transfert intragroupe
- Suivi des commandes permettant de limiter les risques d'une production non facturable
- Processus de facturation permettant d'optimiser la trésorerie et minimiser les encours

Dans le but d'encadrer les risques commerciaux et juridiques des opérations, le Comité Exécutif du Groupe valide les contrats client et les offres commerciales les plus importants.

Au niveau de chaque Business Unit, les droits d'engagement sur les contrats client sont encadrés par des règles de délégation formalisées.

Achats

La sélection des fournisseurs se fait sur la base d'appels d'offres et selon des critères objectifs visant à garantir la qualité et la compétitivité des biens et services achetés.

La politique d'achat du Groupe consiste à généraliser autant que possible le principe de référencement de fournisseurs par catégorie d'achats permettant de bénéficier de conditions tarifaires négociées et de conditions générales d'achats renforcées.

Compte tenu de son lien direct avec la qualité des biens et prestations livrés aux clients, l'achat de sous-traitance fait l'objet d'une surveillance accrue.

Ressources Humaines

Le recrutement, la gestion des ressources humaines, la paie et les relations avec les partenaires sociaux sont confiés aux entités locales.

A ce titre, l'équipe de direction de la Business Unit est responsable du respect des lois et réglementations de chaque pays d'implantation.

Les procédures particulièrement sensibles (recrutement, paie, gestion des frais, départs) doivent être formalisées et tout conflit social potentiel ou avéré doit faire l'objet de reporting auprès du Groupe.

Finance

Les Standards définis par la fonction finance Groupe visent à aligner les opérations financières et de réduire au maximum le risque de pratiques frauduleuses :

- certains sujets sont pilotés directement au niveau Groupe : communication financière, flux financiers intragroupe, choix des prestataires de services externes, ...
- concernant les tâches gérées au niveau local, des règles de fonctionnement ont été définies par les fonctions Corporate Finance et Group Controlling : principes comptables, procédure et planning budgétaire, règles de calcul du chiffre d'affaires,
- un reporting mensuel auprès du Groupe assure une visibilité continue.

Juridique

Avec le support de la direction Juridique Groupe, chaque Business Unit s'assure du respect des lois et règlements en vigueur sur son périmètre. Les filiales peuvent avoir recours à des conseils externes, notamment en matière contentieuse et d'opérations spécifiques après agrément de ces derniers par le Groupe.

La couverture des principaux risques de responsabilité civile et de produit est centralisée au niveau Groupe.

Un reporting juridique mensuel permet de suivre au niveau Groupe les litiges avérés ou les risques potentiels et de mettre en œuvre une action coordonnée si nécessaire.

IT

La gestion au niveau Groupe des standards et des systèmes informatiques garantit la cohérence globale ainsi que le maintien d'une disponibilité constante des outils informatiques de l'entreprise.

Les principaux contrats fournisseur (hardware, software et services) sont également validés par la direction IT avant signature.

Un dispositif de sauvegarde et archivage permet de garantir la pérennité des données ainsi qu'une accessibilité immédiate.

Sécurité Système d'Information

La fonction Sécurité Systèmes d'Information Groupe œuvre pour assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des informations.

Le système s'appuie notamment sur un processus strict de gestion des accès aux applications de gestion.

Des règles communes de protection des employés et des d'informations confidentielles sont définies dans la Politique de Sécurité Groupe.

Communication

Dans un souci de préservation de l'image d'AKKA, les actes de communication majeurs et/ou stratégiques sont gérés au niveau du Groupe.

Qualité / Safety / Environnement

Chaque Business Unit est en charge de définir un système de management de Qualité, Safety et Environnement adapté aux exigences des clients et conforme aux lois et réglementations applicables.

5. DIRECTION EXECUTIVE

La Société n'a pas institué de système dualiste impliquant la constitution d'un conseil de direction et d'un conseil de surveillance.

La direction générale de la société est assurée par ses trois délégués à la gestion journalière, ayant également la qualité de CEO :

- VALVEST MANAGEMENT SRL, ayant comme représentant Monsieur Nicolas VALTILLE, jusqu'à sa démission en date du 30 décembre 2020 actée ce même jour ;
- HR MANAGEMENT & INVESTMENT SRL, ayant comme représentant permanent Monsieur Jean-Franck RICCI ;

- BMC MANAGEMENT & INVESTMENT SRL, ayant comme représentant permanent Monsieur Mauro RICCI.

Les délégués à la gestion journalière sont compétents et engagent la Société dans le cadre de cette gestion.

Compte tenu du rôle fondateur des trois délégués, la Société n'a pas défini de politique de diversité en ce qui concerne sa direction exécutive.

Le Groupe veille cependant à ce qu'un tiers de son Conseil d'administration soit mixte (cf. 2.3 Mixité).

6. REGLEMENTATION EN MATIERE DE TRANSPARENCE

6.1. Autorité compétente et relation avec les autorités

La Société est restée cotée sur Euronext Paris après le transfert de son siège social en Belgique, elle a obtenu son admission supplémentaire à la cote d'Euronext Bruxelles le 27 novembre 2019. L'état membre d'origine de la Société est donc la Belgique et l'état membre de son marché principal reste la France. En ce qui concerne le contrôle et la prévention des abus de marché, elle relève donc de la compétence conjointe des autorités française (AMF) et belge (FSMA).

Les déclarations relatives notamment à la publicité des participations importantes, la publication d'informations privilégiées ou réglementées et les transactions effectuées par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes sont réalisées en Belgique sous le contrôle de la FSMA.

6.2. La Charte de déontologie boursière

La Société a établi une charte de déontologie boursière conformément au droit français en tenant compte du droit belge lorsque celui-ci est plus strict.

6.3. Information privilégiée

L'information Privilégiée se définit comme toute information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, la Société ou les instruments financiers émis par la Société et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

La Société tient une liste des personnes qui ont accès à des Informations Privilégiées et communique cette liste à la demande de l'autorité compétente.

La Société rend publique, dès que possible, les Informations Privilégiées qui la concerne

6.4. Transaction de dirigeants et notification des transactions de dirigeants

Par transaction de dirigeants, il faut entendre toute transaction effectuée pour leur propre compte et se rapportant aux actions ou à des titres de créance de la Société, ou à des instruments dérivés ou d'autres instruments qui leur sont liés, par des administrateurs, des membres du management exécutif et, plus généralement, toute personne qui exerce des responsabilités dirigeantes auprès de la Société et toute les personnes qui ont un lien étroit avec ces personnes au sens de l'article 3.1, 26), du Règlement (UE) n° 596/2014.

Afin de garantir une bonne maîtrise de la politique de communi-

cation financière élaborée par les dirigeants et de prévenir l'utilisation d'une Information Privilégiée, l'article 19.11 du Règlement MAR pose le principe de la définition de fenêtres négatives (« périodes d'arrêt ») pendant lesquelles certaines personnes doivent s'abstenir de réaliser des transactions se rapportant aux actions ou à des titres de créance de l'émetteur ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés pendant une période d'arrêt de 30 jours calendaires avant l'annonce d'un rapport financier intermédiaire ou d'un rapport de fin d'année que l'émetteur est tenu de rendre public.

Le Groupe AKKA TECHNOLOGIES a étendu l'application des fenêtres négatives à toutes les personnes qui ont accès de manière régulière ou occasionnelle à des Informations Privilégiées, c'est-à-dire les personnes figurant sur la Liste d'Initiés, ainsi qu'à une période de 15 jours précédant la publication d'informations au titre des 1^{er} et 3^{ème} trimestres et de 30 jours précédant les publications de résultats annuels et semestriels.

Les Transactions de dirigeants sont notifiées par les personnes concernées à la Société et à la FSMA dans les trois jours ouvrables qui suivent la transaction conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 596/2014 et des règlements délégués adoptés par la Commission en application dudit règlement.

Voici l'état des transactions réalisées par les dirigeants et les personnes qui leurs sont étroitement liées au cours de l'exercice 2020 :

Date	Déclarant	Qualité	Nature	Prix unitaire	Nb actions
2 janvier 2020	Jean-Franck RICCI	Administrateur	Cession	65,98 €	9 568
3 janvier 2020	Jean-Franck RICCI	Administrateur	Cession	65,08 €	5 898
6 janvier 2020	Jean-Franck RICCI	Administrateur	Cession	63,25 €	11 534
15 janvier 2020	HR Management and Investment	Personne étroitement liée à Jean-Franck RICCI	Acquisition	59,68 €	39 960
15 janvier 2020	BMC Management and Investment	Personne étroitement liée à Mauro RICCI	Acquisition	59,68 €	39 960
15 janvier 2020	Valvest Management	Personne étroitement liée à Nicolas VALTILLE	Acquisition	59,68 €	39 960
15 janvier 2020	ESTA Management	Personne étroitement liée à Nathalie BÜHNEMANN, responsable de haut niveau	Acquisition	59,68 €	49 950
10 février 2020	Charles CHAMPION	Administrateur	Acquisition	55,24 €	400
11 février 2020	BMC Management and Investment	Personne étroitement liée à Mauro RICCI	Acquisition	57,20 €	7 928
11 février 2020	Charles CHAMPION	Administrateur	Acquisition	56,22 €	500
11 février 2020	Nicolas VALTILLE	Administrateur	Acquisition	57,11 €	1 000
11 février 2020	Jean-Franck RICCI	Administrateur	Acquisition	57,15 €	6 901
12 février 2020	BMC Management and Investment	Personne étroitement liée à Mauro RICCI	Acquisition	59,09 €	10 131
13 février 2020	BMC Management and Investment	Personne liée à Mauro RICCI	Acquisition	60,00 €	1 931
24 mars 2020	Jean-Luc PÉRODEAU	Administrateur	Acquisition	26,25 €	47
30 mars 2020	Cash NICKERSON	Responsable de haut niveau	Acquisition d'action gratuites	- €	20 000
3 avril 2020	Charles CHAMPION	Administrateur	Acquisition	24,20 €	500
7 avril 2020	Cash NICKERSON	Responsable de haut niveau	Acceptation de bons de souscriptions	- €	80 000 bons donnant droit chacun à 1 action
12 mai 2020	Charles CHAMPION	Administrateur	Acquisition	25,50 €	500
29 mai 2020	BMC Management and Investment	Personne étroitement liée à Mauro RICCI	Cession	26,00 €	1
29 mai 2020	Calumat Invest	Personne liée à Mauro RICCI	Acquisition	26,00 €	1
25 juin 2020	Mauro RICCI	Mauro RICCI	Don effectué	29,35 €	400 000
25 juin 2020	Charlotte RICCI	Administrateur	Don reçu	29,35 €	200 000
29 juillet 2020	Charles CHAMPION	Administrateur	Acquisition	16,96 €	1 000
7 août 2020	Charles CHAMPION	Administrateur	Acquisition	16,52 €	800
6 octobre 2020	ESTA Management	Personne étroitement liée à Nathalie BÜHNEMANN, responsable de haut niveau	Acquisition	21,08 €	10 000
14 novembre 2020	Nicolas VALTILLE	Administrateur	Don de la nue-propriété d'actions	15,70 €	189 335
28 décembre 2020	Alain TISSERAND	Administrateur	Attribution d'actions au titre de rémunération	- €	290
28 décembre 2020	Valérie MAGLOIRE	Administrateur	Attribution d'actions au titre de rémunération	- €	290
30 décembre 2020	Ideactive Events	Personne étroitement liée à Mauro RICCI et Jean-Franck RICCI	Souscription à augmentation de capital	22,50 €	1 777 778
30 décembre 2020	BMC Management and Investment	Personne étroitement liée à Mauro RICCI	Souscription à augmentation de capital	22,50 €	444 444
30 décembre 2020	Ideactive Events	Personne étroitement liée à Mauro RICCI et Jean-Franck RICCI	Nantissement d'actions	- €	2 918 479
30 décembre 2020	BMC Management and Investment	Personne étroitement liée à Mauro RICCI	Nantissement d'actions	- €	1 081 521

7. INFORMATIONS DE NATURE A AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

Mentions prévues à l'article 34 de l'Arrêté Royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis aux négociations sur un marché réglementé.

7.1. Structure du Capital

La structure du capital de la Société est présentée à la section 2 du présent rapport.

7.2. Restrictions légale ou statutaire au transfert des titres

A l'exception de la législation belge applicable relative à la publicité des participations importantes, et de l'article 16 des statuts ayant institué des seuils statutaires de 2%, 4% et 7,5%, il n'existe pas de restrictions sur le transfert des actions.

7.3. Détenteurs de tout titre comprenant des droits de contrôle spéciaux

Le 19 juin 2018, la Société a émis 7.927.487 parts bénéficiaires non représentatives du capital. Chaque part bénéficiaire confère le droit de participer et de voter, pour une voix, à l'Assemblée générale. L'article 13 des statuts relatif aux parts bénéficiaires est présenté à la section 2 du présent rapport.

7.4. Mécanisme de contrôle prévu dans un éventuel système d'actionnariat du personnel

Non applicable

7.5. Restriction légale ou statutaire à l'exercice du droit de vote

Chaque actionnaire a droit à un vote par action. Chaque porteur de part bénéficiaire a droit à un vote par part bénéficiaire. Les droits de vote peuvent être suspendus comme prévu dans les statuts de la Société et les lois et articles applicables.

7.6. Accords entre actionnaires

Un pacte d'actionnaires a été signé en 2020 par le Groupe familial RICCI d'une part (38,9% du capital et 51,3% des droits de vote) et la société Swilux (Groupe CNP) d'autre part (21,4% du capital et 17,0% des droits de vote). Dans ce cadre, les signataires se sont accordés des droits de suite, de première offre et de cession forcée.

Au titre de ce pacte, les signataires ne se sont pas accordés, ni n'ont l'intention de s'accorder à aucun moment, sur le maintien par le Groupe familial RICCI du contrôle qu'il exerce sur la Société, ni sur l'exercice concerté de leurs droits de vote. En conséquence, le pacte ne crée pas d'accord d'action de concert entre ses signataires.

7.7. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres de l'organe d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Les règles régissant la nomination et le remplacement des membres du Conseil et la modification des statuts sont définies dans les statuts de la Société et dans la charte de gouvernance de la Société.

7.8. Pouvoir de l'organe d'administration d'émettre ou de racheter des actions

L'article 14 des statuts de la Société est repris ci-après.

ARTICLE 14 – ACQUISITION ET ALIENATION DE TITRES PROPRES

La société ne peut acquérir ses propres actions ou (le cas échéant) parts bénéficiaires, par voie d'achat ou d'échange, directement ou par personne agissant en son nom propre mais pour le compte de la société, qu'à la suite d'une décision d'une Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et majorité prévues à l'article 7:153 du Code des sociétés et des associations, qui fixe notamment le nombre maximum d'actions ou parts bénéficiaires à acquérir, la durée pour laquelle l'autorisation est accordée, dans la limite prévue par le Code des sociétés et des associations, ainsi que les contre-valeurs minimales et maximales.

Cette autorisation est valable pour une durée de cinq ans à compter de la date de la décision de l'Assemblée générale.

L'autorisation de l'Assemblée générale n'est pas requise lorsque la société acquiert ses propres actions ou parts bénéficiaires afin de les distribuer à son personnel ou au personnel des sociétés liées à celle-ci.

L'autorisation de l'Assemblée générale n'est pas non plus requise lorsque l'acquisition d'actions propres ou de parts bénéficiaires est nécessaire pour éviter à la société un dommage grave et imminent. Dans ce cas, le Conseil d'administration est autorisé à acquérir, conformément aux dispositions légales alors en vigueur, les actions de la société par voie d'achat ou d'échange. Cette autorisation est conférée pour une durée de trois (3) ans, prenant cours à dater de la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2019.

Le Conseil d'administration est autorisé à aliéner les actions et parts bénéficiaires acquises conformément à l'article 7:215, § 1^{er}, du Code des sociétés et des associations, en ce compris à une ou plusieurs personnes déterminées autre que le personnel et/ou aux fins d'éviter un dommage grave et imminent pour la société conformément à l'article 7:218, § 1^{er}, du Code des sociétés et des associations. L'autorisation précitée d'aliénation aux fins d'éviter un dommage grave et imminent pour la société, est conférée pour une durée de trois (3) ans, prenant cours à dater de la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2019, conformément aux articles 7:215, § 1^{er}, al. 5, et 7:218, § 1^{er}, 3^o, du Code des sociétés et des associations.

7.9. Accords importants auxquels la Société est partie et qui prennent effet, sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle

La Société est partie aux accords importants suivants qui, lors d'un changement de contrôle de la Société ou à la suite d'une offre publique d'achat puissent être modifiés ou donner aux parties contractantes (ou titulaires bénéficiaires d'obligations) un droit à un remboursement anticipé de titres de créance :

- Contrat de crédit revolving de 355 millions d'euros conclu le 1^{er} août 2019
- Contrat de crédit revolving de 15 millions d'euros conclu le 30 septembre 2019
- Termes et conditions des obligations perpétuelles subordonnées convertibles (ODIRNANE) de 175 millions d'euros émises par la Société le 4 décembre 2019

7.10. Accords entre la Société et les membres de son organe d'administration qui prévoient des indemnités en raison d'une offre publique d'acquisition

Les contrats liant la Société aux administrateurs exécutifs contiennent une clause d'indemnité de 12 mois au cas où leur emploi prend fin.

8. RAPPORT DE REMUNERATION

8.1. Introduction

Pour l'exercice 2020, la Société n'a pas encore mis en place de politique de rémunération conformément à la loi du 28 avril 2020, transposant la directive SRD II du 17 mai 2017 (2007/36/CE). Cette politique de rémunération sera établie pour 2021, comme l'autorise les dispositions transitoires de la loi du 28 avril 2020 et sera soumise au vote de l'Assemblée générale de la Société à l'occasion de l'Assemblée ordinaire organisée au mois de juin 2021.

La rémunération pour l'exercice 2020 est conforme à la politique suivie jusqu'ici par la Société, qui repose sur une distinction entre les « administrateurs exécutifs » et les « administrateurs non exécutifs ».

8.2. Principes généraux

Les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux administrateurs pendant l'exercice 2020 se composent, le cas échéant, d'une rémunération fixe et/ou d'un ou plusieurs contrats de services souscrits par des sociétés personnelles de management avec une ou plusieurs sociétés holding filiales de la Société.

Les administrateurs exécutifs ou non exécutifs ne bénéficient d'aucune rémunération différée ou engagement de retraite. Les administrateurs exécutifs bénéficient d'une indemnité de départ d'un montant équivalent à 12 mois de rémunération.

8.3. Rémunération des administrateurs exécutifs

8.3.1. Principes généraux

Le Comité de nomination et de rémunération a entériné la politique de rémunération des administrateurs exécutifs décrite ci-après.

Les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux administrateurs exécutifs sont fixés en vertu des principes et des règles suivants :

a) La rémunération fixe annuelle

Les administrateurs exécutifs perçoivent une rémunération fixe annuelle payable en 12 mensualités. Son montant est déterminé par rapport au niveau de responsabilité, l'expérience et les pratiques du marché.

La rémunération fixe annuelle est perçue par les administrateurs au moyen de plusieurs contrats de services souscrits par des sociétés personnelles de management avec une ou plusieurs sociétés holding filiales de la Société.

En outre, certains administrateurs exécutifs bénéficient de l'usage d'un véhicule de fonction

En matière de rémunération des membres du Conseil d'administration, la société se conforme aux recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020. Ainsi la politique de rémunération actuelle est conçue pour réaliser les objectifs suivants : (i) attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires, (ii) promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque que la société accepte de prendre et à ses normes de comportement et⁽ⁱⁱⁱ⁾ promouvoir la création de valeur durable.

Dans le cadre d'un remaniement de la gouvernance réalisé dans l'intérêt de la Société, la Société a mis fin, de son initiative, au mandat de CEO de M. Nicolas VALTILLE (Valvest Management). Ce dernier continue néanmoins d'exercer certaines fonctions sous la responsabilité du CEO actuel.

Par ailleurs les administrateurs exécutifs ne perçoivent pas de jetons de présence en leur qualité d'administrateurs.

b) La rémunération variable annuelle

Les administrateurs exécutifs ne perçoivent aucune rémunération variable annuelle.

c) La rémunération long terme

Les administrateurs exécutifs ont perçu en 2019 une rémunération long terme sous forme d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions. Ces options de souscriptions sont conformes au plan d'options 2018-2023 autorisé par l'Assemblée générale du 19 juin 2018. Les caractéristiques de ce programme ne permettent pas d'acquiescer ou d'exercer un droit d'acquiescer une action de la société moins de trois ans avant son attribution.

d) La rémunération exceptionnelle

La rémunération des administrateurs exécutifs ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

8.3.2. Rémunérations individuelles

a) Eléments de rémunération pour 2020 de Mauro RICCI – Président du Conseil d'administration, administrateur exécutif (CEO) et représentant du délégué à la gestion journalière de la Société :

Tableau des rémunérations de M. Mauro RICCI	
Rémunération fixe ⁽¹⁾	2 634 000 EUR ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	- pas de rémunération variable annuelle
Rémunération long terme	Deux types de plans ont été mis en œuvre en ce qui concerne les intéressements long terme des administrateurs exécutifs à l'évolution de la valeur de l'action. - En 2019, un stock option a été mis en œuvre selon les termes et modalités détaillés dans le tableau ci-dessous ; - Le 15 janvier 2020, la Société a cédé à BMC Management and Investment, société de management de M. Mauro RICCI, 39 960 actions de la Société au prix de 59,68 euros par action. Le prix de ces actions correspond au cours moyen pondéré des trois derniers mois précédents la cession. Le prix a été financé au moyen d'un prêt d'une durée de 64 mois consenti par AKKA Finance. Sur la base du cours de clôture du 31 décembre 2020, cette transaction fait ressortir une moins-value latente de 1 355 843 euros pour BMC Management and Investment.
Rémunération exceptionnelle	- pas de rémunération exceptionnelle
Autres avantages	

⁽¹⁾ Rémunérations à charge du Groupe payées à BMC Management & Investment SRL pour les services rendus au Groupe.

⁽²⁾ en Belgique, les charges de couverture sociale sont à la charge des sociétés de management. Pour rendre comparable avec les principaux concurrents français (taux de charges sociales de l'ordre de 45%), cela revient à un équivalent de rémunération de 1 816 000 euros.

Options sur actions – M. Mauro RICCI							
Identification du plan	Date de la proposition / offre	Date de l'acquisition	Fin de la période de rétention	Période d'exercice	Prix d'exercice	Nombre d'options au début de l'année 2020	Nombre d'options proposées/ accordées/ proposées mais non accordées
SOP 2019 ⁽¹⁾	24/09/2019	31/12/2022	N/A	01/01/2023 au 01/06/2024	54,64 €	55 000	0 0 55 000

⁽¹⁾ conforme au Plan d'options 2018-2023 autorisé par l'Assemblée générale du 19 juin 2018

b) Eléments de rémunération pour 2020 de Jean-Franck RICCI – Administrateur exécutif (CEO) et représentant du délégué à la gestion journalière de la Société :

Tableau des rémunérations de M. Jean-Franck RICCI	
Rémunération fixe ⁽²⁾	1 494 000 EUR ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	- pas de rémunération variable annuelle
Rémunération long terme	Deux types de plans ont été mis en œuvre en ce qui concerne les intéressements long terme des administrateurs exécutifs à l'évolution de la valeur de l'action. - En 2019, un stock option a été mis en œuvre selon les termes et modalités détaillés dans le tableau ci-dessous ; - Le 15 janvier 2020, la Société a cédé à HR Management and Investment, la société de management de M. Jean-Franck RICCI, 39 960 actions de la Société au prix de 59,68 euros par action. Le prix de ces actions correspond au cours moyen pondéré des trois derniers mois précédents la cession. Le prix de ces actions a été financé au moyen d'un prêt d'une durée de 64 mois consenti par AKKA Finance. Sur la base du cours de clôture du 31 décembre 2020, cette transaction fait ressortir une moins-value latente de 1 355 843 euros pour HR Management and Investment.
Rémunération exceptionnelle	- pas de rémunération exceptionnelle
Autres avantages	

⁽²⁾ Rémunérations à charge du Groupe payées à HR Management & Investment SRL pour les services rendus au Groupe.

⁽¹⁾ en Belgique, les charges de couverture sociale sont à la charge des sociétés de management. Pour rendre comparable avec les principaux concurrents français (taux de charges sociales de l'ordre de 45%), cela revient à un équivalent de rémunération de 1 030 000 euros

Options sur actions – M. Jean-Franck RICCI							
Identification du plan	Date de la proposition / offre	Date de l'acquisition	Fin de la période de rétention	Période d'exercice	Prix d'exercice	Nombre d'options au début de l'année 2020	Nombre d'options proposées/ accordées/ proposées mais non accordées
SOP 2019 ⁽¹⁾	24/09/2019	31/12/2022	N/A	01/01/2023 au 01/06/2024	54,64 €	27 500	27 500

⁽¹⁾ conforme au Plan d'options 2018-2023 autorisé par l'Assemblée générale du 19 juin 2018

c) Eléments de rémunération pour 2020 de Nicolas VALTILLE – Administrateur exécutif (CEO) et représentant du délégué à la gestion journalière de la Société jusqu'au 30 décembre 2020 (date d'effet de la démission de ces deux postes) :

Le 30 décembre 2020, il a été mis fin au mandat de CEO de M. Nicolas VALTILLE. L'indemnité de départ contractuellement due à M. VALTILLE a donc été payée dans ce cadre.

Tableau des rémunérations de M. Nicolas VALTILLE	
Rémunération fixe ⁽³⁾	1 217 400 EUR ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	- pas de rémunération variable annuelle
Rémunération long terme	Deux types de plans ont été mis en œuvre en ce qui concerne les intéressements long terme des administrateurs exécutifs à l'évolution de la valeur de l'action. - En 2019, un stock option a été mis en œuvre selon les termes et modalités détaillés dans le tableau ci-dessous ; - Le 15 janvier 2020, la Société a cédé à Valvest Management, la société de management de M. Nicolas VALTILLE, 39 960 actions de la Société au prix de 59,68 euros par action. Le prix de ces actions correspond au cours moyen pondéré des trois derniers mois précédents la cession. Le prix de ces actions a été financé au moyen d'un prêt d'une durée de 64 mois consenti par AKKA Finance. Sur la base du cours de clôture du 31 décembre 2020, cette transaction fait ressortir une moins-value latente de 1 355 843 euros pour Valvest Management.
Rémunération exceptionnelle	- indemnité de 947 400 euros perçue à l'occasion de la fin des mandats d'administrateur et de délégué à la gestion journalière en date du 30 décembre 2020.
Autres avantages	- avantage véhicule : 21 105 euros

⁽³⁾ Rémunérations à charge du Groupe payées à Valvest Management SRL pour les services rendus au Groupe.

⁽¹⁾ en Belgique, les charges de couverture sociale sont à la charge des sociétés de management. Pour rendre comparable avec les principaux concurrents français (taux de charges sociales de l'ordre de 45%), cela revient à un équivalent de rémunération de 840 000 euros

Options sur actions – M. Nicolas VALTILLE							
Identification du plan	Date de la proposition / offre	Date de l'acquisition	Fin de la période de rétention	Période d'exercice	Prix d'exercice	Nombre d'options au début de l'année 2020	Nombre d'options proposées/ accordées/ proposées mais non accordées
SOP 2019 (1)	24/09/2019	31/12/2022	N/A	01/01/2023 au 01/06/2024	54,64 €	27 500	0 0 27 500

⁽¹⁾ conforme au Plan d'options 2018-2023 autorisé par l'Assemblée générale du 19 juin 2018

8.4. Rémunération des administrateurs non exécutifs

Lors de sa réunion du 17 mars 2020 le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, de proposer à l'Assemblée générale d'octroyer aux administrateurs non-exécutifs, à titre de rémunération annuelle, une somme globale de 250 000 euros, à répartir librement par le Conseil d'administration sous la forme de jetons de présence.

Le Comité de nomination et de rémunération est, en effet, d'avis que ce montant global est de nature à permettre le recrutement, la fidélisation et la motivation d'administrateurs non exécutifs compétents, et que cette répartition tient compte de la nature et de l'étendue des responsabilités individuelles.

L'Assemblée générale réunie le 16 juin 2020 a approuvé cette résolution.

Conformément au Règlement d'ordre intérieur arrêté par le Conseil d'administration dans sa dernière mise à jour en date du 18 juillet 2019, la répartition de tout ou partie des jetons de présence, dont

le montant global est décidé par l'Assemblée générale, est arrêtée par le Conseil d'administration, après avoir recueilli les avis et recommandations du Comité de nomination et de rémunération. Cette rémunération des administrateurs non exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'administrateur ordinaire, et leurs rôles spécifiques en qualité de président du Conseil d'administration, de président ou de membres des comités, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leurs fonctions. Ils ne reçoivent ni des rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension.

La rémunération des administrateurs non-exécutifs en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2020 a été arrêtée par le Conseil d'administration en date du 16 décembre 2020 telle qu'elle figure dans le tableau ci-dessous. Toutes les rémunérations sont portées à charge des frais d'exploitation de la Société :

Administrateur Non-exécutif	Catégorie	Jetons de présence 2020	Fonctions exercées en dehors du mandat d'administrateur
Muriel BARNEOUD	Indépendant	40 000 euros dont 25% sous forme d'actions ⁽¹⁾	-
Charles CHAMPION		40 000 euros dont 25% sous forme d'actions ⁽¹⁾	Emoluments de 60 000 euros versés à la société CHAMPION AERO au titre d'un contrat de prestations d'accompagnement à l'international
Guy LACROIX (démission en date du 30 décembre 2020)		-	Emoluments de 123 750 euros versés à la société GLX CONSULTING au titre d'un contrat de prestations de conseil en gouvernance ayant pris fin le 30 septembre 2020
Cécile MONNOT		-	-
Valérie MAGLOIRE	Indépendant	40 000 euros dont 25% sous forme d'actions ⁽¹⁾	-
Jean-Luc PERODEAU	Représentant les salariés	-	Contrat de travail avec la société AEROCONSEIL
Charlotte RICCI		-	-
Alain TISSERAND	Indépendant	40 000 euros dont 25% sous forme d'actions ⁽¹⁾	-
Xavier LECLEF (cooptation avec effet au 31 décembre 2020)		-	-

⁽¹⁾ Conformément au principe n° 7.6 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, ces actions sont conservées au moins un an après que l'administrateur non exécutif ait quitté le conseil et au moins trois ans après leur attribution.

8.5. Evolution annuelle de la rémunération et des performances de la Société

8.5.1. Evolution annuelle de la rémunération

Le reporting est effectué sur les exercices 2018 à 2020 correspondant à la structure de rémunération mise en place à l'occasion du transfert du siège social de la Société en Belgique en mai 2018.

Exercices	Nom, position	Rémunération fixe (€)	Rémunération variable (€)	Rémunération exceptionnelle	Autres avantages	Total (€)	Rémunération totale par exercice (€)
2018	M. RICCI	1 573 283				1 573 283	3 728 900
	J.-F. RICCI	997 256				997 256	
	N. VALTILLE	1 017 256			21 105	1 038 361	
	Non exécutifs	120 000				120 000	
2019	M. RICCI	2 634 000				2 634 000	5 511 505
	J.-F. RICCI	1 494 000				1 494 000	
	N. VALTILLE	1 217 400			21 105	1 238 505	
	Non exécutifs	145 000				145 000	
2020	M. RICCI	2 634 000				2 634 000	6 473 905
	J.-F. RICCI	1 494 000				1 494 000	
	N. VALTILLE	1 217 400		947 400	21 105	2 185 905	
	Non exécutifs	160 000				160 000	

8.5.2 Evolution annuelle des performances de la Société

La rémunération est fixe et n'est pas fondée sur les performances de la Société. Il n'existe pas de rémunération variable.

8.5.3 Evolution annuelle de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société

a) Méthodologie de calcul de la rémunération moyenne des salariés

La rémunération moyenne des salariés a été calculée avec les données disponibles seulement depuis 2018.

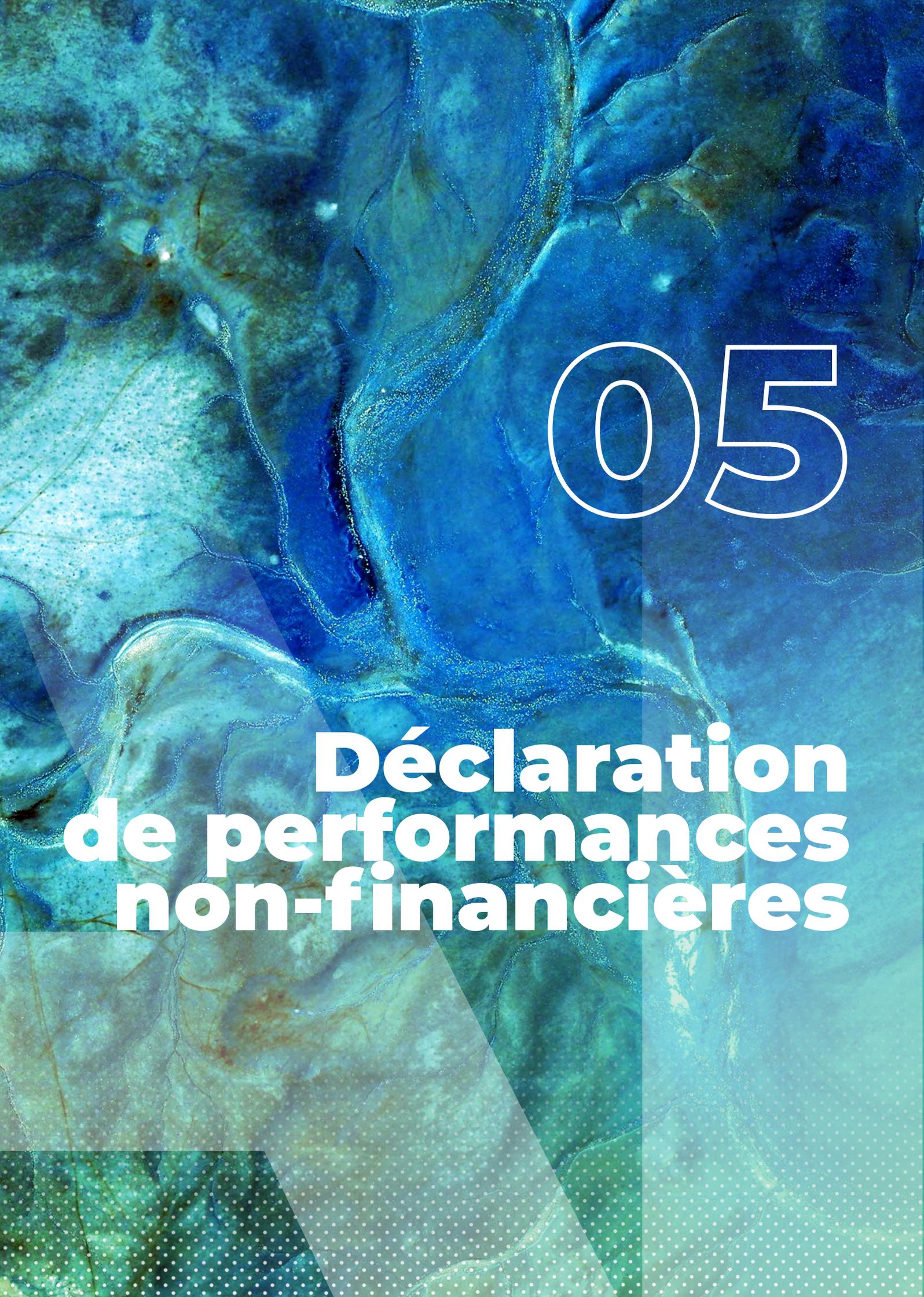
Elle est exprimée en coût total (incluant les coûts employeur) pour la rendre comparable avec une rémunération qui serait versée sous forme d'un contrat de services conclu avec une société de management personnelle.

Elle a été calculée sur le périmètre France, Allemagne, Italie, Belgique, Espagne et République tchèque qui emploie les 2/3 de l'effectif mondial du Groupe.

b) Evolution annuelle de la rémunération moyenne des salariés

Exercices	Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société
2018	46 299 euros
2019	51 511 euros
2020	51 571 euros

Le ratio entre la rémunération la plus haute parmi les membres du management et la rémunération la plus basse exprimée sur une base équivalent temps plein, parmi les salariés employés en Belgique est de 80.



05

**Déclaration
de performances
non-financières**



1. RENFORCER LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE PAR LA GESTION DES PERFORMANCES NON FINANCIÈRES	88
2. PRENDRE SOIN DE NOTRE ENVIRONNEMENT	91
3. NOS VALEURS BIEN ANCRÉES AUX FONDEMENTS DE NOTRE CULTURE	97
4. FORGER LES TALENTS DE DEMAIN	101
5. RESTER CONNECTÉS PENDANT LES PÉRIODES DIFFICILES	105
6. ÉTHIQUE DES AFFAIRES, LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DROITS DE L'HOMME	107
7. INDICATEURS NON FINANCIERS	109

1. RENFORCER LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE PAR LA GESTION DES PERFORMANCES NON FINANCIÈRES

1.1 Une approche intégrée de la responsabilité sociale de l'entreprise

Chez AKKA, nous sommes conscients qu'une gestion consciencieuse de nos performances financières et non financières est la clé du succès à long terme du Groupe. C'est pourquoi nous encourageons les initiatives visant à créer une valeur durable pour nos parties prenantes.

Afin de garantir une meilleure visibilité des initiatives à l'échelle du Groupe et d'améliorer leur intégration dans notre stratégie globale, notre objectif consiste à incorporer l'ensemble de nos engagements et de nos actions dans un processus plus intégré, avec des données recueillies auprès d'un réseau de correspondants RSE dans chaque pays du périmètre de reporting.

Les performances non financières sont gérées au niveau du Groupe sous la direction du Directeur juridique du Groupe et de la Directrice de la communication, qui rendent compte directement au CEO du Groupe.

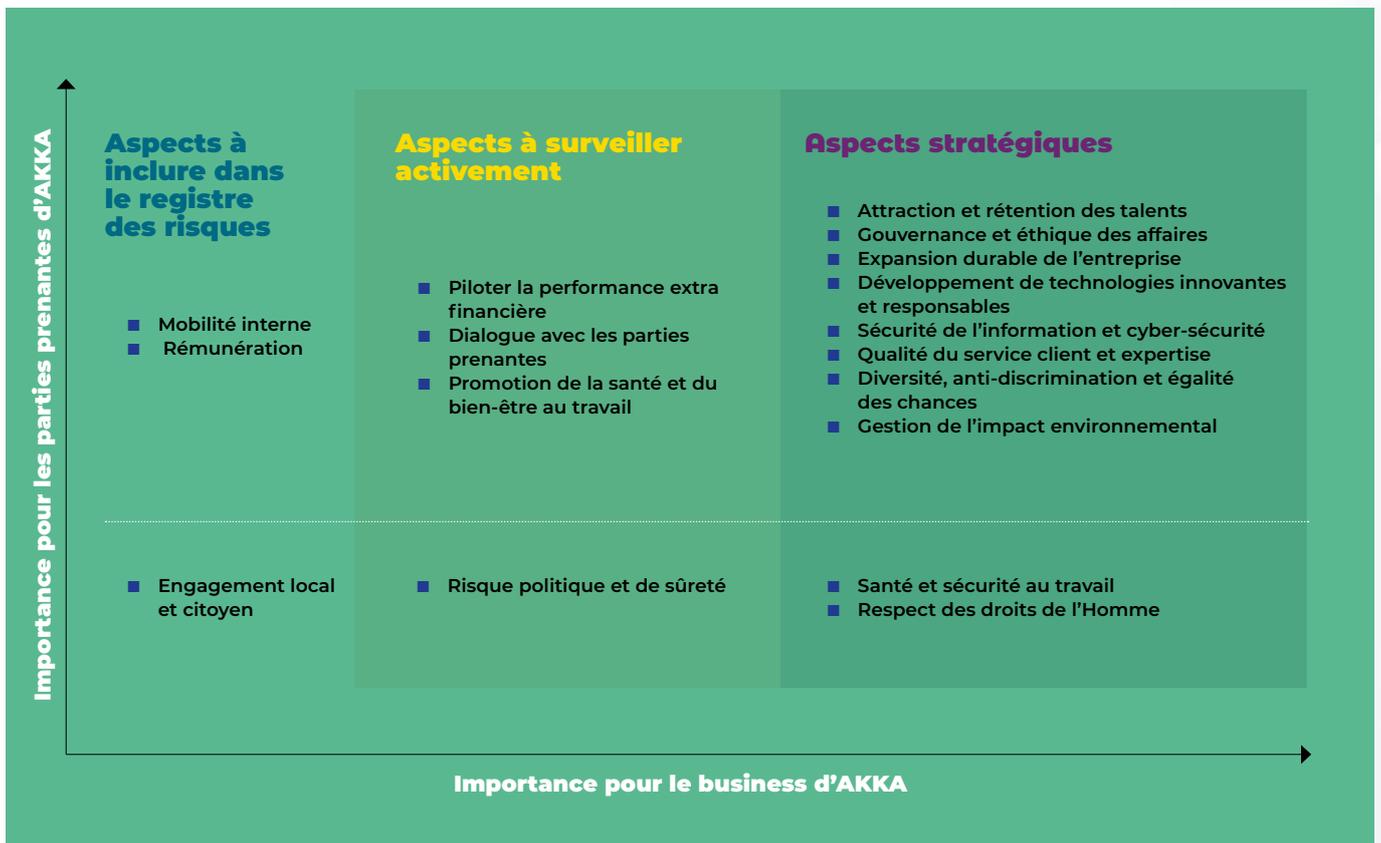
Des informations sur la stratégie et la présentation du Groupe, tant au niveau de ses structures de gouvernance que de ses informations financières, sont disponibles dans les chapitres correspondant de ce présent rapport annuel.

Cette déclaration a été élaborée sur la base des priorités considérées comme stratégiques. Ce rapport correspond à la Communication sur les progrès, requise par notre engagement au Pacte mondial des Nations Unies, auquel AKKA adhère depuis 2010.

Pour mesurer les progrès accomplis, le Groupe évalue ses efforts sur la base des normes GRI : option de conformité essentielle. Un tableau de correspondance est fourni à la fin du chapitre.

1.2 Analyse de matérialité

Notre analyse de matérialité est effectuée périodiquement, afin de nous permettre d'identifier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui comptent le plus pour notre entreprise et nos parties prenantes. Cette analyse éclaire notre prise de décision quant aux domaines sur lesquels nous devons concentrer notre attention et nos ressources internes.



SUR LES 17 ENJEUX IDENTIFIÉS EN 2019, LES 8 SUIVANTS ONT ÉTÉ CONSIDÉRÉS COMME D'IMPORTANCE STRATÉGIQUE. CES THÉMATIQUES RESTENT INCHANGÉES POUR 2020.



**L'ATTRACTION ET
LA RÉTENTION
DES TALENTS**



**LA GOUVERNANCE
ET L'ÉTHIQUE
DES AFFAIRES**



**L'EXPANSION
DURABLE DE
L'ENTREPRISE**



**LA GESTION
DE L'IMPACT
ENVIRONNEMENTAL**



**LA DIVERSITÉ,
L'ANTI-DISCRIMINATION
ET L'ÉGALITÉ
DES CHANCES**



**LE DÉVELOPPEMENT
DES TECHNOLOGIES
INNOVANTES ET
ÉCO-RESPONSABLES**



**LA SÉCURITÉ
DES DONNÉES ET
DES SYSTÈMES
D'INFORMATIONS**



**L'EXPERTISE DES SECTEURS
INDUSTRIELS ET
LA QUALITÉ DU
SERVICE CLIENT**

1.3 AKKA SOUTIEN LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2010, AKKA s'est engagé à soutenir le Pacte et à appliquer ses 10 principes. En conséquence, nous utilisons les objectifs de développement durable pour guider notre stratégie de RSE afin de mieux répondre aux défis du monde actuel.

BIEN QUE NOUS SOUTENIONS TOUS LES ODD, NOUS AVONS IDENTIFIÉ 8 OBJECTIFS QUI CORRESPONDENT LE MIEUX À NOTRE ACTIVITÉ. AKKA S'ENGAGE À FAIRE PROGRESSER LA RÉALISATION DE :



2. PRENDRE SOIN DE NOTRE ENVIRONNEMENT



Le changement climatique est l'un des plus grands défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui. Inverser la progression du changement climatique, qui a déjà des effets néfastes sur les populations et les écosystèmes du monde entier, nécessitera un effort de collaboration à l'échelle mondiale.

Nous contribuons à cet effort en suscitant un changement positif dans notre domaine d'influence.

NOTRE APPROCHE S'ARTICULE AUTOUR DE TROIS PILIERS PRINCIPAUX :

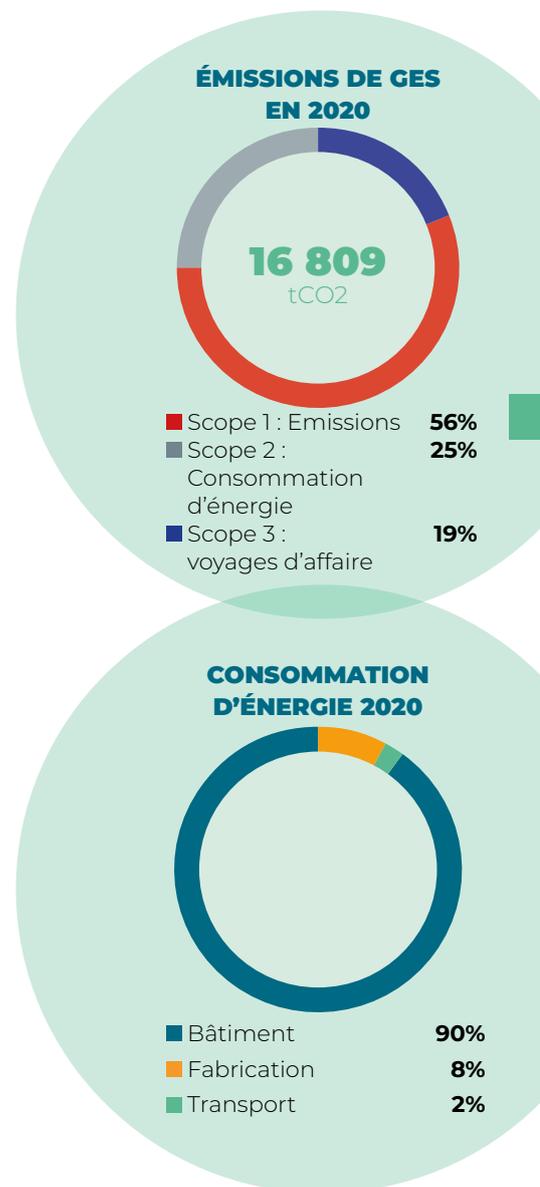
- 1) **réduire l'empreinte écologique** des infrastructures existantes grâce à l'innovation,
- 2) **développer des solutions durables** pour et auprès de nos clients,
- 3) **et promouvoir la durabilité** impulsée par le biais d'initiatives internes locales dans nos différentes unités opérationnelles.

En 2020, les entités qui étaient entrées dans le périmètre de reporting en 2019 (Belgique, Suisse, Royaume-Uni et Espagne) ont consolidé leurs processus de reporting des indicateurs clés de performance énergétique respectifs. Ces pays ont ainsi pu rendre compte de la consommation d'énergie de leur flotte de véhicules, ce qui n'était pas le cas en 2019. Cela explique l'augmentation significative des émissions du scope 1 par rapport à 2019.

En outre, notre dernière acquisition, Data Respons¹, a été incluse dans le périmètre du reporting 2020. Nous poursuivons nos efforts en vue de mettre en place un processus normalisé afin d'aligner les indicateurs et les objectifs environnementaux dans l'ensemble du Groupe, et réduire l'empreinte carbone de l'entreprise.

Le télétravail, qui s'est développé pendant la pandémie mondiale a eu un impact significatif sur notre consommation d'énergie, principalement en réduisant nos émissions pour tous les périmètres, avec moins d'électricité achetée (-10 %) et une réduction des voyages d'affaires (diminution de 69 % pour les voyages en avion et de 43 % pour les voyages en train).

Cependant, l'augmentation de l'utilisation des voitures (+17 % de carburant consommé) par rapport à 2019 pourrait s'expliquer en partie par la tendance croissante à utiliser les voitures au lieu des transports publics, y compris les trains, dont l'offre s'est réduite pendant une partie de l'année 2020. Le transport individuel est sans doute perçu comme plus sûr que le transport public, dans un contexte marqué par la prudence en matière sanitaire.



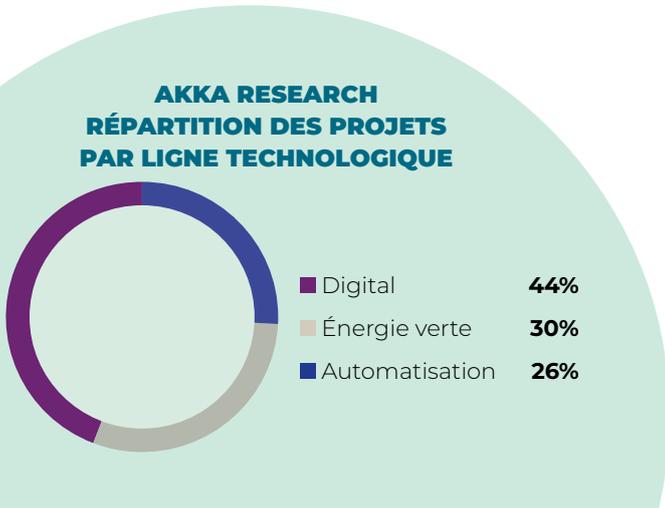
¹ De plus amples informations sur la performance ESG de Data Respons se trouvent sur son site Internet : <https://datarespons.com/sustainability/>

2.1. Réduire l’empreinte écologique des infrastructures existantes par la technologie et l’innovation.

Chez AKKA, nous sommes convaincus que nous avons un rôle à jouer pour soutenir la transition énergétique. Nos parties prenantes attendent de nous que nous tirions parti de notre innovation et de notre expertise pour proposer des solutions qui ont une longueur d’avance sur celles de nos concurrents. La mobilité du futur, qui sera plus autonome et plus connectée, représente l’un des grands défis technologiques du XXIe siècle. La prochaine génération de véhicules et d’avions incarne un ensemble de technologies les plus avancées (intelligence artificielle, traitement en temps réel des big data, intermodalité, etc.). Ces technologies permettent une mobilité rationalisée face aux défis de l’urbanisation, de la congestion des infrastructures et de l’impact de la pollution sur la santé publique et l’environnement.

Le développement de nos technologies et de nos compétences pour relever ces défis nous permet de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies.

4 PROJETS CONSACRÉS À LA RECHERCHE dans le domaine des énergies à faible teneur en carbone



Notre département de recherche interne, AKKA RESEARCH, ne ménage pas ses efforts pour s’assurer de la valeur ajoutée que nos consultants opérationnels apportent sur des projets dans trois lignes technologiques. Ces projets ont fait l’objet d’une sélection rigoureuse en accord avec notre vision de la technologie et pour répondre aux besoins de nos clients.

AKKA RESEARCH est fortement impliqué dans l’amélioration de la recherche dans le domaine de l’énergie à faible teneur en carbone avec 4 projets consacrés à ce domaine. Notre centre de recherche interne compte également plusieurs projets liés à l’économie circulaire, à l’éco-conception et à l’énergie intelligente.

S’ENGAGER DANS LE GREEN DEAL DE L’UE POUR UNE MOBILITÉ PLUS DURABLE

Au cours de l’année 2020, AKKA a reçu plus de 3 millions d’euros de fonds de la Commission européenne pour plusieurs de ses projets. La plupart d’entre eux concernent le digital (78 %), tandis que 17 % sont liés à l’automatisation et 4 % à l’énergie verte. Cette reconnaissance par la Commission européenne de la valeur ajoutée des projets auxquels nous participons montre comment AKKA utilise tout le potentiel de son expertise dans le numérique pour avoir un impact sur les enjeux du monde actuel.

AKKA est partenaire du projet EU-SysFlex, l’un des moyens par lesquels nous apportons notre soutien à l’effort collectif en faveur de la durabilité environnementale.

EU-SysFlex signifie « Système paneuropéen avec une utilisation efficace et coordonnée des flexibilités pour l’intégration d’une grande partie des sources d’énergie renouvelables ». Le projet joue un rôle essentiel dans la décarbonisation de l’UE d’ici à 2050. Plus précisément, le projet vise à mettre en place un système électrique dont plus de 50 % de la demande d’électricité est satisfaite par des énergies renouvelables, et à créer un plan d’assistance aux opérateurs de systèmes électriques à travers l’Europe.

AKKA apporte son expertise numérique à ce projet européen visant à dynamiser le système électrique du futur, qui sera conçu avec la combinaison de flexibilité et de services adéquate pour soutenir une opération de transmission européenne sûre et résiliente. Au sein du chantier consacré à la gestion des données, nos équipes apportent leur savoir-faire en matière de développement de logiciels industriels, de qualité, d’ergonomie, d’évolutivité et de fiabilité des architectures logicielles.



La prolifération croissante des solutions numériques dans le monde a inévitablement un impact sur l’environnement. De plus en plus consommateur d’énergie, le numérique est aussi un grand utilisateur de ressources pour la fabrication des équipements et un générateur de déchets. Conscient de cet impact, AKKA est un signataire inaugural de Planet Tech’Care, une initiative réunissant un réseau de partenaires (organisations professionnelles, écoles, pôles de compétitivité, associations, fondations, think tanks), qui vise à accompagner les entreprises dans la réduction de l’impact des technologies numériques sur l’environnement.

REPENSER LA MOBILITÉ RÉGIONALE AVEC FLEXMOVE



Flexmove est un service de mobilité à la demande, multimodal et respectueux de l'environnement, qui peut utiliser la route et le rail au cours d'un même trajet. Conçu par les ingénieurs d'AKKA Research, il s'agit d'un véhicule électrique qui peut être conduit comme une voiture lorsqu'il est sur la route et fonctionner de manière autonome, comme un train automatisé, lorsqu'il emprunte le rail. Avec Flexmove, les passagers et les marchandises peuvent entreprendre un trajet du premier au dernier kilomètre, sans jamais changer de véhicule. Entièrement compatible avec les infrastructures ferroviaires existantes, ce service devrait améliorer le taux d'utilisation des lignes ferroviaires, en particulier des petites lignes dont l'utilisation a été progressivement délaissée dans plusieurs pays.

STIMULER LES PERFORMANCES DU MOTEUR TOUT EN AMÉLIORANT LA DURABILITÉ

AKKA Research a dévoilé son premier prototype de kart électrique en novembre 2020, ce qui constitue une nouvelle preuve de l'ambition continue d'AKKA de réduire l'empreinte écologique des infrastructures et des véhicules existants grâce à la technologie et à l'innovation. Grâce à l'utilisation d'un module d'électrification facilement adaptable, un kart thermique traditionnel peut être transformé en kart électrique et vice versa en deux heures seulement.

Fruit du travail acharné de nos ingénieurs, ce prototype de kart électrique contribue à l'évolution vers plus de durabilité dans le sport automobile, en particulier dans les phases de développement, notamment en réduisant les émissions sonores et les particules polluantes sans compromettre les performances.



2.2. Développer des solutions durables pour et avec nos clients

L'ensemble du monde industrialisé est appelé de toutes parts, des responsables publics définissant de nouvelles réglementations aux consommateurs de plus en plus informés, à s'efforcer de faire plus en termes de performances environnementales et sociétales. En tant que partenaire stratégique d'innovation, AKKA accompagne ses clients dans le développement de nouveaux produits et processus business, dont voici quelques exemples :

INNOVER POUR ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE LUTTE AÉRIENNE CONTRE LES INCENDIES



LES INGÉNIEURS DE NOTRE DIVISION AÉRONAUTIQUE EN FRANCE SE SONT MOBILISÉS POUR DÉVELOPPER UNE SOLUTION PERMETTANT L'INSTALLATION D'UN KIT RÉSERVOIR D'EAU DANS LES AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

En raison du réchauffement climatique, le risque d'incendie augmente dans le monde. Les États luttent contre les incendies en déployant divers moyens humains et matériels, dont une part importante est le soutien aérien. Cependant, les avions actuels de lutte contre les incendies sont coûteux et ont une capacité de rétention d'eau relativement faible. Par exemple, le Canadair (avion pompier le plus utilisé en France) ne peut transporter que 7 tonnes d'eau au maximum. Le 747, quant à lui, peut transporter beaucoup plus d'eau mais, en raison des coûts d'entretien élevés, l'avion, une fois modifié, ne peut être utilisé que pour la lutte contre les incendies.

Face à ce problème, les ingénieurs de notre division aéronautique en France se sont mobilisés pour développer une solution permettant l'installation d'un kit réservoir d'eau dans les avions de transport. Grâce à cette approche, les États disposant d'avions de transport militaire pourraient temporairement les réaffecter à la lutte contre les incendies en cas de besoin, ce qui augmenterait leur taux d'utilisation et ainsi renforcerait leur capacité de lutte aérienne contre les incendies à un coût minimal. Les premiers kits ont été conçus pour les avions A400M et Casa C295 & C27J Spartan, mais des systèmes similaires pourraient être installés dans tout autre avion approprié.

ÉCLAIRAGE PUBLIC INTELLIGENT À COPENHAGUE

Signify (anciennement Philips) est un leader mondial des systèmes d'éclairage avancés. Ils ont transformé les lampadaires emblématiques appelés « The Copenhagen » en un système connecté et plus intelligent, permettant d'économiser de l'énergie, de réduire les coûts et de rendre la vie en ville plus sûre.

Nos spécialistes de TechPeople (une filiale de Data Respons), basés à Copenhague, ont mis à profit leur expertise pour aider Signify à trouver une solution qui contrôle la communication sans fil entre les lampes à l'aide de la technologie de réseau MESH, Zigbee. Ils partagent également leur connaissance du domaine pour aider Signify à faire des choix intelligents et durables lors de la sélection du matériel.



UNE SOLUTION BASÉE SUR L'INTERNET DES OBJETS POUR UNE GESTION OPTIMALE DE L'ÉNERGIE



MicroDoc (société de Data Respons) est un prestataire de services d'ingénierie pour le projet très innovant EnergyBASE d'EnBW depuis 2015. Nos ingénieurs participent au développement d'une infrastructure logicielle complexe pour la gestion d'un mix énergétique composé d'énergie solaire, de stockage par batterie et de réseaux électriques fixes. Le système EnergyBase optimise automatiquement la consommation d'énergie grâce à ses algorithmes d'auto-apprentissage et contrôle les flux d'énergie au domicile de l'utilisateur. Le système permet la collecte, le stockage et la distribution intelligente de l'énergie auto-générée dans tout le foyer. Il sait si l'énergie doit être consommée, stockée ou alimentée. Grâce aux prévisions pour les 24 heures suivantes, Energybase crée un plan individuel pour une utilisation optimale de l'électricité générée.

**GRÂCE AUX PRÉVISIONS
POUR LES 24 HEURES
SUIVANTES, ENERGYBASE
CRÉE UN PLAN INDIVIDUEL
POUR UNE UTILISATION
OPTIMALE DE L'ÉLECTRICITÉ
GÉNÉRÉE**

2.3. Promouvoir la durabilité de l'intérieur par le biais d'initiatives internes locales dans nos différentes unités opérationnelles

Pour gérer l'empreinte carbone de nos activités, nous nous sommes également concentrés sur une série d'actions internes. Nos sites en République tchèque sont conformes aux normes ISO 14 001 et ISO 5001. En France, notre site de Toulouse-Blagnac (Andromède) est conforme à la norme ISO 14 001 ; environ 30 % de nos collaborateurs français sont ainsi couverts par un système de gestion de l'environnement. En Allemagne, 13 sites sont conformes à la norme ISO 14 001, ce qui couvre plus de 40 % de nos collaborateurs allemands.

Enfin, notre entité espagnole s'efforce actuellement d'améliorer son processus de contrôle des questions environnementales de l'entreprise pour obtenir cette certification.



AKKA SE MET AU VERT (« AKKA GOES GREEN »)



Notre unité opérationnelle allemande a lancé depuis 2019 la campagne « AKKA goes green », orientée vers la réduction des émissions de CO₂ résultant du transport et de la manutention impliqués dans la livraison d'environ 102 000 caisses d'eau (166 camions) par an aux bureaux de l'unité opérationnelle. Par ailleurs, des distributeurs d'eau qui optimisent l'eau directement provenant du réseau d'eau potable par filtrage et refroidissement ont été installés dans les bureaux d'AKKA en Allemagne.

Pour soutenir l'adoption de cette nouvelle initiative, des bouteilles d'eau en verre ont été offertes à chaque collaborateur. Afin de contribuer à la réduction des déchets générés par l'utilisation de tasses à café jetables, les collaborateurs ont été encouragés à opter pour des tasses réutilisables mises à leur disposition par l'entreprise à un coût subventionné.

ENGAGEMENTS EN FAVEUR D'UNE MEILLEURE GESTION DES DÉCHETS

En Allemagne, AKKA a parrainé le programme de recyclage des stylos qui vise à collecter les fournitures de bureau usagées (par exemple, les stylos vides) en vue de leur recyclage. Un kilogramme de marchandises collectées génère environ 10 centimes qui sont reversés à une association à but non lucratif de son choix.

AKKA France a mis en place des initiatives pour inciter ses collaborateurs français à réduire leur empreinte CO₂ : remboursement jusqu'à 70 % du prix du transport public du collaborateur au lieu de l'obligation légale de 50 % et covoiturage grâce à des partenariats avec KLAXIT et KAROS, deux applications numériques qui favorisent le covoiturage entre collaborateurs.

Dans nos bureaux de Milan, en Italie, l'accent a été mis sur la réduction des déchets plastiques provenant des distributeurs automatiques. Les gobelets en plastique ont été remplacés par des gobelets en papier uniquement. En outre, le passage à des produits en papier certifiés PEFC et FCT (papier d'impression, essuie-main) a également été bien mis en œuvre.

Enfin, Data Respons a mis en œuvre la méthodologie d'éco-conception. Cela signifie qu'elle conçoit et fournit à nos clients des solutions conformes à toutes les législations environnementales correspondantes et qu'elle veille à ce que les produits puissent être recyclés ou éliminés en toute sécurité à la fin de leur cycle de vie.

Déchets		2020	2019
Plastiques et emballages en plastique	t	17,85	30,82
Papier et emballage	t	35,93	87,42
Verre	t	1,03	0,33
Bois	t	75,03	121,76
Électronique	t	10,05	11,81
Déchets industriels	t	41,46	150,71
Substances dangereuses	t	32,82	26,83
Autres	t	65,08	57,03
TOTAL DES DÉCHETS GÉNÉRÉS		279,24	486,70
Recyclés	t	233,62	457,61
Réutilisés	t	2,88	2,82
Incinérés	t	42,98	29,77

3. NOS VALEURS BIEN ANCRÉES AUX FONDEMENTS DE NOTRE CULTURE



Nos valeurs de courage, de respect et d'ambition sont les moteurs de notre volonté de contribuer à rendre le monde meilleur grâce à l'innovation. Ces valeurs constituent le fondement de notre culture, qui inspire tout ce que nous faisons.

Nous comprenons que notre culture est ce qui nous distingue de la concurrence, ce qui nous permet d'attirer les meilleurs talents et de les garder engagés afin de mieux servir nos clients.

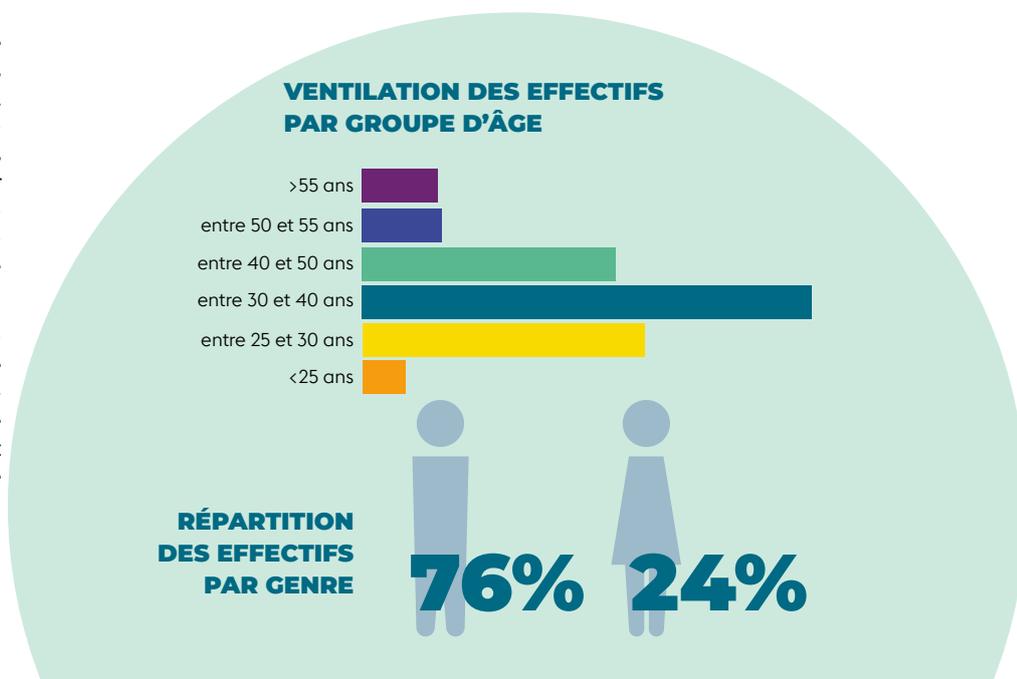
Nous sommes ainsi en mesure de créer un environnement de travail pour nos collaborateurs qui nous a valu la distinction de « meilleur employeur » en France et en Belgique.



3.1. Promouvoir la diversité et l'inclusion

Chez AKKA, nous sommes conscients que la diversité des expériences et des parcours nous permet d'innover et nous renforce. Nous nous efforçons de maintenir un environnement inclusif où nos collaborateurs peuvent s'épanouir et faire entendre leur voix. À cette fin, nous encourageons plusieurs initiatives visant à favoriser la diversité et l'inclusion, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur.

AKKA est signataire de la Charte de la diversité en France depuis 2011. La Charte de la diversité est un engagement des employeurs qui souhaitent adopter une approche proactive pour promouvoir la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre la discrimination.



3.2. Les femmes dans l'ingénierie



La sous-représentation des femmes dans le domaine du numérique et de l'ingénierie reste un problème majeur qu'AKKA tente continuellement de résoudre. Selon la Commission européenne, les femmes sont toujours moins susceptibles de posséder des compétences numériques spécialisées et de travailler dans ce domaine que les hommes, puisque seuls 18 % des spécialistes des TIC dans l'UE sont des femmes.

À ce jour, 24 % de nos collaborateurs sont des femmes. Outre les campagnes de formation et de sensibilisation sur le sujet, de nouvelles initiatives sont menées chaque année dans nos unités opérationnelles pour promouvoir la diversité des genres au sein du Groupe.

Data Respons, dont les femmes représentent actuellement 20 % de l'effectif total, s'est fixé pour objectif de porter ce taux à au moins 25 % de son effectif total d'ici 2025.

Tout au long de l'année 2020, notre unité opérationnelle France a déployé le programme « Elles font l'Histoire d'AKKA » dans le cadre de ses plans d'actions sur la lutte contre toutes les discriminations.

Répartition des effectifs par genre		2020	2019
Part d'hommes	%	76%	76%
Part de femmes	%	24%	23%

Répartition par type d'emploi (d)		2020	2019
Temps plein	effectifs, fin d'année	13 258	14 807
dont la part de femmes	%	22%	22%
Temps partiel	effectifs, fin d'année	964	997
dont la part de femmes	%	55%	55%

Répartition par type de contrat (d)		2020	2019
À durée indéterminée	effectifs, fin d'année	13 897	15 201
dont la part de femmes	%	24%	24%
À durée déterminée	effectifs, fin d'année	325	603
dont la part de femmes	%	28%	26%

(d) À l'exclusion de DATA RESPONS.

3.3. Intégration des personnes handicapées

LE DÉFI D'AKKA HAND'ESPORT : RECRUTER ET SENSIBILISER PAR LE JEU

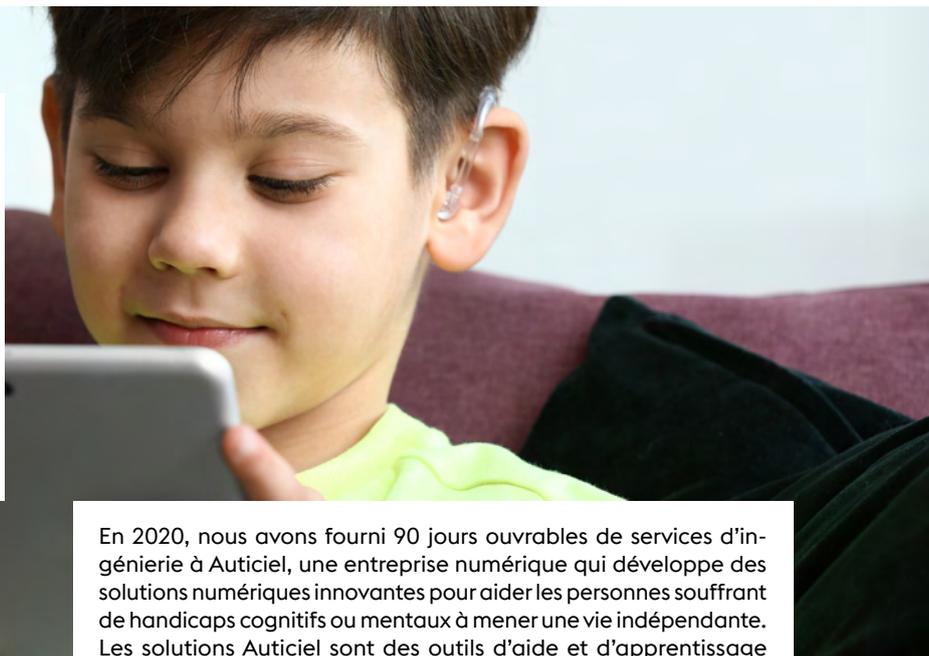
Lors de la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées en novembre 2020, nous avons organisé la première édition de notre défi AKKA HAND'ESPORT en collaboration avec l'agence T by TALENTEO. L'événement de jeux en ligne était consacré à la sensibilisation à l'emploi des personnes handicapées.

150 participants répartis en 38 équipes ont participé à deux tournois en l'espace de 10 jours. Chacune des équipes était composée de trois collaborateurs AKKA et d'un candidat handicapé. Entre les séances, les participants discutaient des stratégies pour le prochain tour, mais aussi des opportunités professionnelles qu'offre AKKA. Les collaborateurs qui n'ont pas pris part au défi ont pu suivre l'événement via une diffusion en direct. Notre objectif à travers ce type d'initiatives est de continuer à favoriser des interactions significatives avec les personnes handicapées, en vue d'une plus grande diversité et inclusion.



AMIKEO POUR LE TRAVAIL

EN 2020, NOUS AVONS FOURNI 90 JOURS OUVRABLES DE SERVICES D'INGÉNIERIE À AUTICIEL



En 2020, nous avons fourni 90 jours ouvrables de services d'ingénierie à Auticiel, une entreprise numérique qui développe des solutions numériques innovantes pour aider les personnes souffrant de handicaps cognitifs ou mentaux à mener une vie indépendante. Les solutions Auticiel sont des outils d'aide et d'apprentissage personnalisables qui peuvent être adaptés aux besoins et aux capacités de chaque individu, tels que des outils de communication, des références spatio-temporelles ou des exercices d'aptitudes sociales. Les solutions sont conçues et testées en collaboration avec les bénéficiaires, leurs soignants, leurs familles et un comité scientifique. Grâce au soutien de l'Adapei 69, une association lyonnaise d'aide aux familles, Auticiel a pu développer un nouveau logiciel pour aider les travailleurs souffrant de handicaps cognitifs ou mentaux et accroître leurs compétences professionnelles et leur emploi.

Personnes handicapées	2020	2019
Taux de personnes handicapées (%)	1,85	1,77

ENTRETIEN AVEC Sigrid Sauron

Responsable Diversité RSE France

Quelles sont les mesures prises par AKKA pour améliorer l'intégration des personnes handicapées ?

Il s'agit de mesures relativement classiques utilisées dans la plupart des entreprises : recrutement, sensibilisation, formation et adaptation du poste. Un collaborateur chargé de la marque employeur fait appel à des salons professionnels, des sites Internet et des CV techs spécifiques. La recherche de profils est une étape complexe, car les personnes que nous recrutons sont hautement qualifiées. Bien que l'inclusion des personnes handicapées ait tendance à évoluer positivement, l'accès à l'enseignement supérieur ne leur est pas toujours facile. Par conséquent, nous avons très peu de candidats et cette situation nécessite un grand travail de repérage. En outre, la sensibilisation est un élément clé pour surmonter les différents préjugés de la part des clients et des collègues, ce qui fait de la sensibilisation une action importante pour nous.

La grande spécificité d'AKKA à cet égard est que nous recherchons des profils qui sont assez rares et donc très demandés. Par conséquent, nous sommes dans l'obligation d'être plus innovants si nous voulons que le public cible nous réponde. Nous organisons donc souvent des initiatives percutantes sous forme de jeux et d'animations dans le but de susciter l'intérêt et d'inciter les gens à nous rencontrer.

Comment ces actions ont-elles évolué pendant l'année compte tenu de la situation sanitaire ?

Comme dans de nombreuses entreprises, tout devait être numérisé. L'exemple du défi Handisport est intéressant. Il était prévu d'organiser des tournois d'e-sport dans les agences AKKA avec la présence de spectateurs et de saisir l'occasion pour sensibiliser. L'idée était de sélectionner une agence par mois, puis

de procéder à la grande finale à la fin de l'année. Compte tenu de la situation sanitaire, nous l'avons transformé en tournoi d'e-sport et à distance. Bien que nous l'ayons vécu comme une frustration au début, cela s'est finalement avéré plus positif, puisque nous avons pu mettre chaque personne sur un pied d'égalité, la distance géographique n'étant plus un problème. Nous avons ainsi pu inclure davantage de collaborateurs et de candidats qui ont participé au tournoi sans avoir à se déplacer. Cette expérience nous a fait évoluer sur certaines initiatives, sur la manière de gérer les aménagements de poste et sur la nécessité de maintenir le lien avec la population.

La pandémie a-t-elle ouvert de nouvelles perspectives ?

Oui et pas seulement pour les personnes handicapées. Dans toutes les entreprises où les dirigeants n'étaient pas favorables au travail à domicile, par peur de perdre le contrôle, le télétravail s'est imposé par la force des choses et chacun a constaté que cela fonctionnait.

Il y aura un « avant » et un « après » COVID sur l'organisation du travail et je pense que cela s'appliquera également à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Que diriez-vous à une personne handicapée qui souhaite poser sa candidature ?

Elle ne doit pas hésiter à nous contacter ! Nous sommes une entreprise « adaptée aux besoins des personnes handicapées » qui est ouverte et bien structurée depuis des années. Tout le soutien nécessaire pour les accueillir dans les meilleures conditions possibles est mis en place. C'est en levant les tabous que l'on peut changer les choses.

4. FORGER LES TALENTS DE DEMAIN



Notre succès continu dépend de notre capacité à attirer, conserver et développer des talents hautement compétents.

Comme nous évoluons dans un secteur en mutation rapide, caractérisé par des progrès technologiques constants, il est impératif que les capacités de notre personnel évoluent parallèlement pour rester compétitif et à la pointe de l'innovation. Nous considérons l'apprentissage comme un élément essentiel du parcours professionnel de nos collaborateurs.

Par conséquent, l'apprentissage continu est au cœur de notre stratégie de développement des talents.

En plus de nos différentes plateformes d'apprentissage (AKKADEMIA, eAKKADEMY), nous avons lancé en 2020 une nouvelle feuille de route d'apprentissage conçue pour renforcer les compétences de nos collaborateurs, les préparant ainsi pour l'avenir.

4.1. Feuille de route d'apprentissage

Notre feuille de route d'apprentissage s'articule autour de **trois programmes principaux** qui sont complémentaires entre eux :

Notre parcours d'apprentissage Vente numérique

Conçu pour les Business Managers.

L'objectif de ce parcours est de donner aux Business Managers les moyens de mieux identifier les projets numériques de nos clients qui correspondent à notre vivier de consultants talentueux et hautement qualifiés.

Notre parcours d'apprentissage Recrutement

Conçu pour les Business Managers et recruteurs.

L'objectif de ce parcours d'apprentissage est de doter nos Business Managers des outils nécessaires pour acquérir des talents digitaux et informatiques de premier ordre.

Nos programmes de Re-skilling (requalification)

Conçu pour nos consultants.

Capitaliser sur le savoir-faire de nos ingénieurs tout en leur offrant de nouvelles possibilités de développement de carrière dans d'autres domaines technologiques.



45

**HEURES DE
FORMATION EN
MOYENNE PAR
COLLABORATEUR**

4.2. AKKA AWARDS : récompenser la créativité et l'innovation

L'innovation fait partie intégrante de notre culture et explique en grande partie pourquoi nous sommes en mesure de proposer des solutions de pointe à nos clients. Conscients de cela, nous encourageons nos collaborateurs à repousser les limites de leur créativité afin de proposer des solutions innovantes et à forte valeur ajoutée.

Parmi les initiatives visant à stimuler l'innovation, nous avons créé les AKKA Awards, un concours interne destiné à récompenser les collaborateurs qui proposent les meilleures solutions technologiques au cours d'une année donnée. En 2020, si de nombreux éléments logistiques des Awards ont changé, l'innovation et la créativité dont ont fait preuve nos collaborateurs sont restées les mêmes.

L'INNOVATION FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE NOTRE CULTURE



4.3 Développer les jeunes talents

Afin d'attirer et de cultiver la prochaine génération de talents, nous avons lancé plusieurs initiatives visant à nous impliquer dans l'écosystème des établissements d'enseignement supérieur situés dans les pays dans lesquels nous opérons. Ces initiatives visent principalement à illustrer l'étendue et la variété des carrières possibles au sein du Groupe.

Par exemple, en collaboration avec l'université technique tchèque de Prague, notre filiale en République tchèque organise un programme de « formation aux projets » d'une semaine principalement destiné aux étudiants universitaires. Les étudiants sont affectés à des départements de l'entreprise et travaillent sur une tâche / un projet sous la supervision de leur mentor désigné. En fonction de leur domaine d'étude, les étudiants travaillent sur des missions techniques allant de la simulation et du calcul à l'informatique. À la fin de la semaine, les étudiants présentent leur projet dans une langue étrangère (allemand, anglais) et obtiennent un certificat ainsi que des crédits universitaires. Le programme permet aux étudiants d'acquérir une expérience précieuse et les rapproche un peu plus de leur carrière d'ingénieurs de demain.

LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ORGANISE UN PROGRAMME DE "FORMATION AUX PROJETS" D'UNE SEMAINE DESTINÉ PRINCIPALEMENT AUX ÉTUDIANTS UNIVERSITAIRES

LA FRANCE ORGANISE SON HACKATON ANNUEL, LE THÈME DE CETTE ANNÉE ÉTAIT CENTRÉ SUR LA DÉCARBONISATION

Dans le cadre de notre engagement à favoriser le développement des jeunes talents, en novembre 2020, AKKA a invité des étudiants d'écoles d'ingénieurs de toute la France à participer à notre hackathon annuel. Le thème de cette année était centré sur la décarbonisation. Les participants ont été mis au défi pour proposer des solutions innovantes et concrètes visant à la décarbonisation de leur environnement immédiat. L'une des solutions gagnantes était un concept de lampadaires écologiques basé sur l'utilisation de microalgues bioluminescentes qui capturent le CO2 en vue de remplacer les lampadaires traditionnels et de réduire l'empreinte carbone globale. La deuxième solution était une plateforme en ligne mettant en relation les acheteurs et les vendeurs de panneaux photovoltaïques dans le but de faciliter la transition énergétique pour les propriétaires.

4.4. Soutenir la santé des collaborateurs en promouvant l'activité physique

Nous pensons que des collaborateurs en forme et en bonne santé constituent l'un des atouts les plus précieux d'une entreprise. Les collaborateurs physiquement actifs ont moins de jours de maladie et sont donc en mesure de soutenir davantage leurs collègues et clients. Ils sont également plus susceptibles de se sentir motivés et productifs au travail. C'est pourquoi AKKA s'efforce de soutenir, dans l'ensemble du Groupe, les initiatives visant à promouvoir l'activité physique.

« MOVE FOR CHARITY »

Depuis 2006, les collaborateurs de notre filiale Data Respons en Norvège, ainsi que les anciens cyclistes professionnels Mads Kaggstad et Avantas Aktiv, s'entraînent dans le but d'être plus actifs dans leur vie quotidienne, en participant à plusieurs compétitions organisées au fil des ans, telles que la course Birkebeiner et « The Great Inshape Challenge ».

En 2020, ils ont décidé de se tourner vers l'extérieur avec Move for Charity, une initiative destinée à aller au-delà du fait d'être actif pour soi, pour être actif pour les autres ! Pour chaque heure de formation, un cadeau était offert à une association caritative. Chaque département a choisi une organisation humanitaire pour laquelle il voulait se former. Ensemble, ils se sont entraînés et motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Tout au long de 2020, ils se sont entraînés individuellement, par département et collectivement. Des séances d'entraînement hebdomadaires telles que le spinning, le floorball, le volleyball et l'escalade ont été organisées tout au long de l'année.

Santé et sécurité au travail (d)		2020	2019
Accidents du travail avec arrêt (d)	#	61	95
Taux de fréquence	Taux moyen	2,10	2,12
Taux de gravité	Taux moyen	0,04	0,02
Absentéisme	Pourcentage moyen	2,14%	2,82%

(d) À l'exclusion de DATA RESPONS.



AKKTIVITY CHALLENGE

Afin de maintenir notre personnel actif, notamment pendant le confinement, nos équipes d'AKKA Benelux ont mis en place l'AKKTIVITY Challenge. Les collaborateurs ont été encouragés à noter leur activité dans un groupe dédié sur l'application Strava. À titre d'incitation, chaque semaine, un collaborateur était choisi au hasard parmi les participants et récompensé par une carte cadeau.

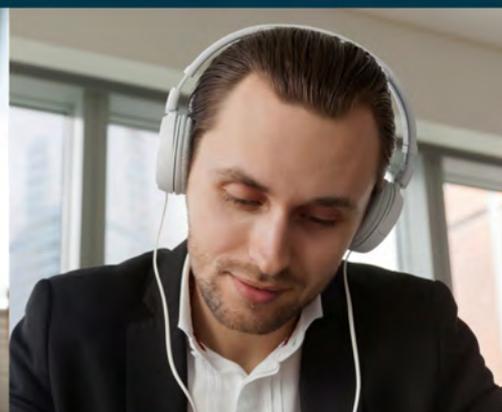
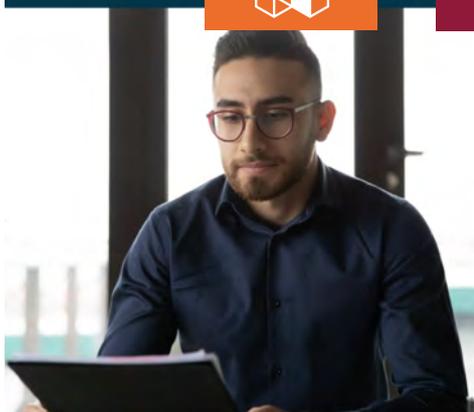


5. RESTER CONNECTÉS PENDANT LES PÉRIODES DIFFICILES

9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



La propagation spectaculaire de la COVID-19 en 2020 a eu un impact énorme sur le monde entier, perturbant les rythmes de nos vies quotidiennes. AKKA a déployé des efforts coordonnés pour relever les défis qui en ont découlé aussi rapidement et efficacement que possible, dans l'intérêt de toutes nos parties prenantes.

Nous avons mis en place des comités de crise dans chaque pays, coordonnés au niveau du Groupe. Notre première préoccupation était de gérer la santé et la protection de nos collaborateurs. Notre deuxième priorité était d'assurer la continuité des activités pour tous nos clients dans le monde. Cette situation sanitaire sans précédent a engendré de nouvelles réalités qui ont nécessité des changements dans notre façon de travailler et dans notre approche de l'innovation et de la prestation de services à nos clients.

Voici quelques-unes des façons dont nous sommes restés résilients et agiles, en soutenant nos parties prenantes pendant la pandémie.

5.1. Soutenir nos collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs étant notre priorité absolue, nous avons rapidement cherché à atténuer les problèmes causés par la crise sanitaire et les confinements. Une enquête quotidienne sur le bien-être et la sécurité, suivie d'une enquête hebdomadaire sur le bien-être lorsque la situation sanitaire s'est légèrement améliorée, ont été mises en place pour permettre un suivi régulier de nos collaborateurs, ce qui nous a permis de rester connectés pendant le confinement. Comme nous considérons que la santé mentale est tout aussi importante que la santé physique, nos collaborateurs ont également pu

bénéficier d'un accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à une ligne téléphonique d'aide au bien-être qui leur a fourni des conseils et un soutien émotionnel.

Afin de faciliter une transition sans heurts vers le travail à distance pour nos collaborateurs pendant le confinement, nous avons pris des mesures rapides pour augmenter la capacité de notre VPN, leur fournir l'équipement nécessaire et renforcer notre soutien informatique mondial.

Nous avons également veillé à ce que nos collaborateurs continuent à apprendre, à développer leurs compétences et à rester

actifs. Pour ce faire, nous avons fourni aux collaborateurs intéressés un accès étendu à nos plateformes d'apprentissage en ligne.

Nous avons lancé une campagne de sensibilisation mondiale pour tenir nos collaborateurs informés de l'évolution de la situation et des mesures qu'AKKA mettait en place pour assurer leur sécurité et les aider à traverser la crise plus facilement. Grâce à une section de notre Intranet mondial consacrée aux sujets liés à la COVID-19, les collaborateurs ont pu se tenir au courant de toute évolution les concernant.

5.2. Soutenir nos clients



Nombre de nos clients, en particulier ceux du secteur de la mobilité, ont été durement touchés par la pandémie, ce qui a entraîné des changements dans leurs activités commerciales. En tant que partenaire de confiance de nos clients, nous avons adapté nos offres de service afin de mieux répondre à l'évolution de leurs besoins.

Notre collaboration avec Avianor en est un exemple. Elle nous permet de proposer à nos clients du monde entier une solution « transport de passagers à fret » approuvée par l'AESA (Agence européenne de la sécurité aérienne). Les solutions d'ingénierie et les kits associés mis au point par Avianor permettent de convertir rapidement et

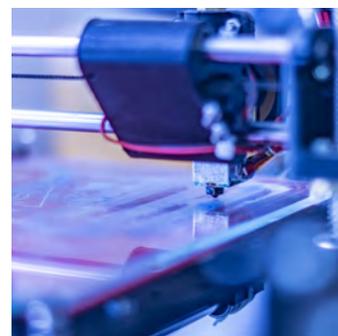
efficacement les avions de transport de passagers en avions de fret, les modifications apportant à l'avion une capacité de chargement supplémentaire. Grâce à ce partenariat, les problèmes logistiques dus à la COVID-19 et à l'immobilisation au sol des avions de transport de passagers, qui assurent le transport d'environ la moitié du fret aérien mondial, ont pu être résolus et la livraison de fournitures essentielles comme le matériel médical a pu être assurée.

Aux États-Unis, notre filiale PDS Tech a pu aider notre client Honeywell à augmenter la production d'équipements médicaux de protection tels que les masques N95 afin de contribuer à la lutte contre la COVID-19.

5.3. Soutenir nos communautés

Dans un contexte de pénurie mondiale d'équipements de protection individuelle pour les travailleurs de première ligne, nos ingénieurs basés à Crewe, au Royaume-Uni, ont trouvé une façon ingénieuse d'utiliser nos imprimantes 3D. Ils les ont été utilisées pour produire des montures pour les masques faciaux requis par ceux qui travaillent en première ligne. La conception fournie par Rolls Royce a permis de réduire l'usage des matériaux et le temps nécessaire à la production. Tout en recherchant des matériaux pour ces masques faciaux, ils ont reçu de nombreuses offres de soutien ainsi que d'innombrables demandes pour ces équipements. Toute la production a été donnée aux établissements de santé locaux.

En période d'incertitude, il est important de disposer d'un guide fiable pour interpréter correctement les symptômes de la maladie. En collaboration avec Medcover, AKKA a élaboré un questionnaire qui devait servir d'aide à la décision. L'objectif étant de réduire les craintes non fondées tout en recommandant aux patients potentiellement malades des actions pouvant contribuer à alléger la pression sur les installations médicales. Le questionnaire est basé sur les critères de l'Institut Robert Koch et répond aux normes les plus élevées en matière de protection des données. Après avoir mis l'outil à la disposition de nos collaborateurs, le Groupe l'a rendu accessible à un public plus large.



6. ÉTHIQUE DES AFFAIRES, LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DROITS DE L'HOMME

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



6.1. Droits de l'Homme

En raison de la nature de ses activités et de la composition de sa main-d'œuvre, AKKA ne considère pas les questions relatives aux droits de l'Homme comme un risque majeur. Toutefois, outre le respect des obligations légales, le Groupe reste très sensible à la défense de l'égalité des chances, de la vie privée ainsi que de la santé et de la sécurité.

Le code de conduite du Groupe met en avant les valeurs de respect, d'ambition et de courage d'AKKA et souligne notre engagement public envers le droit du travail et notre lutte contre le travail forcé et obligatoire. Dans tous les cas où une violation des droits de l'Homme est signalée, AKKA se réserve le droit de se retirer de tout accord contractuel. Le code de conduite est accessible au public en ligne.

Nous appliquons également ces valeurs à l'extérieur en soutenant nos communautés et les personnes dans le besoin.

En République tchèque par exemple, une collecte estivale d'association caritative a été organisée en 2020 pour l'association « SOS villages », une organisation aidant les orphelins, les enfants en danger, les enfants abandonnés ou les mères avec des enfants dans le besoin. L'objectif était de collecter diverses fournitures et matériaux pour soutenir les camps d'été de ces enfants.

Data Respons soutient l'organisation On Own Feet depuis près de 20 ans. Cette organisation humanitaire intervient auprès des enfants dans les pays déchirés par la guerre et fournit du matériel scolaire, construit et reconstruit des écoles, fournit des kits médicaux aux cliniques pour femmes et plus encore.

En 2020, les questions de santé et de sécurité étaient au premier plan en raison de la gestion des obligations liées au travail à domicile. De plus amples détails sont fournis dans la section du présent rapport consacrée à la pandémie de la COVID-19.



Le département de conformité a signalé l'absence de plaintes. Sur la base de cet avis, le Conseil d'administration du 16 décembre 2020 a reconnu la bonne mise en œuvre du code de conduite au sein du Groupe pour l'année 2020.

6.2. Confidentialité, protection des données et cybersécurité



La sécurité des données et des systèmes d'information est une priorité pour le Groupe afin de gagner la confiance de ses clients. En 2020, tous les responsables de la gestion des données ont reçu une formation spécifique sur ce sujet.

AKKA se conforme au RGPD européen qui est entré en vigueur en mai 2018. Ce règlement encadre la manière dont les entreprises et leurs collaborateurs doivent assurer la protection des données à caractère personnel et l'utilisation de ces données par les entreprises et d'autres organisations. Tous les collaborateurs, fournisseurs et cli-

ents d'AKKA sont tenus de documenter tous les processus et de protéger les données à caractère personnel lors de leur traitement et de leur partage.

La sécurité des données reste une priorité dans la conduite de nos activités et a été accentuée en 2020 par la mise en place de systèmes de contrôle conformes à nos directives de sécurité.

AKKA a renouvelé ses certifications ISO 27001 (norme internationale régissant la sécurité des systèmes d'information) accordées à l'ensemble des services de sup-

port fournis par les équipes informatiques françaises et allemandes à toutes les entités opérationnelles d'AKKA dans le monde.

Dans le prolongement de cette certification, un programme de sensibilisation à l'échelle du Groupe a été élaboré et mis en œuvre pour accroître le niveau de compréhension de la cybersécurité. Ces programmes sont basés sur différents modules

en ligne qui sont diffusés au sein de l'entreprise par divers canaux de communication.

L'expertise d'AKKA se traduit par un score de 98 sur 100 d'après une analyse de Security Score Card. Le maintien de ce score élevé constitue une priorité pour faire de la cybersécurité une partie intégrante des activités d'AKKA, tant en interne qu'en externe.



6.3. Anti-corruption

Bien que le risque de corruption ou de conflit d'intérêts soit jugé faible, AKKA a mis en place un plan d'action à ce sujet et s'attache à gérer ce risque. En 2019, AKKA a adopté sa politique de lutte contre la corruption qui est complémentaire à son code de conduite. La politique anti-corruption du Groupe est un outil de contrôle

dans la prévention de la corruption et de la concurrence déloyale et vise à répondre aux attentes de nos collaborateurs et de nos clients. Cette politique revêt un aspect essentiel pour maintenir notre excellence en tant que fournisseur et pour promouvoir l'éthique commerciale parmi nos collaborateurs.

6.4. Achats et approvisionnements durables

L'organisation des achats et des approvisionnements d'AKKA est basée sur les départements structurés de France et d'Allemagne. Étant donné qu'une grande partie du volume d'achat est destinée à la sous-traitance en France ou en Allemagne, le risque de traiter avec un fournisseur illégal est considéré comme faible.

Le budget d'achat consacré aux fournisseurs locaux qui peuvent être définis comme des fournisseurs mettant à disposition leur expertise dans le même pays est de 86 % pour la France et de plus de 90 % pour l'Allemagne.

Le traçage des matériaux est principalement destiné à l'achat de matériaux plans qui est régi par la norme EN 9100.

Sur la base des processus d'achat, tous les fournisseurs sont invités à approuver les conditions générales d'achat d'AKKA, qui rappellent l'obligation d'approuver le code de conduite d'AKKA et ses engagements tels que le respect des principes du Pacte mondial des Nations unies. En outre, AKKA est confrontée à un risque très faible en matière d'environnement en raison de la nature de ses groupes de fournisseurs.

Pour les achats généraux, les acheteurs d'AKKA sont invités à vérifier l'expertise des fournisseurs potentiels en matière de destruction et/ou de recyclage des déchets et des composants dangereux. Il est demandé aux fournisseurs de se conformer aux normes déterminantes liées à leurs activités commerciales respectives. Cette exigence garantit que le cycle de vie des matières dangereuses est traité selon les règles de l'art. Par exemple, en 2020, AKKA a exigé que son fournisseur de gel hydroalcoolique soit spécialisé et conforme aux normes ISO 14001.

En ce qui concerne le droit du travail, des législations locales strictes s'appliquent et obligent les départements des achats et de la passation de marchés à vérifier la conformité au droit du travail des fournisseurs.

Enfin, AKKA favorise l'inclusion des personnes handicapées dans ses activités commerciales et ce principe s'applique également au processus d'achat. Lors d'un appel d'offres sur la sous-traitance, AKKA donnera un avantage au fournisseur qui soumissionne en partenariat avec une entreprise spécialisée dans l'emploi des personnes en situation de handicap. En France,



par exemple, 100 % des espaces verts de nos sites sont gérés par une entreprise qui embauche des personnes en situation de handicap.

7. Indicateurs non financiers

NORME GRI		Unité	2020**	2019*	2018
ENVIRONNEMENT					
PERFORMANCES ENERGÉTIQUES					
302 -1	Bâtiment	KWh	31 220 364	29 265 020	31 254 995
	dont électricité	KWh	18 324 737	20 385 510	15 572 574
	Transport (a)				
	Diesel	L	2 004 053	2 045 511	1 299 911
	Essence	L	658 771	221 477	39 968
	Manufacturing	KWh	752 450	847 790	760 180
ÉMISSIONS DE GES					
305-1	Émissions scope 1	tCO2	9 397	5 612	4 169
305-2	Émissions scope 2	tCO2	4 243	9 548	7 812
305-3	Émissions scope 3 – voyages d'affaires (b)	tCO2	3 169	5 885	5 744
	ÉMISSIONS TOTALES DE CO2	tCO2	16 809	21 045	17 725
DÉCHETS					
306-3	Plastiques et emballages en plastique	t	17,85	30,82	
	Papier et emballage	t	35,93	87,42	
	Verre	t	1,03	0,33	
	Bois	t	75,03	121,76	
	Électronique	t	10,05	11,81	
	Déchets industriels	t	41,46	150,71	
	Substances dangereuses	t	32,82	26,83	
	Autres	t	65,08	57,03	
	TOTAL DES DÉCHETS GÉNÉRÉS		279,24	486,70	
306-4	Recyclés	t	233,62	457,61	
	Réutilisés	t	2,88	2,82	
	Incinérés	t	42,98	29,77	
EFFECTIFS					
102-8	Effectifs inclus dans le reporting RSE (c)	effectifs, fin d'année	15 222	15 804	13 325
	Répartition par type d'emploi (d)				
	Temps plein	effectifs, fin d'année	13 258	14 807	12 174
	dont femmes	%	22%	22%	21%
	Temps partiel	effectifs, fin d'année	964	997	687
	dont femmes	%	55%	55%	78%
	Répartition par type de contrat (d)				
	Durée indéterminée	effectifs, fin d'année	13 897	15 201	12 715
	dont femmes	%	24%	24%	23%
	Durée déterminée	effectifs, fin d'année	325	603	610
	dont femmes	%	28%	26%	26%

NORME GRI		Unité	2020**	2019*	2018
EFFECTIFS					
405-1	Répartition des effectifs par genre				
	Part d'hommes	%	76%	76%	77%
	Part de femmes	%	24%	23%	22%
	Ventilation par groupe d'âge (d)				
	< 25	effectifs, fin d'année	516	987	752
	Entre 25 et 30 ans	effectifs, fin d'année	3 381	4 233	3 279
	% de ≤ 30	%	27%	33%	30%
	Entre 30 et 40 ans	effectifs, fin d'année	5 390	5 698	5 080
	Entre 40 et 50 ans	effectifs, fin d'année	3 037	3 018	2 650
	Entre 50 et 55 ans	effectifs, fin d'année	946	952	809
	< 55	effectifs, fin d'année	952	916	755
	Personnes handicapées	Taux de personnes handicapées (%)	1,85%	1,77%	1,90%
404-1	Total d'heures de formation	Total d'heures de formation des collaborateurs	325 131	243 838	134 421
	Moyenne d'heures de formation par collaborateur		45	39	25
403-9	Santé et sécurité au travail (d)				
	Total des accidents du travail avec arrêt*	#	61	95	114
	Taux de fréquence	Taux moyen	2,10	2,12	4,25
	Taux de gravité	Taux moyen	0,04	0,02	0,20
	Absentéisme	Pourcentage moyen	2,14%	2,82%	3,27%
ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE – DROITS DE L'HOMME ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION					
205-3	Achats et approvisionnements durables				
	Budget consacré aux fournisseurs locaux	Pourcentage moyen (e)	86%	-	-
	Lutte contre la corruption et la fraude				
	Incidents de corruption confirmés	#	-	-	
418	Protection et confidentialité des données				
	Plaintes signalées concernant la protection des données	#	-	-	

* Entre 2018 et 2019, le périmètre du reporting RSE a été étendu, par conséquent les chiffres peuvent ne pas être comparables

** Data Respons est inclus dans le reporting 2020 lorsque cela est possible

(a) Les entités italiennes et suisses ne sont pas incluses dans le reporting 2019 et 2020. L'Espagne n'est pas incluse dans le reporting 2019.

(b) En 2019, les entités italiennes, tchèques, espagnoles, belges, britanniques et suisses n'ont pas rendu compte du scope 3.

En 2020, les entités italiennes, tchèques, espagnoles, belges, britanniques, suisses et Data Respons ne rendent pas compte des émissions de leurs voitures de location.

(c) Voir la partie Méthodologie pour de plus amples informations.

(d) À l'exclusion de Data Respons.

(e) Uniquement pour la France et l'Allemagne

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

La déclaration de performance non financière d'AKKA fournit des informations établies en cohérence avec la nature de ses activités commerciales, les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux associés et son engagement envers le Pacte mondial des Nations Unies.

En 2020, le Groupe s'est concentré sur la reprise après la pandémie de la COVID-19 et sur la mise en œuvre du plan de transformation FIT2CLEAR. Les principaux domaines de la RSE ont été intrinsèquement intégrés dans les plans d'action d'AKKA pour faire face à cette période difficile.

Pour mesurer l'avancée de ses progrès, le Groupe oriente ses rapports sur la base des normes GRI : option de conformité essentielle.

Aucun audit externe n'est utilisé pour le moment. Cependant, AKKA se soumet à des évaluations régulières sur la plateforme ECOVADIS. AKKA a reçu une médaille de bronze pour ses actions de RSE lors de la toute dernière évaluation d'ECOVADIS en avril 2020.

PORTÉE DU REPORTING NON FINANCIER

La déclaration de performance non financière est préparée conformément au reporting financier et aux données quantitatives extraites du système d'information interne.

Le terme « Groupe » fait uniquement référence aux entités incluses dans le reporting RSE et doit être utilisé dans ce contexte et uniquement à cet effet.

France : le périmètre dénommé « France » couvre l'ensemble des données non financières relatives aux entités suivantes : AKKA I&S, AKKA Ingénierie Produit, Aeroconseil, AKKA Informatique & Systèmes, EKIS France, MATIS Technologies, AKKA Lifescience, Operantis, Elron, AKKA Energy France, Real Fusio, MATIS SA.

Allemagne : le périmètre dénommé « Allemagne » couvre les données relatives aux entités suivantes : AKKA GmbH & Co. (Anciennement MBtech), AKKA GmbH, AKKA DNO GmbH, AKKA DSO GmbH, AKKA DSW GmbH, Proceda, AKKA MANAGEMENT SERVICES GmbH, ATP, AKKA Services GmbH, AKKA DCE, AKKA Deutschland.

République tchèque : le périmètre dénommé « République tchèque » couvre les données relatives à l'entité MBTech Bohemia.

Italie : le périmètre dénommé « Italie » couvre les données RSE relatives aux entités AKKA Italia et CTP System.

Espagne : le périmètre dénommé « Espagne » couvre les données relatives à l'entité AKKA Spain et Edelway Spain.

Benelux : le périmètre dénommé « Benelux » couvre les données relatives à l'entité AKKA BELGIUM.

Suisse : le périmètre dénommé « Suisse » couvre les données relatives aux entités AKKA Switzerland, AKKADEMY – France, AKKADEMY - Belgium.

Royaume-Uni : le périmètre dénommé « Royaume-Uni » couvre les données relatives à l'entité AKKA UK.

Data Respons : le périmètre dénommé « Data Respons » couvre les données relatives aux entités Data Respons Asia AS Taiwan Branch, EPOS CAT GmbH, inContext AB, Donat IT, Sylog Group, IT Sonix custom development GmbH, Data Respons Solutions AB, Data Respons AS, Data Respons Solutions DK, TechPeople A/S, Microdoc, DR Solutions AS (Norvège).

DÉFINITION DES INDICATEURS

AKKA opère dans de nombreux pays où la législation et les cultures diffèrent. Ainsi, certains indicateurs relatifs au reporting non financier ont fait l'objet d'ajustements en termes de définition. .

Effectifs

Les collaborateurs internes sont les collaborateurs d'AKKA considérés comme faisant partie de l'effectif quel que soit leur type de contrat, à l'exclusion des stagiaires, des VIE et des contractants, sauf pour les contrats suspendus (congrés parentaux et sabbatiques).

Absentéisme

Le nombre d'absences sur la période est le suivant : absence pour maladie + absence pour maladie professionnelle + jours perdus pour cause d'accidents sur le chemin du travail + jours perdus pour cause d'accidents du travail. L'indicateur ne comprend pas les jours de congés tels que les RTT ou les congés payés.

Le taux est calculé en divisant le nombre de jours d'absence par le nombre théorique de jours travaillés sur la période.

Accidents du travail

Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail : les accidents déclarés sont ceux définis par la législation locale.

Nombre d'heures de travail : temps de travail effectif selon la définition contractuelle du terme, à l'exclusion des congés payés et des jours fériés.

Nombre de jours de travail perdus : les jours perdus en raison d'accidents du travail sont comptés en jours civils.

Taux de blessure avec arrêt de travail : nombre d'accidents avec arrêt de travail par an / heures de travail x 1 000 000.

Taux de gravité des accidents du travail : nombre de jours de travail perdus par an en raison d'accidents du travail avec arrêt au cours de cette année / heures travaillées x 1 000.

Formation

La formation est représentée en heures.

Tous les types de formation interne et externe sont inclus pour tous les types de contrats.

Exclusions en France : congé individuel de formation (CIF), toute formation dispensée aux stagiaires et aux collaborateurs en contrat d'apprentissage.

Exclusions en Allemagne : séances de coaching et formation en poste.

Emploi des personnes handicapées

Le pourcentage de collaborateurs en situation de handicap par rapport à la main d'œuvre totale.

Consommation d'énergie

La consommation d'énergie déclarée couvre : les bâtiments (bureaux, ateliers), les voitures de société et les processus industriels.

Émissions de gaz à effet de serre

Nos émissions de portée 1, 2 et 3 sont calculées sur la base du facteur d'émission défini par le ministère britannique de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales (DEFRA 2020).

Émissions de gaz à effet de serre du **scope 1** : émissions directes de nos bureaux, de nos activités industrielles et de notre flotte d'entreprise dans le périmètre du reporting, à l'exception des fuites de réfrigérants pour lesquelles les données ne sont pas disponibles. Selon le système interne de l'entité, les données sont collectées par le biais des cartes d'essence ou des notes de frais des collaborateurs.

Scope 2 : émissions indirectes liées à la consommation d'électricité et aux réseaux de chauffage

Scope 3 : émissions associées aux déplacements professionnels. Les données sont extraites des agences de voyage pour les vols et les trains et des agences de location pour les voitures quand elles sont disponibles.

Méthodologie sur l'air : les lignes directrices publiées par DEFRA utilisent les groupements de distance « national », « courte distance » et « longue distance », mais « national » n'est pas lié à la distinction des destinations nationales ou internationales telles qu'enregistrées dans le système interne d'AKKA pour récupérer ces données. Afin d'éviter toute confusion, nous avons renommé les groupements de la manière suivante :

Distance de trajet par segment	Longueur de trajet par segment DEFRA	Distance (km)
Courte distance	National	<= 463
Moyenne distance	Court trajet	> 463 and <= 3700
Longue distance	Long trajet	> 3700

Il convient de prendre en compte les éléments suivants lors de la lecture des chiffres :

En 2019, les entités italiennes, tchèques, espagnoles, belges, britanniques et suisses n'ont pas rendu compte du scope 3.

En 2020, les entités italiennes, tchèques, espagnoles, belges, britanniques, suisses et Data Respons n'ont pas rendu compte des émissions de leurs voitures de location.

Déchets

Le rapport sur les déchets est basé sur le système interne de nos sites d'Andromède (France), Sindelfingen et Böblingen (Allemagne) et de République tchèque. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Allemagne était en mesure de fournir les données 2019 uniquement.

Ces informations ont été établies en fonction de la nature des activités d'AKKA et des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux associés. Les informations suivantes, requises par la loi, sont moins déterminantes pour les services d'AKKA, dont les activités se déroulent principalement dans des bureaux et impliquent une main-d'œuvre hautement compétente :

- Élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition effective du travail des enfants ;
- Dispositions et garanties pour les risques environnementaux ;
- Mesures visant à réduire les déchets ou à remédier aux rejets dans l'air, l'eau et le sol qui ont un impact négatif grave sur l'environnement ;
- Bruit et autres formes de pollution spécifiques à une activité ;
- Lutte contre le gaspillage alimentaire ;

- Consommation en eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales ;
- Utilisation du sol ;
- Adaptation aux conséquences du changement climatique.

Les sujets suivants ne peuvent être abordés pour des raisons de confidentialité concernant les projets des clients. Le Groupe est néanmoins conscient de l'impact que ses projets peuvent avoir sur l'environnement.

- Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation ;
- Mesures prises pour la santé et la sécurité du consommateur.

INDEX GRI

Tableau des indicateurs non financiers au 31 décembre 2020

GRI	Indicateurs utilisés	ODD
Informations générales sur la société		
GRI 101	Principes généraux de reporting	
GRI 102	Informations générales sur la structure	
GRI 102 -1 to 102-13	Profil de la structure	
GRI 102-14	Stratégie	
GRI 102-16	Éthique et intégrité	
GRI 102-18	Gouvernance	
GRI 102-40 to 102-44	Parties prenantes	
GRI 102-45 to 102-56	Pratiques de reporting	
Gouvernance		
GRI 102 - 18; 22; 32	Composition et rôle des structures de gouvernance	
Rémunération		
GRI 102 - 35; 36	Politique de rémunération	
Personnes et talents		
GRI 401 - 1	Total des collaborateurs	
GRI 401 - 1	Total des collaborateurs par type d'emploi	
GRI 401 - 1	Total des collaborateurs par type de contrat	
GRI 405-1b	Total des collaborateurs par groupe d'âge	
GRI 405-1b	Total des collaborateurs par sexe	
GRI 404	Formation des collaborateurs : politique et heures de formation	 
GRI 406-1	Politique d'anti-discrimination et de diversité	
GRI 405-1b .	Recrutement et intégration des personnes handicapées	 
GRI 404-3	Examens des performances et mobilité interne	 
GRI 407-1	Respect des conventions collectives	
Santé et sécurité au travail		
GRI 403	Accidents du travail	
	Absentéisme	
GRI 403-6	Qualité et bien-être au travail	

Pacte mondial*	Référence
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 1. Présentation du Groupe
	Rapport annuel 2020 Chapitre 1. Présentation du Groupe
	Rapport annuel 2020 Chapitre 1. Présentation du Groupe
	Rapport annuel 2020 Chapitre 4. Déclaration de gouvernance d'entreprise
	Rapport annuel 2020 Chapitre 4. Déclaration de gouvernance d'entreprise
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 4. Déclaration de gouvernance d'entreprise
	Rapport annuel 2020 Chapitre 4. Déclaration de gouvernance d'entreprise
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
4-Combattre la discrimination	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
4-Combattre la discrimination	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
3-Liberté d'association	Code de conduite AKKA
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière

GRI	Indicateurs utilisés	ODD
Climat, énergie et environnement		
	L'innovation dans la mobilité propre	  
	Solutions d'éco-conception et de recyclage	
GRI 302 -1	Consommation d'énergie	
GRI 305 - 1	Gaz à effet de serre (scope 1)	
GRI 305 - 2	Gaz à effet de serre (scope 2)	
GRI 305 - 3	Gaz à effet de serre (scope 3)	
GRI 306	Déchets ; gestion de l'eau et des déchets alimentaires	
	Prévention et remédiation des émissions dans l'air, l'eau et le sol	
GRI 304	Protection de la biodiversité	
Éthique professionnelle, protection des données et certifications		
GRI 205	Approche managériale de la lutte contre la corruption et objectifs pour 2020	
GRI 414	Gestion de la chaîne d'approvisionnement et suivi des fournisseurs (social et environnemental)	
GRI 408 GRI 409 409-1b GRI 412	Respect des droits de l'homme, prévention du travail forcé et du travail des enfants	
	Déclaration d'engagement à promouvoir les 10 principes du Pacte mondial	
GRI 418	Confidentialité des données client	
	Certification et protection des données sensibles et cybersécurité	

Pacte mondial*	Référence
9-Encourager les technologies vertes	Voir la section du rapport annuel 2019 sur la R&D et le chapitre sur la RSE
9-Encourager les technologies vertes	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
8-Responsabilité environnementale	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
8-Responsabilité environnementale	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
8-Responsabilité environnementale	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
8-Responsabilité environnementale	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
8-Responsabilité environnementale	Compte tenu de son modèle commercial, AKKA ne considère pas ce point comme stratégique.
8-Responsabilité environnementale	Compte tenu de ses activités économiques et de son modèle commercial, le Groupe AKKA ne considère pas ce point comme stratégique.
8-Responsabilité environnementale	Compte tenu de ses activités économiques et de son modèle commercial, le Groupe AKKA ne considère pas ce point comme stratégique.
10-Combattre la corruption	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière
1-Conformité avec les lois internationales sur les droits de l'homme 2-Surveillance des violations des droits de l'homme	Le Groupe AKKA s'engage à lutter contre toutes les formes d'exploitation humaine. Toutefois, en raison de la nature de ses activités économiques et de son modèle commercial, AKKA ne considère pas le risque de violation des droits de l'homme comme stratégique au sein du Groupe. Voir également le code de conduite de notre Groupe sur notre site Internet et chapitre 5. Déclaration non-financière.
	Rapport annuel 2020 et code de conduite du Groupe AKKA. Le rapport 2020 du Groupe AKKA sur le Pacte mondial est le rapport RSE (www.unglobalcompact.org)
	Nous n'avons pas remarqué de plainte pour violation ou compromission de données client en 2020.
	Rapport annuel 2020 Chapitre 5. Déclaration non-financière

06

**ÉTATS
FINANCIERS
CONSOLIDÉS**

1. PÉRIMÈTRE ET MÉTHODE DE CONSOLIDATION	127
2. PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	133
3. NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT	142
4. NOTES RELATIVES AU BILAN	146
5. NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ	164
6. HONORAIRES COMMISSAIRES AUX COMPTES	165
7. EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	165
8. INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES	166
9. AUTRES INFORMATIONS	167

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Annexe note n°	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Chiffre d'affaires	3.1	1 503 454	1 801 486
Charges externes	3.2	(365 412)	(388 924)
Impôts et taxes		(10 922)	(12 714)
Charges de personnel	3.3	(1 133 951)	(1 222 589)
Amortissements & Provisions nets	3.4	(172 761)	(57 177)
Autres charges courantes	3.5	(10 656)	(10 025)
Autres produits courants	3.5	19 184	12 504
Résultat des entités mises en équivalence	4.5	1 564	2 487
Actions gratuites et Stock Options	4.12	(975)	(3 824)
Résultat opérationnel		(170 474)	121 223
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	3.6	1 345	528
Coût endettement financier brut	3.6	(20 415)	(16 692)
Coût de l'endettement financier net		(19 070)	(16 164)
Autres produits et charges financiers	3.6	(8 335)	(1 343)
Résultat avant impôt		(197 878)	103 716
Charge d'impôt	3.7	29 972	(30 447)
Résultat net consolidé		(167 907)	73 270
Participations ne donnant pas le contrôle		(854)	(229)
Résultat net part du Groupe		(168 761)	73 041
Résultat par action		-8,26 €	3,38 €
Résultat dilué par action		-8,26 €	3,36 €
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation		21 160 146	21 448 362
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires majoré des actions potentielles dilutives		23 873 294	21 764 895

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Résultat net consolidé	(167 907)	73 270
Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite	(335)	(1 087)
Effet de l'impôt relatif aux éléments non recyclables	(126)	332
Eléments non recyclables au compte de résultat	(461)	(755)
Gains et pertes sur instruments financiers de couverture	122	533
Variation des écarts de conversion	(8 759)	1 514
Effet de l'impôt relatif aux éléments recyclables	(31)	(149)
Eléments recyclables au compte de résultat	(8 667)	1 897
Eléments non recyclables et recyclables au compte de résultat	(9 129)	1 142
Résultat global consolidé	(177 035)	74 412
Participations ne donnant pas le contrôle	946	229
Part du Groupe	(177 981)	74 183

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF (en milliers d'euros)	Annexe note n°	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Goodwill	4.1	691 390	367 689
Immobilisations Incorporelles	4.3	112 471	24 729
Immobilisations Corporelles	4.3	75 669	91 946
Droits d'utilisation - IFRS 16	4.4	141 807	149 704
Actifs financiers non courants	4.6	49 868	44 880
Titres des entreprises associées et coentreprises	4.5	48 190	47 901
Autres actifs non courants	4.7	30 078	27 246
Impôts différés - actif	3.7.3	80 034	32 811
Actifs Non Courants		1 229 507	786 907
Stock et en-cours		9 515	9 502
Clients et comptes rattachés	4.8	191 985	224 806
Autres créances	4.9	76 173	114 852
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.1	467 970	469 231
Actifs courants		745 643	818 391
Total actif		1 975 152	1 605 299

PASSIF (en milliers d'euros)	Annexe note n°	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Capital	4.11	47 751	31 047
Primes liées au capital	4.11	183 724	656
Réserves de consolidation	4.11	251 437	199 941
Obligations ODIRNANE ⁽¹⁾	4.11 et 2.13	176 037	172 911
Résultat net part du Groupe		(168 761)	73 041
Capitaux propres part du Groupe		490 188	477 597
Participations ne donnant pas le contrôle		2 430	641
Capitaux propres		492 618	478 237
Provisions non courantes	4.12	36 906	28 972
Passifs financiers non courants	4.13	635 523	467 712
Dettes de loyers IFRS 16 non courantes	4.13	114 671	123 415
Dettes sur acquisitions de sociétés non courantes	4.17	10 839	-
Dettes fiscales et sociales hors IS - non courantes	4.14	67 049	-
Impôts différés - passif	3.6.3	31 553	12 935
Passifs non courants		896 542	633 035
Provisions courantes	4.12	65 085	2 519
Passifs financiers courants	4.13	10 102	74 769
Dettes de loyers IFRS 16 courantes	4.13	33 623	29 721
Fournisseurs		125 373	114 560
Etat - impôts sur les bénéfices		6 529	11 145
Dettes fiscales et sociales hors IS - courantes	4.14	279 145	217 507
Dettes sur acquisitions de sociétés courantes	4.17	11 588	2 314
Autres dettes	4.15	54 546	41 491
Passifs courants		585 992	494 026
TOTAL PASSIF		1 975 152	1 605 299

⁽¹⁾ ODIRNANE nette de frais d'émission

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Annexe note n°	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Résultat net consolidé		(167 907)	73 270
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) liés aux amortissements et des pertes de valeur (hors BFR)		143 413	42 234
Élimination du résultat des Mises en équivalence	4.5	(1 564)	(2 487)
Dividendes perçus des sociétés Mises en équivalence	4.5	1 275	816
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) d'impôt		(29 892)	29 208
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) calculés lié aux normes IFRS ⁽¹⁾		669	2 517
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) de cessions nettes		(4 960)	1 159
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) liés à l'endettement financier net	3.5	19 100	16 164
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		(39 866)	162 881
Impôt versé		(14 876)	(20 968)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	5.2	224 380	19 131
Flux net de trésorerie lié aux activités opérationnelles		169 639	161 044
Acquisitions d'immobilisations	4.3	(29 103)	(32 230)
Cessions d'immobilisations	4.3	1 224	1 905
Variation des immobilisations financières		(6 365)	(5 332)
Incidence des variations de périmètre	5.3	(369 847)	(20 577)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		(404 090)	(56 235)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	5.4	-	(14 026)
Emission d'obligations ODIRNANE ⁽²⁾	2.13	-	172 458
Augmentations de capital en numéraire		196 668	-
Achat de titres d'autocontrôle		(2 357)	(15 330)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	4.13	97 383	57 606
Remboursement d'emprunts	4.13	(1 166)	(66 072)
Remboursement dette leasing IFRS 16	4.13	(34 826)	(28 615)
Intérêts financiers nets reçus		1 345	528
Intérêts financiers nets payés		(22 747)	(16 634)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		234 300	89 914
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères		(1 110)	2 722
VARIATION DE TRÉSORERIE		(1 262)	197 446
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires d'ouverture	5.1	469 231	271 785
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires de clôture	5.1	467 970	469 231
VARIATION DE TRÉSORERIE		(1 261)	197 446

⁽¹⁾ Les charges calculées en IFRS sont constituées de la valorisation des stocks-options et actions gratuites (IFRS 2), et de l'impact de l'intégration des frais d'émission d'emprunt dans le TIE.

⁽²⁾ ODIRNANE nette de frais d'émission

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions			Capital	Primes	Réserves consolidées	Obligations ODIRNANE	Résultat de l'exercice	Écart de conversion	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres consolidés
	Composant le capital	Auto-détenues	En circulation									
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2019	20 291 990	650 960	19 641 031	31 047	656	178 275	-	50 145	(1 755)	258 368	305	258 673
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	73 041	-	73 041	229	73 270
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	(372)	-	-	1 514	1 142	-	1 142
Résultat global consolidé	-	-	-	-	-	(372)	-	73 041	1 514	74 183	229	74 412
Variation de capital de l'entreprise consolidante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rachat d'actions propres	-	255 555	(255 555)	-	-	(15 278)	-	-	-	(15 278)	-	(15 278)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	(352)	-	-	-	(352)	352	(0)
Affectation de résultat	-	-	-	-	-	50 145	-	(50 145)	-	0	-	0
Dividendes ⁽²⁾	-	-	-	-	-	(14 026)	-	-	-	(14 026)	-	(14 026)
Impact des actions gratuites et des stocks options	-	(424 049)	424 049	-	-	2 032	-	-	-	2 032	-	2 032
Emission des obligations ODIRNANE ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	172 458	-	-	172 458	-	172 458
Intérêts sur instruments de capitaux propres	-	-	-	-	-	(453)	453	-	-	-	-	-
Autres variations	-	(38 942)	38 942	-	-	212	-	-	-	212	(245)	(33)
Capitaux propres au 31 décembre 2019	20 291 990	443 524	19 848 466	31 047	656	200 182	172 911	73 041	(241)	477 597	641	478 237
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2020	20 291 990	443 524	19 848 466	31 047	656	200 182	172 911	73 041	(241)	477 597	641	478 237
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	(168 761)	-	(168 761)	854	(167 907)
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	(370)	-	-	(8 850)	(9 220)	92	(9 129)
Résultat global consolidé	-	-	-	-	-	(370)	-	(168 761)	(8 850)	(177 981)	946	(177 035)
Variation de capital de l'entreprise consolidante ⁽⁴⁾	8 888 889	-	8 888 889	13 600	183 068	-	-	-	-	196 668	-	196 668
Augmentation de capital par incorporation de réserves (1 pour 10)	2 029 199	59 460	1 969 739	3 104	-	(3 104)	-	-	-	-	-	-
Rachat d'actions propres	-	143 190	(143 190)	-	-	(2 374)	-	-	-	(2 374)	-	(2 374)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	(1 495)	-	-	-	(1 495)	1 462	(33)
Incidences des réévaluations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Affectation de résultat	-	-	-	-	-	73 041	0	(73 041)	-	0	-	0
Dividendes ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(693)	(693)
Impact des actions gratuites et des stocks options	-	-	-	-	-	924	-	-	-	924	-	924
Intérêts sur obligations ODIRNANE	-	-	-	-	-	(6 125)	2 618	-	-	(3 507)	-	(3 507)
Amortissement de frais sur obligations ODIRNANE	-	-	-	-	-	-	508	-	-	508	-	508
Autres variations	-	(3 489)	3 489	-	-	(151)	-	-	-	(151)	74	(77)
Capitaux propres au 31 décembre 2020	31 210 078	642 685	30 567 393	47 751	183 724	260 528	176 037	(168 761)	(9 091)	490 187	2 430	492 618

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2020, le montant des gains et pertes actuariels est de (4 062) K€, celui des réserves sur opérations de couverture est de (46) K€.

⁽²⁾ Le montant des dividendes de l'exercice 2019 à verser en 2020 est présenté dans la note 5.4

⁽³⁾ ODIRNANE : le Groupe a émis un emprunt obligataire d'un nominal 175 millions d'euros. Conformément à IFRS 9, le montant de l'émission diminué des frais d'émission a été enregistré en capitaux propres, ces frais d'émission étant amortis sur la durée de l'instrument.

⁽⁴⁾ Augmentation capital de 200 M€ : conformément aux normes IFRS, les frais associés ont été déduits pour un montant de 3 332 K€

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La présente annexe comporte les éléments d'informations complémentaires au bilan consolidé dont le total s'établit à 1 975,2 M€ et au compte de résultat consolidé qui se solde par un résultat net consolidé part du Groupe négatif de 168,8 M€ et le résultat global consolidé part du Groupe négatif de 178,0 M€.

Ces éléments d'informations ne sont présentés que lorsqu'ils ont une importance significative.

Sauf indication contraire, toutes les données chiffrées sont exprimées en milliers d'euros.

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration du Groupe AKKA Technologies réuni le 16 mars 2021.

ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ :

AKKA est le leader européen du conseil en ingénierie et services R&D dans les secteurs de la mobilité. AKKA accompagne les industriels des secteurs automobile, aéronautique, ferroviaire et life sciences sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits. Accélérateur d'innovation pour ses clients, AKKA met à leur service son expertise des technologies digitales de pointe (IA, ADAS, IoT, Big data, robotique, informatique embarquée, machine learning, etc.).

Fondé en 1984, le Groupe se distingue par sa forte culture entrepreneuriale et poursuit sa croissance accélérée ainsi que son internationalisation dans le cadre de son plan stratégique CLEAR 2022. Porté par ses 21 000 collaborateurs environ qui chaque jour mettent leur passion au service de l'industrie de demain, le Groupe a enregistré en 2020 un chiffre d'affaires de 1,5 Md€.

À l'issue de l'offre publique d'achat amicale sur Data Respons lancée en janvier 2020, AKKA détient désormais 100% du capital de Data Respons ; le succès de cette opération permet ainsi au Groupe de disposer d'un portefeuille d'offres digitales le plus large et le plus profond d'Europe pour adresser le marché en pleine croissance de la mobilité.

Le siège de la société est situé au 235 av. Louise, 1050 Bruxelles, Belgique.

AKKA Technologies est coté sur Euronext Paris et Brussels – Compartiment B – Code ISIN : FR0004180537

EVÈNEMENTS ET TRANSACTIONS SIGNIFICATIFS INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Impact de la crise sanitaire de la COVID-19 : l'impact négatif de la baisse de la demande dû à la crise sanitaire de la COVID 19 s'est matérialisé depuis mars et s'est poursuivi sur le reste de l'année 2020. Son effet maximal a été atteint en mai 2020 au niveau du Groupe. Le chiffre d'affaires du Groupe a été considérablement affecté en raison notamment de la faiblesse des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. La performance du Groupe a ainsi été fortement dégradée, et la reprise de la demande dans les principaux secteurs d'activité du Groupe n'a pas été suffisamment importante ce qui a conduit le Groupe à engager des plans de restructuration en France et en Allemagne. Le coût de ces plans a été provisionné à la clôture de l'exercice pour un montant avoisinant 80 M€.

La crise a par ailleurs engendré des surcoûts d'activité qui comprennent des dépenses en informatique liées au déploiement du télétravail, des coûts résiduels de chômage partiel, ceux liés aux mesures sanitaires mises en œuvre pour assurer la sécurité des

collaborateurs et des clients du Groupe, et des provisions pour créances clients. En conséquence, le résultat opérationnel du Groupe est négatif de 170 millions d'euros au cours de la période.

La crise a également conduit le Groupe à engager des actions pour préserver sa pérennité financière et notamment s'appuyer sur les mesures de soutien accordées par les pouvoirs publics des pays où le Groupe opère. Dans ce cadre, près de 147 M€ de dettes sociales et fiscales ont été différées à la clôture dont la plupart ont été étalées sur les durées allant jusqu'à 3 ans.

Compte tenu des incertitudes liées à la crise économique, le Groupe a négocié un covenant holiday au 31 décembre 2020 avec l'ensemble de ses banques dans le cadre du calcul du ratio de leverage ainsi qu'avec une grande majorité de ses investisseurs SSD représentant près de 80% du montant de la dette. Toutefois, le ratio de leverage calculé au 31 décembre 2020 dans le cadre du SSD et dans le cadre du RCF est inférieur aux maximums autorisés dans ces mêmes contrats de financement.

Par ailleurs, en anticipation des sorties de trésorerie sur l'exercice 2021 résultant de la restructuration et de la transformation du Groupe, le Groupe a négocié un reset de covenant pour le calcul du ratio de leverage au 30 juin 2021 dans le cadre de son contrat de RCF, venant porter le maximum de ce ratio à 6 au lieu de 4.5.

Augmentation de capital par incorporation de réserves : le Conseil d'administration a décidé, pendant sa réunion du 5 mai 2020, d'augmenter le capital d'AKKA Technologies SE par l'attribution d'une action gratuite pour 10 actions détenues, en date du 18 mai 2020.

Succès de l'Offre Publique d'Achat amicale sur DATA RESPONS : AKKA détient 100% des actions depuis le 11 Mai 2020, acquises au prix unitaire de 48 NOK, et procédé au retrait de Data Respons de la côte de la bourse d'Oslo le 19 mai 2020.

L'acquisition de Data Respons s'inscrit dans la volonté d'AKKA de renforcer ses activités digitales. L'innovation stimulée par le digital, la mobilité, l'électrification et les services d'aide à la conduite (ADAS) continueront à soutenir la demande, et l'accélération du déploiement de sa stratégie digitale permettra au Groupe d'émerger comme un acteur de premier plan dans le digital.

Le succès de cette opération permet ainsi au Groupe de disposer d'un portefeuille d'offres digitales le plus large et le plus profond d'Europe pour adresser le marché en pleine croissance de la mobilité. Les équipes historiques AKKA et les équipes de Data Respons vont travailler ensemble pour mettre en place au plus vite les fortes synergies commerciales et opérationnelles relatives à cette opération.

Augmentation de capital CNP / famille RICCI : le 30 décembre 2020, Akka a réalisé une augmentation de capital d'un montant brut de 200 M€, souscrite à hauteur de 150 M€ par Swilux S.A., société d'investissement détenue et contrôlée à 100% par la Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP), et à hauteur de 50 M€ par le Groupe familial RICCI, à un prix de souscription de 22,50€ par action (prime d'émission incluse).

À l'issue de cette opération, la CNP détient 6 666 667 actions (21,4% du capital) et autant de droits de vote (17,0% des droits de vote). Le Groupe familial RICCI détient 12 139 490 actions (38,9% du capital) et 20 066 977 droits de votes (51,3% des droits de vote).

Cette opération a permis au Groupe de renforcer sa structure financière afin d'être plus agile en sortie de crise et alors que la transformation de l'entreprise a été accélérée.

1. PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

1.1. Référentiel

Les comptes consolidés du Groupe AKKA Technologies sont établis conformément aux normes et interprétations IFRS publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptées par l'Union Européenne à la date de clôture.

Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission Européenne à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr

1.2. Nouvelles normes et interprétations IFRS

Les modifications de normes applicables au 1^{er} janvier 2020 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe :

- Amendement d'IFRS 3 : modification de la définition d'une activité ;
- Amendements d'IAS 1 et d'IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif » ;
- Amendement d'IFRS 16 : allègements de loyers liés à la COVID-19 ;
- Réforme des taux d'intérêt de référence : modifications d'IFRS 9, d'IAS 39 et d'IFRS 7.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union Européenne avant le 31 décembre 2020, mais dont l'application anticipée aurait été possible, et qui rentrent en vigueur postérieurement à cette date. Il s'agit principalement des normes :

- IFRS 17: contrats d'assurance;
- Amendement d'IAS 1 sur le classement des passifs en tant que passifs courants et non courants ;
- Amendement d'IAS 16 : produits générés par une immobilisation avant son usage prévu ;
- Amendement d'IAS 37 : contrats déficitaires - coûts d'exécution du contrat ;
- Amendement d'IFRS 4 : application d'IFRS 9 et d'IFRS 4 ;
- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2018-2020 ;
- Réforme des taux d'intérêt de référence : Phase 2
- Amendements d'IFRS9, IAS39, IFRS7, IFRS4 et IFRS16

1.3. Estimations de la direction

La préparation des comptes consolidés en normes IFRS nécessite de recourir à des estimations et de formuler des hypothèses ayant un impact sur les états financiers. Ces dernières sont prises en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent. Les résultats réels peuvent de ce fait s'avérer différents des estimations initialement formulées.

Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte macroéconomique actuel, et notamment en tenant compte de la situation de la COVID-19, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture, notamment pour les estimations ci-après.

Le recours à des estimations affecte en particulier les données suivantes :

- les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des actifs (notes 2.9 et 4.2),
- le calcul des impôts différés actifs (notes 2.4 et 3.7.3),
- l'évaluation du résultat à l'avancement des affaires (notes 2.1 et 3.1),
- l'estimation des projets éligibles au titre des crédits d'impôt recherche (notes 2.21, 3.3 et 9.2),
- l'estimation des provisions de restructuration (note 4.12).

1.4. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement, un contrôle exclusif, sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

L'analyse du contrôle exclusif est effectuée selon les critères définis par la norme IFRS 10 (pouvoir sur les activités pertinentes, exposition à des rendements variables et capacité d'utiliser son pouvoir pour influencer sur les rendements). Ce contrôle majoritaire est présumé exister dans les sociétés dans lesquelles le Groupe détient directement ou indirectement au moins 50% des droits de vote. Pour apprécier ce contrôle, sont pris en compte les droits de vote potentiels immédiatement exerçables, y compris ceux détenus par une autre entité.

L'analyse des partenariats effectuée selon les critères définis par la norme IFRS 11 n'a conduit à identifier que des co-entreprises, et pas d'activités conjointes. Les co-entreprises sont consolidées par mise en équivalence. Les goodwill sur les sociétés mises en équivalences sont testés uniquement dans le cas de l'identification d'un indice de perte de valeur, ce qui n'est pas le cas au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020 comme au 31 décembre 2019, une société est mise en équivalence (notes 1.6 et 4.5).

1.5. Date d'arrêté des comptes

Tous les comptes des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation sont arrêtés au 31 décembre 2020.

1.6. Périmètre de consolidation

Sociétés	% de contrôle	% d'intérêt	Méthodes de consolidation ⁽¹⁾	Pays d'installation
AKKA TECHNOLOGIES SE	-	-	SC	Belgique
AEROCONSEIL SASU	100%	100%	IG	France
DATARESPONS SAS	100%	100%	IG	France
GLOBAL SUPPORT SUPPLIER SAS	72%	72%	IG	France
AKKA I&S SASU	100%	100%	IG	France
AKKA INGENIERIE PRODUIT SAS	100%	100%	IG	France
AKKA MANAGER SARL	100%	100%	IG	France
AKKA SERVICES SASU	100%	100%	IG	France
EKIS FRANCE SASU	100%	100%	IG	France
EKIS SASU	100%	100%	IG	France
ERDIMAT SAS	100%	100%	IG	France
AKKA HIGH TECH SAS	100%	100%	IG	France
MODELISATION ASSISTANCE TECHNIQUE INFORMATIQUE SCIENTIFIQUE (MATIS) SAS	100%	100%	IG	France
AKKA DCE GmbH (Ex-Akka Edwy GmbH)	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA DEUTSCHLAND GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA EMV GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA GERMANY GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA SERVICES GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
ATP AUTOMOTIVE TESTING PAPENBURG GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
ELEKTRONISCHE FAHRWERKSYSTEME GmbH	51%	51%	ME	Allemagne
AKKA MANAGEMENT SERVICES GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA DNO GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA DSO GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA DSW GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA Consulting GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA EMC GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA GmbH & Co. KGaA	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA Verwaltungs GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
AKKA CONCEPT GmbH (ex-PROCEDA GmbH)	100%	100%	IG	Allemagne

⁽¹⁾ SC = société consolidante; IG = intégration globale; ME = Mise en Equivalence

Sociétés	% de contrôle	% d'intérêt	Méthodes de consolidation (1)	Pays d'installation
AKKA Austria GmbH	100%	100%	IG	Autriche
AKKA BELGIUM SA	100%	100%	IG	Belgique
AKKA FINANCE SPRL	100%	100%	IG	Belgique
AKKA INTERNATIONAL SA	100%	100%	IG	Belgique
AKKA GROUPE AMERIQUE DU NORD INC	100%	100%	IG	Canada
AKKA TECHNOLOGIES BEIJING Ltd.	100%	100%	IG	Chine
ERLKONIG MANAGEMENT CONSULTING BEIJING Ltd.	100%	100%	IG	Chine
MB SIM TECHNOLOGY Co. Ltd.	100%	100%	IG	Chine
AKKA CONGO SA	70%	70%	IG	Congo
AKKA MIDDLE EAST DMCC	100%	100%	IG	EAU
AKKA TECHNOLOGIES SPAIN SL	100%	100%	IG	Espagne
AKKA DEVELOPMENT UK LTD	100%	100%	IG	Grande Bretagne
AKKA HUNGARY Kft (ex-MBTECH Hungary)	100%	100%	IG	Hongrie
BERTONE DIGITAL MOBILITY SRL	100%	100%	IG	Italie
AKKA ITALIA SRL	100%	100%	IG	Italie
CTP SYSTEM SRL	100%	100%	IG	Italie
AKKA JAPAN K.K	100%	100%	IG	Japon
AKKA DEVELOPMENT SARL	100%	100%	IG	Luxembourg
AKKA DOCUMENTAIRE MAROC SARL	100%	100%	IG	Maroc
AKKA GESTION MAROC SARL	100%	100%	IG	Maroc
AKKA IS MAROC SARLAU	100%	100%	IG	Maroc
AKKA TRANSAFRICA SARL	100%	100%	IG	Maroc
AKKA NETHERLANDS BV	100%	100%	IG	Pays-Bas
AKKA MIDDLE EAST LLC	100%	100%	IG	Qatar
AKKA Czech Republic s.r.o	100%	100%	IG	République Tchèque
AKKA ROMSERV SRL	100%	100%	IG	Roumanie
AKKA TECHNOLOGIES SINGAPORE LTD	100%	100%	IG	Singapour
AKKA GEC SINGAPORE LTD	100%	100%	IG	Singapour
AKKA SLOVAKIA S.r.o.	100%	100%	IG	Slovaquie
AKKA SWITZERLAND SA	100%	100%	IG	Suisse
THE AKKADEMY SWITZERLAND SA	100%	100%	IG	Suisse
AKKA TECHNOLOGIES MUHENDISLIK VE DANISMANLIK Limited Sirketi LLC	100%	100%	IG	Turquie
MBTECH MUHENDISLIK VE DANISMANLIK Limited Sirketi LLC	100%	100%	IG	Turquie
AKKA DEV US INC	100%	100%	IG	USA
AKKA GROUP NORTH AMERICA Inc.	100%	100%	IG	USA
AKKA Group USA Inc.	100%	100%	IG	USA
AKKA USA LLC.	100%	100%	IG	USA
PDS TECH Inc.	100%	100%	IG	USA

Sociétés	% de contrôle	% d'intérêt	Méthodes de consolidation (1)	Pays d'installation
Data Respons AS	100%	100%	IG	Norvège
Data Respons Asia AS	100%	100%	IG	Norvège
Data Respons R&D Services AS	100%	100%	IG	Norvège
Data Respons Solutions AS	100%	100%	IG	Norvège
Data Respons Solutions AB	100%	100%	IG	Suède
inContext AB	100%	100%	IG	Suède
iWise AB	75%	62%	IG	Suède
Sylog Sverige AB	83%	83%	IG	Suède
Sylog Epic AB	80%	66%	IG	Suède
Sylog Jasper AB	100%	83%	IG	Suède
Sylog Öst AB	85%	71%	IG	Suède
Sylog Systems AB	80%	66%	IG	Suède
Sylog Väst AB	100%	83%	IG	Suède
YABS AB	100%	83%	IG	Suède
Data Respons Solutions AS	100%	100%	IG	Danemark
Tech People AS	100%	100%	IG	Danemark
DATA Respons GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
Data Respons Solutions GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
Donat Group GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
EPOS CAT GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
IT Sonix Custom Development GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
Microdoc Computersysteme GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
XPURE GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
Donat IT GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
Microdoc Software GmbH	100%	100%	IG	Allemagne
Data Respons Asia Taiwan Branch	100%	100%	IG	Taiwan

⁽¹⁾ SC = société consolidante; IG = intégration globale; ME = Mise en Equivalence

1.7. Comparabilité des comptes

1.7.1. Principales entrées de périmètre de l'exercice 2020

Comme indiqué dans le paragraphe de l'introduction, AKKA Technologies a acquis le Groupe norvégien Data Respons au cours de l'exercice.

Data Respons étant coté à la Bourse d'Oslo, le Groupe a lancé l'offre publique d'achat amicale en date du 13 janvier 2020 au prix de 48 NOK en numéraire.

À l'issue de la première phase de l'OPA achevée le 10 février 2020, le Groupe détenait 64% des titres de Data Respons. À la suite de la prolongation de l'OPA, et à l'issue de la mise en œuvre de la

procédure de retrait obligatoire, le Groupe détenait 100% des titres de Data Respons et ses actions ont été retirées de la cotation à la Bourse d'Oslo.

Le Groupe Data Respons est intégré dans le périmètre de consolidation à compter du 1^{er} mars 2020 (voir sa composition détaillée dans le tableau précédent).

Conformément à IFRS 3 révisée, le Groupe AKKA Technologies a déterminé le prix d'acquisition et a procédé à son allocation dans le délai d'un an de l'acquisition. Après prise en compte des couvertures de change, le prix d'acquisition a été évalué à 369,8 M€. Aucun complément de prix n'est prévu compte tenu du contexte de l'acquisition (OPA).

Le bilan d'ouverture définitif est détaillé ci-dessous :

Bilan DATA RESPONS (en milliers d'euros)	1 Mars 2020
Relation clients et carnets de commandes clients	88 490
Immobilisations incorporelles	29
Immobilisations corporelles	1 318
Droits d'utilisation - IFRS 16	9 074
Impôts différés - actif	1 100
Actifs non courants	100 011
Stocks et en-cours	3 607
Clients et comptes rattachés	43 131
Autres créances	3 304
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 283
Actif courants	63 326
Passifs financiers non courants	11 426
Dettes de loyers IFRS 16 non courantes	5 765
Dettes sur acquisitions de sociétés non courantes	30 616
Impôts différés - Passif	18 972
Passifs non courants	66 780
Passifs financiers courants	131
Dettes de loyers IFRS 16 courantes	3 315
Fournisseurs	28 379
Etat- impôts sur les bénéfices	1 132
Dettes fiscales et sociales hors IS - courantes	12 752
Dettes sur acquisitions de sociétés courantes	10 264
Autres dettes	493
Passifs courants	56 465
Actif Net	40 092
Prix d'acquisition	369 821
Actif Net	(40 092)
Goodwill	329 729

L'exercice d'allocation du prix payé a conduit notamment à l'identification d'immobilisations incorporelles significatives dont les principales ont été « Relations clients » et « Carnets de commandes clients », estimées respectivement à 86,2 M€ et 2,3 M€. Ces actifs incorporels sont amortis respectivement sur les durées de 10 ans et 1 an. L'impôt différé passif correspondant a été enregistré pour 19,0 M€. Aucun passif éventuel n'a été reconnu dans le cadre de ce regroupement d'entreprises.

Les participations minoritaires dans les activités suédoises de Data Respons (sous-groupe Sylog) ont été évaluées à proportion de l'actif net identifiable de ce périmètre, soit 1,6 M€.

En conséquence, le goodwill s'est élevé à 329,7 M€. L'analyse de la transaction a conduit à l'identification des synergies significatives avec la Business Unit Allemagne, et à l'allocation de 28,1 M€ de goodwill à l'unité génératrice de trésorerie correspondante.

Par ailleurs, les principaux impacts de Data Respons sur les performances opérationnelles du Groupe en 2020 sont indiqués au par. 3.1.

Les coûts d'acquisition enregistrés en Charges externes d'élèvent à 5,4 M€.

1.7.2. Principales entrées de périmètre de l'exercice 2019

Il n'y a eu aucune variation de périmètre significative sur l'exercice 2019.

1.7.3. Prix d'acquisition des sociétés entrées dans le périmètre en 2019 et en 2020

Les prix d'acquisition décaissés en 2020 s'élèvent à 383,3 M€ contre 19,8 M€ en 2019 ; 22,4 M€ restent à décaisser postérieurement à 2020. Le détail du goodwill est donné dans la note 4.1.

1.7.4. Variation de pourcentage de détention

Il n'y a eu aucune variation de pourcentage de détention sur des sociétés significatives sur l'exercice 2020.

1.7.5. Sortie de périmètre

Il n'y a eu aucune sortie significative de périmètre sur l'exercice 2020.

1.7.6. Autres événements affectant le périmètre de consolidation

La rationalisation du nombre d'entités légales s'est poursuivie en 2020 avec notamment des fusions en France, en Italie, en Espagne et en Suisse. Ces opérations ont été sans impact sur les données consolidées.

Les titres de sociétés non-consolidées sont présentés dans le poste « Actifs financiers non courants » ; leur contribution aux comptes consolidés a été jugée non-significative.

1.7.7. Informations proforma

Les impacts de l'acquisition de Data Respons sur les principaux agrégats financiers n'excédant pas 25%, aucune information proforma n'est communiquée sur les exercices présentés.

1.7.8. Changements de présentation du Bilan consolidé

Afin d'apporter plus de transparence sur les lignes de dettes, le Groupe a décidé de présenter séparément au bilan les dettes sur acquisitions de sociétés. Précédemment présentées au sein de la ligne « Autres dettes », ces dettes sont désormais présentées sur deux lignes distinctes : « Dettes sur acquisitions de sociétés non courantes » et « Dettes sur acquisitions de sociétés courantes ».

Le montant de 2 314 K€ au 31 décembre 2019 est reclassé de la ligne « Autres dettes » vers la ligne « Dettes sur acquisitions de sociétés courantes ».

Par ailleurs, la crise Covid a conduit le Groupe à différer ou à étaler un certain nombre de paiements de ses dettes sociales ou fiscales. Sur la base des échéanciers arrêtés avec les administrations, une partie de ces dettes étant payable en 2022 et après, le Groupe a créé la rubrique « Dettes fiscales et sociales hors IS – non courantes » pour enregistrer ces montants.

1.8. Conversion des états financiers des filiales

La monnaie fonctionnelle du Groupe est l'Euro.

Les états financiers des filiales ont été convertis en euros en utilisant le taux de clôture pour les postes de bilan autres que les capitaux propres, le taux moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le taux historique pour les composantes de capitaux propres autre que le résultat.

Les différences résultant de la conversion des états financiers des filiales sont enregistrées dans une rubrique distincte du tableau des variations des capitaux propres, « écarts de conversion ». Les mouvements de l'exercice sont présentés sur une ligne distincte, dans les autres éléments du résultat global.

1.9 Opérations intra-groupe

Les transactions entre les sociétés du Groupe (achats, ventes, dividendes, créances, dettes, provisions, résultats de cession internes, ...) sont éliminées globalement pour les sociétés faisant l'objet d'une intégration globale.

2. PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Méthode de comptabilisation des résultats sur contrats

Le chiffre d'affaires consolidé est comptabilisé conformément aux dispositions de la norme IFRS 15.

Le chiffre d'affaires provenant de la majorité des contrats est comptabilisé comme une obligation de performance unique dont le transfert du contrôle est effectué au fur et à mesure de l'avancement des contrats.

Pour l'ensemble des typologies de contrats (Régie, Forfait ou Unités d'œuvre), le chiffre d'affaires et la marge sont constatés en fonction de l'avancement de chacune des affaires. Pour les affaires au forfait, les prestations sont évaluées sur la base des coûts des travaux réalisés en tenant compte d'une estimation du reste à faire pour achever le contrat.

Lorsque le client demande de réaliser des travaux non inclus dans la commande initiale sur des contrats au forfait, le Groupe procède à l'analyse de telles transactions pour modification de contrat. Si le Groupe est certain de percevoir un produit avant l'accord formel du client, des factures à établir sont enregistrées sur la base de la production réalisée, à condition que le client reconnaisse que des travaux ont été faits en dehors du cadre contractuel initial. L'enregistrement du chiffre d'affaires est effectué dans de tels cas sur la base du prix de revient.

Les affaires au forfait représentent une part significative du chiffre d'affaires et de la marge. Pour les affaires au forfait, lorsque la production réalisée augmentée du reste à faire pour achever le contrat est supérieure au montant total du chiffre d'affaires du contrat, l'excédent est enregistré en « provision pour perte à terminaison »

au passif du bilan dans la rubrique « provisions courantes ».

Lorsqu'un tiers intervient dans la fourniture d'un bien ou service distinct, le Groupe détermine s'il en obtient le contrôle avant son transfert au client. Quand le contrôle est obtenu avant le transfert au client, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires le montant brut qu'il s'attend à recevoir du client. En revanche, lorsque le contrôle n'est pas obtenu, le Groupe considère qu'il est agent dans l'opération concernée et ne comptabilise en chiffre d'affaires que le montant correspondant à sa rémunération nette.

Pour tous les types d'affaires, lorsque la production réalisée est supérieure à la facturation émise, la différence est enregistrée en « factures à établir » à l'actif du bilan sous la rubrique « clients et comptes rattachés ». A l'inverse, lorsque la facturation est supérieure à la production réalisée, la différence est enregistrée en « produits constatés d'avance » au passif du bilan sous la rubrique « autres dettes ».

Au sein du Groupe, les actifs sur contrats correspondent aux factures à établir dont les droits à l'encaissement sont conditionnés soit à l'obtention de l'acceptation du client, soit à la prestation de services complémentaire devant intervenir préalablement à la facturation.

Conformément aux exigences de la norme IFRS 9, les actifs sur contrats font l'objet d'une analyse pour apprécier les risques éventuels de non-recouvrabilité (« risque de crédit »). Les passifs sur contrats sont principalement constitués des avances reçues (sommes reçues des clients en amont du démarrage des projets) et des produits constatés d'avance.

	Note	2020	2019
Factures à établir	4.8	87 186	119 851
Actifs sur contrats		87 186	119 851
Avances clients reçues	4.16	13 431	9 948
Produits constatés d'avance	4.16	26 895	23 734
Passifs sur contrats		40 326	33 682

2.2. Frais de recherche et développement

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges.

Les frais de développement sont comptabilisés à l'actif selon la norme IAS 38 seulement si les projets remplissent les conditions suivantes :

- le projet est clairement identifié et les coûts du projet peuvent être évalués de façon fiable,
- la faisabilité technique du projet est démontrée,
- le Groupe a l'intention de mener son projet à son terme et d'utiliser ou de vendre les solutions qui en résulteront,

- les ressources financières et techniques pour achever le développement et pour utiliser ou vendre l'actif sont disponibles,
- il est probable que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe.

Les subventions reçues au titre des projets concernés sont comptabilisées en diminution de l'actif.

2.3. Paiements fondés sur des actions

La norme IFRS 2 définit les modalités d'évaluation et de comptabilisation des paiements fondés sur des actions. Les plans d'attribution de bons de souscription d'actions et d'actions gratuites sont considérés comme des avantages attribués par le Groupe aux bénéficiaires. A ce titre, l'avantage est évalué sur la base de la juste valeur, à la date d'attribution, des instruments de capitaux propres attribués. Il donne lieu à la constatation d'une charge étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, en tenant compte des probabilités de départ.

A l'échéance de la période d'acquisition, le montant des avantages cumulés comptabilisé est maintenu en capitaux propres pour la partie des droits effectivement acquis, que les options soient effectivement exercées ou non.

La juste valeur des plans d'attribution de bons de souscription d'actions est déterminée en utilisant le modèle d'évaluation Black & Scholes ; aucun bon de souscription d'actions n'a été attribué sur l'exercice.

Les actions gratuites attribuées sont soumises à certaines restrictions quant à leur cession ou leur transfert et à des conditions de présence du salarié dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition. La juste valeur de l'avantage attribué tient compte de différents paramètres tels que le turn-over du Groupe et l'incessibilité des actions pendant la période d'acquisition.

La charge correspondante est présentée sur la ligne Actions gratuites et Stock-Options du Compte de résultat.

2.4. Charge d'impôt

2.4.1. Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôt exigible représente les montants payés ou restant à payer aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Des impôts différés sont constatés sur les différences entre les valeurs comptables des éléments d'actif et passif et leurs valeurs fiscales conformément à la norme IAS 12, à l'exception des différences liées aux goodwill et aux participations dans les filiales. Ils résultent donc essentiellement des éléments suivants :

- décalage dans le temps entre la comptabilisation et la déductibilité fiscale de certaines charges dans les comptes locaux,
- déficits fiscaux,
- ajustements passés entre les comptes établis en principes locaux et les comptes établis en normes IFRS.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Les modifications des taux et des bases d'impôts différés sont constatées en résultat lorsqu'elles affectent un élément comptabilisé en résultat, en autres éléments du résultat global ou en réserves selon le mode de comptabilisation de l'élément à la source de l'impôt.

Les actifs d'impôts différés sont reconnus s'il est probable que des bénéfices imposables futurs seront réalisés. Les actifs d'impôts différés sont revus à chaque clôture et leur valeur est réduite s'il est probable que les bénéfices imposables futurs ne seront pas suffisants pour les utiliser, totalement ou partiellement. La probabilité de recouvrement se base notamment sur un plan d'affaires établi sur une période de 10 ans pondérée par une probabilité de réalisation des bénéfices imposables futurs.

Les impôts différés ne font pas l'objet d'une actualisation.

2.4.2. Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises

La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en France, assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux, qui, selon l'analyse du Groupe, présente des caractéristiques répondant à la définition d'un impôt sur le résultat tel qu'énoncée par IAS 12.2 (« impôts dus sur la base des bénéfices imposables »), est comptabilisée sur la ligne « charge d'impôt » du compte de résultat.

2.5. Résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le résultat par action de base est calculé en divisant le « résultat net part du Groupe » par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation, en déduisant les actions d'autocontrôle.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le « résultat net part du Groupe », corrigé du coût financier des instruments

dilutifs, par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation après conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation donnant droit à un accès différé au capital de la société AKKA Technologies.

2.6. Goodwill

La norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprise a été appliquée de manière prospective, pour les regroupements d'entreprise intervenus à compter du 1^{er} janvier 2010.

Les principes présentés ci-dessous sont ceux définis par la norme IFRS 3 révisée.

Lors de la prise de contrôle d'une nouvelle société, les actifs et passifs identifiables de la filiale acquise sont inscrits au bilan consolidé pour leur juste valeur à cette date. Ces actifs et passifs suivent les règles propres aux postes du bilan auxquels ils sont affectés.

L'écart résiduel entre le coût d'acquisition des titres et la part d'intérêt dans la juste valeur nette des actifs et passifs éventuels est porté à l'actif sous la rubrique « goodwill ». L'analyse de l'affectation du prix d'acquisition n'est finalisée qu'à l'issue d'une période de 12 mois après la date d'acquisition.

Le coût d'acquisition correspond au montant de trésorerie ou d'équivalent de trésorerie et des ajustements de prix valorisés à la juste valeur, hors frais d'acquisition de titres. Les frais d'acquisition sont constatés en charge de l'exercice.

Le Groupe évalue les intérêts minoritaires lors d'une prise de contrôle, soit à leur juste valeur (méthode du goodwill complet), soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net de la société

acquise (méthode du goodwill partiel). L'option est prise pour chaque acquisition.

L'impact des rachats d'intérêts minoritaires postérieurement à une prise de contrôle est constaté directement en réserves consolidées. Le traitement est identique en cas de cession sans perte de contrôle.

Pour les acquisitions réalisées à compter du 1^{er} janvier 2010, conformément à la norme IFRS 3 révisée, les variations de compléments de prix sont constatées en résultat après la date d'acquisition. Lorsque l'impact est significatif, les compléments de prix (earn-out) sont actualisés. L'impact de la désactualisation est constaté en résultat.

Le goodwill négatif (badwill) est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les goodwill sont rattachés à une unité génératrice de trésorerie ou un regroupement d'UGT en fonction des synergies attendues par le Groupe. En pratique, les goodwill sont alloués à des zones géographiques, comme présenté en note 4.1.

Les goodwill ne sont pas amortis. Ils font l'objet de tests de dépréciation selon les modalités définies en note 2.9, dès qu'il existe un indice de perte de valeur, et au minimum une fois par an.

2.7. Immobilisations incorporelles et corporelles

La méthode de base retenue pour l'entrée et l'évaluation des immobilisations est la méthode du coût historique. Le Groupe n'a pas opté pour la réévaluation des actifs immobilisés hors opérations de regroupement d'entreprises.

Parmi les immobilisations corporelles, seuls les terrains sont des immobilisations à durée de vie indéfinie.

En application de la norme IAS 16, les bâtiments ont fait l'objet d'une approche par composants.

Les bâtiments ont été affectés en quatre composants homogènes sur la base des estimations et des devis de l'époque :

- gros-oeuvre,

- façade et étanchéité,
- installations générales et techniques,
- agencements.

Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien. Le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés.

Les principales durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations incorporelles et corporelles sont les suivantes :

	Mode	Nombre d'années
Logiciels	Linéaire	de 1 à 3 ans
Logiciels liés à l'exploitation (V.U. inférieure à 23 K€)	Linéaire	2 ans
Logiciels liés à l'exploitation (V.U. supérieure à 23 K€)	Linéaire	3 ans
Relations clients	Linéaire	10 ans
Gros-oeuvre	Linéaire	50 ans
Façades et étanchéité	Linéaire	30 ans
Installations générales et techniques	Linéaire	de 4 à 20 ans
Agencements	Linéaire	10 ans
Installations techniques, matériels et outillages industriels	Linéaire	4 ans
Installations générales, agencements et aménagements	Linéaire	4 à 10 ans
Matériel de transport	Linéaire	4 ans
Matériel de bureau	Linéaire	4 ans
Matériel informatique	Linéaire	3 ans
Mobilier	Linéaire	7 ans

2.8. Contrats de location

La norme IFRS 16 « Contrats de location est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019.

Les preneurs de contrats de location doivent comptabiliser, pour les contrats ne faisant pas l'objet d'exemption prévue par la norme :

- à l'Actif un droit d'utilisation amortissable ;
- au Passif une dette de loyers correspondant à la valeur actualisée des paiements futurs ;
- au Comptes de Résultat des charges d'amortissements du droit d'utilisation, ainsi que des intérêts financiers calculés sur la dette de loyers.

La durée de location est définie contrat par contrat et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes optionnelles qui sont raisonnablement certaines d'être exercées.

Les loyers des contrats correspondant à un actif de faible valeur unitaire (moins de 5 000 USD) ou à une location de courte durée (inférieure à 12 mois) restent comptabilisés directement en charges externes.

Les taux d'actualisation appliqués sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe par mesure de simplification.

Ces taux d'actualisation ont été déterminés en tenant compte des durées résiduelles des contrats ainsi que de la zone géographique :

Europe

- < 3 ans : 1,00 %
- de 3 à 6 ans : 1,50 %
- de 6 à 9 ans : 2,00 %
- > 9 ans : 2,60 %

Amérique du Nord

- de 0 à 6 ans : 3,90 %
- > 6 ans : 4,10%

Le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des endroits où il est implanté, et les locations immobilières représentent l'essentiel des contrats dans le champs d'application IFRS 16. Les contrats de location régis par cette norme concernent également des véhicules et certains équipements informatiques.

2.9. Pertes de valeur des actifs immobilisés non financiers

De manière périodique, une fois par an (pour les goodwill et les autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie), et, à chaque fois qu'un indice de perte de valeur est identifié (pour les autres actifs immobilisés non financiers), il est pratiqué un test de dépréciation (impairment test) visant à s'assurer que la valeur recouvrable des actifs immobilisés non financiers est au moins égale à la valeur comptable. Le cas échéant une perte de valeur est comptabilisée pour ramener la valeur comptable de ces actifs à leur valeur recouvrable.

Comme le préconise la norme IAS 36, la valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette (juste valeur diminuée des coûts de cession) de l'actif et sa valeur d'utilité qui correspond à la valeur actualisée des flux futurs estimés des UGT ou regroupements d'UGT. Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont définies comme étant les plus petits groupes identifiables d'actifs générant des entrées indépendantes de trésorerie (cf. note 2.7).

Les tests de dépréciations sont effectués par UGT ou par regroupement d'UGT sur la base d'une projection sur 5 ans des flux nets de trésorerie liés à l'activité (cash-flows d'exploitation, flux liés au BFR et aux investissements) augmentés le cas échéant des subventions R&D correspondantes. Cette projection est déterminée à l'aide des données budgétaires de l'UGT ou du regroupement d'UGT

et en tenant compte de l'expérience passée et des perspectives futures. Au-delà de cet horizon, le Groupe calcule une valeur terminale de l'UGT correspondant à l'actualisation des flux nets de trésorerie liés à l'activité à l'infini.

Le taux d'actualisation est déterminé, conformément aux normes IFRS, sans tenir compte du niveau d'endettement. Le taux retenu est un taux après impôts et est appliqué à des flux après impôts. Son utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt à des flux de trésorerie non fiscalisés, comme le requiert la norme IAS 36. Le taux d'actualisation est calculé en prenant en compte un taux sans risque, une prime de risques liée au marché actions et un bêta sectoriel. Compte tenu de l'implantation des UGT ou regroupements d'UGT présentant un goodwill, une prime de risque pays a été prise en compte.

Les flux de trésorerie prévisionnels ne prennent pas en compte les flux liés aux investissements de croissance et les flux liés aux restructurations non engagées.

Les pertes de valeur constatées sur une UGT ou un regroupement d'UGT sont imputées en priorité sur le goodwill. Les dépréciations constatées sur le goodwill des sociétés intégrées globalement sont irréversibles.

2.10. Stocks

Les stocks sont principalement composés de pièces détachées. Ils sont valorisés au coût moyen pondéré.

Une perte de valeur est comptabilisée pour tenir compte d'éventuels obsolescence ou détérioration.

2.11. Créances clients et actifs sur contrats

Les créances clients et les autres créances sont des actifs courants évalués initialement à la juste valeur, qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

A chaque arrêté, les créances sont évaluées à la juste valeur en constatant le cas échéant des pertes de valeur pour tenir compte des risques éventuels de non-recouvrement.

Une perte de valeur est comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale.

Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement importants sont autant d'indicateurs qu'une créance commerciale doit faire l'objet d'une dépréciation.

Le Groupe a utilisé la modalité pratique offerte par IFRS 9 pour mesurer la perte attendue en utilisant une matrice de provisions. La plupart des clients du Groupe étant des sociétés avec un niveau de rating très élevé, une provision est calculée, sauf exception justifiée, pour toute créance en retard de plus de 3 mois.

2.12. Affacturage et autres outils de financement

Le financement du besoin en fonds de roulement est réalisé principalement par des cessions de créances (affacturage, Dailly,...). L'analyse de la déconsolidation des créances cédées s'effectue sur la base de l'arbre de décision fourni par la norme IFRS 9.

Les conditions dont bénéficie le Groupe nous conduisent à enregistrer les disponibilités acquises grâce à ces cessions sur la ligne « trésorerie et équivalents de trésorerie », les retenues de garanties sur la ligne « actifs financiers » et les créances cédées sont déconsolidées à l'actif du bilan. Une information sur le montant des créances clients cédées et déconsolidées est donnée en note 4.8.

Ce mode d'enregistrement provient en particulier des critères suivants :

- lors de la cession, les droits sur les flux de trésorerie de l'actif n'ont pas expiré,
- les droits à recevoir les flux de trésorerie de l'actif sont transférés au cessionnaire,
- les risques et avantages sont substantiellement transférés au cessionnaire,
- le contrôle de la créance n'est pas conservé par le Groupe.

2.13. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique comprend les comptes courants bancaires (soldes débiteurs et créditeurs), les montants mis à notre disposition par le factor mais non utilisés ainsi que des équivalents de trésorerie.

Les placements à court terme (équivalents de trésorerie) sont évalués et comptabilisés à la juste valeur par référence au dernier cours de l'exercice. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

2.14. Emprunts obligataires à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) et dettes financières

L'ODIRNANE est un instrument perpétuel sans maturité, les détenteurs ne disposant pas d'option pour exiger le remboursement de l'instrument à leur main. L'instrument est remboursable en cas de liquidation de l'entreprise avec paiement des coupons courus et le cas échéant différés. Le paiement des coupons est laissé à la main d'AKKA et peut être différé tant qu'AKKA n'a pas décidé une distribution de dividendes. En cas de non-paiement des coupons, ceux-ci resteront dus et constitueront des arriérés portant intérêt au taux applicable servant à la détermination des coupons des obligations.

endront exigibles dans certaines circonstances, telles que décrites dans les termes et conditions des Obligations.

REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Les Obligations sont à durée perpétuelle, sous réserve de remboursement anticipé au gré de l'Émetteur.

INTERETS

- Jusqu'au 1^{er} janvier 2025, les Obligations porteront intérêt à un taux fixe annuel de 3,5%, payable semestriellement à terme échu le 1^{er} juillet et le 1^{er} janvier de chaque année, commençant le 1^{er} juillet 2020 et prenant fin le 1^{er} janvier 2025, sous réserve de l'Option de Paiement Différé des Intérêts (telle que définie ci-dessous).
- A compter du 1^{er} janvier 2025, les Obligations porteront intérêt à un taux égal au taux Euribor six mois majoré d'une marge de 900 points de base, payable semestriellement à terme échu à chaque Date de Paiement d'Intérêts et pour la première fois, le 1^{er} juillet 2025, sous réserve de l'Option de Paiement Différé des Intérêts.
- En cas de changement de contrôle, le taux d'intérêt annuel sera majoré de 500 points de base à compter de la Date de Paiement d'Intérêts suivante.
- A toute Date de Paiement d'Intérêts, l'Émetteur pourra décider, sous réserve de certaines conditions, de différer le paiement des intérêts dus au titre des Obligations pour la période d'intérêts considérée sous réserve d'une notification préalable aux porteurs des Obligations au moins 15 jours avant la Date de Paiement d'Intérêts concernée, (une « Option de Paiement Différé des Intérêts »). Tout intérêt relatif aux Obligations non payé à une Date de Paiement d'Intérêts constituera un « Intérêt Différé ».
- Tout montant d'Intérêts Différés portera intérêt à un taux annuel égal, selon le cas, au taux fixe ou au taux variable applicable. Le montant des intérêts ainsi courus (les « Intérêts Complémentaires ») relatif aux Intérêts Différés sera dû et exigible de la même manière que les Intérêts Différés.
- Les Intérêts Différés et les Intérêts Complémentaires peuvent être payés en tout ou en partie, à tout moment, au choix de l'Émetteur, mais l'ensemble des Intérêts Différés et Intérêts Complémentaires relatifs à l'ensemble des Obligations devi-

- L'Émetteur pourra à son gré rembourser de manière anticipée l'intégralité des Obligations au pair majoré des intérêts courus, des éventuels Intérêts Différés et Intérêts Complémentaires (le « Prix de Remboursement Anticipé ») :
 - pour la première fois le 1^{er} janvier 2025, puis à chaque Date de Paiement d'Intérêts ;
 - en cas de changement de contrôle ;
 - du 25 janvier 2023 au 1^{er} janvier 2025, si la Parité de l'Obligation sur 20 jours de bourse durant une période de 40 jours de bourse consécutifs précédant la publication de l'avis de remboursement anticipé est supérieur ou égal à 130 000 euros du prix de conversion ; et
 - si le nombre d'Obligations en circulation est inférieur à 15 % du nombre d'Obligations initialement émises.
- L'Émetteur s'engage à convoquer une assemblée des actionnaires au plus tard le 30 juin 2020 (la « Date Butoir »), afin de soumettre au vote des actionnaires les résolutions relatives au changement de contrôle (approuvant l'ajustement du prix de conversion en cas de changement de contrôle et le step-up de changement de contrôle). Dans l'hypothèse où ces résolutions ne seraient pas approuvées et si l'Émetteur n'a pas donné d'avis de remboursement anticipé pour la date tombant 2 jours ouvrables après la Date Butoir, pour le montant le plus élevé entre 102% de la valeur nominale des Obligations et 102% de la juste valeur des Obligations, auquel s'ajoutent dans les deux cas les intérêts courus, et, le cas échéant les Intérêts Différés et les Intérêts Complémentaires, le taux d'intérêt fixe sera majoré de 500 points de base additionnels à compter de la période d'intérêt débutant le 1^{er} janvier 2021.

DROIT A L'ATTRIBUTION D'ACTIONS ET PRIX DE CONVERSION

Les porteurs des Obligations pourront exercer leur droit à l'attribution d'actions à tout moment à compter de la date d'émission (inclus) et jusqu'au 7^{ème} jour (inclus) précédant le 1^{er} janvier 2025, ou, le cas échéant, la date fixée pour un remboursement anticipé.

- En cas d'exercice de leur droit de conversion, les porteurs des Obligations recevront, au choix de l'Émetteur, soit des actions, soit des espèces, soit une combinaison d'actions et d'espèces.
- Le prix de conversion pourra être ajusté selon les ajustements usuels, tels que décrits dans les termes et conditions des Obligations. Le prix sera notamment ajusté à la baisse en cas de distribution en espèce versée ou effectuée à l'égard d'un exercice social de l'Émetteur.

La prime de conversion initiale des obligations en actions a été fixée à 35% par rapport au cours de référence de l'action AKKA de 57,22 €, pour aboutir à un prix de conversion initial de 77,2582 €. Le prix de conversion des obligations a ensuite été ajusté à 70,2347 €.

TRAITEMENT COMPTABLE

Les caractéristiques de l'ODIRNANE ont conduit le Groupe à la comptabiliser en tant qu'instrument de capitaux propres :

- Il n'existe aucune obligation contractuelle de rembourser le nominal à l'exception de la liquidation de l'émetteur, la norme IAS 32 stipulant qu'une obligation de remboursement en cas de liquidation ne remet pas en cause la classification en instrument de capitaux propres ;
- Le paiement des coupons aux porteurs des obligations est :
 - soit dépendant de la liquidation de l'émetteur. Comme indiqué ci-dessus, une obligation pour l'émetteur de procéder

à un paiement en cas de liquidation n'établit pas l'existence d'une dette au sens de la norme IAS 32,

- soit sous le contrôle de l'émetteur (paiement de dividendes, rachats d'actions propres ou équivalents, remboursement anticipé à la main de l'émetteur, décision de paiement du prochain coupon sur les obligations...).

La présence d'un long historique de versement de dividendes sur les actions ordinaires déclenchant automatiquement le paiement d'une rémunération au titre de l'instrument ne remet pas en cause selon IAS 32 l'absence d'obligation contractuelle.

Enfin la clause de « step up » qui conduit à augmenter de manière significative le montant des coupons au-delà d'une certaine date, si l'instrument n'a pas été préalablement racheté par l'émetteur, et la clause d'intérêts de retard (capitalisés et portant au même taux que les obligations) constituent des contraintes économiques et non des obligations contractuelles en application de la norme IAS 32 et de ses interprétations actuelles.

Par conséquent, au regard des caractéristiques des instruments et des éléments évoqués ci-dessus, AKKA n'a pas d'obligation contractuelle de payer une rémunération sur l'instrument de dette perpétuelle.

Enfin, les différentes options évoquées ci-dessus ne remettent pas en cause la qualification d'instruments de capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 32.35, les intérêts payés sont imputés directement au débit des capitaux propres.

2.15. Opérations en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées pour leur contrevaletur à la date de l'opération. Les dettes et les créances figurent au bilan pour leur contrevaletur au cours de fin d'exercice. Les écarts de change correspondants sont enregistrés au compte de résultat.

2.16. Avantages du personnel

Avantages postérieurs à l'emploi (cf. note 4.12)

Les avantages du personnel postérieurs à l'emploi provisionnés correspondent aux plans à prestations définies en France et en Allemagne :

- En France, il s'agit des indemnités de départ à la retraite légaux bénéficiant à l'ensemble des salariés en application du Code du travail et des conventions collectives, et déterminées en fonction de l'ancienneté au départ à la retraite,
- En Allemagne, il s'agit d'un plan de retraite par capitalisation issu de l'acquisition du Groupe MBTech dont l'entrée de nouveaux collaborateurs avait été gelée depuis avant l'acquisition par AKKA.

Le calcul du montant des engagements prend en compte :

- les droits acquis, charges comprises, par chaque salarié selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaire de fin de carrière,

- la table de mortalité,
- le taux de turn-over,
- un taux de croissance des salaires de 1% en France (1% en 2019) et 1,5% en Allemagne (3% en 2019).

Ce calcul a fait l'objet d'une actualisation au taux de 0,50% en 2020 en France et 0,34% en Allemagne, contre 0,77% en 2019 (iBoxx AA10+ avec un plancher à 0,50%).

Le coût des services rendus et le coût financier sont constatés en résultat. Les écarts actuariels sont constatés en autres éléments du résultat global, ils ne sont pas recyclés en résultat.

Il n'y a pas de coût des services passés différé ni de changement de régime intervenu sur les exercices présentés. Le Groupe n'externalise pas le financement des engagements.

2.17. Provisions

Les obligations à l'égard des tiers résultant de faits générateurs passés, qu'elles soient légales, réglementaires, contractuelles ou implicites font l'objet d'une provision dès lors que le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'événements passés, existant indépendamment d'actions futures du Groupe, et qu'il est probable qu'elles donneront lieu à une sortie de ressources.

Les actifs éventuels sont mentionnés en annexe, lorsque leur réalisation est probable et que le montant est significatif. Les passifs éventuels sont mentionnés en annexe, lorsque leur montant est significatif.

Une revue régulière des éléments constitutifs de ces provisions (litiges commerciaux, litiges prud'homaux, restructuration...) est effectuée pour permettre les réajustements considérés comme justifiés.

Lorsque l'effet est significatif, les provisions font l'objet d'une actualisation.

2.18. Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts auprès des établissements de crédit (banques et organismes de location-financement ainsi que les emprunts obligataires). Les passifs financiers sont enregistrés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

La part à moins d'un an est classée dans le poste « passifs financiers courants », la part à plus d'un an est classée dans le poste « passifs financiers non courants ».

2.19. Dettes d'acquisition de sociétés

Les dettes d'acquisition de sociétés sont généralement des compléments de prix variables et sont comptabilisées à leur juste valeur au moment de l'acquisition, sur la base des faits et circonstances disponibles à ce moment-là.

Les compléments de prix variables dépendent généralement de la performance financière future des filiales, selon les règles définies dans le contrat d'acquisition.

La juste valeur est déterminée sur la base des estimations de flux de trésorerie futurs (actualisés si la période de référence excède 2 ans), et l'hypothèse clé est l'estimation de la performance financière future des filiales, normalement calculée comme un multiple de la performance opérationnelle de l'entreprise (résultat opérationnel ou équivalent).

À chaque clôture, la juste valeur estimée d'origine du complément de prix est ajustée pour des raisons suivantes :

- Changement d'estimation de la performance opérationnelle de l'entreprise acquise,
- En cas de recours à l'actualisation, la valeur actuelle des paiements futurs augmente à mesure de passage du temps, ce qui nécessite la comptabilisation d'un coût d'intérêts,
- En cas de compléments de prix exprimés en devises étrangères, à raison de variation des cours des devises concernées.

Les impacts de réévaluations ultérieures sont comptabilisés en résultat opérationnel (impacts liés aux paramètres opérationnels) ou en résultat financier (impacts liés aux paramètres financiers).

2.20. Instruments dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux risques de variation des taux d'intérêts. Ces dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur à la date de mise en place et sont ensuite réévalués à leur juste valeur à chaque date de clôture. Conformément à la norme IAS 39, l'enregistrement des variations de juste valeur dépend de la désignation comptable du dérivé en tant qu'instrument de couverture dans une opération de couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie.

La couverture de juste valeur (fair value hedge) est destinée à la couverture de l'exposition aux variations de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'une partie identifiée de cet actif ou passif ou à un engagement d'acquiescer ou de vendre un actif à un prix déterminé, qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le résultat présenté. Tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture est comptabilisé au compte de résultat.

Il n'existe pas ce type de contrat dans le Groupe sur les exercices présentés.

La couverture de flux de trésorerie (cash-flow hedge) est destinée à la couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou un passif comptabilisé ou à une transaction prévue et qui affectera le résultat. Les variations de juste valeur à la clôture de l'exercice sont décomposées entre la partie efficace enregistrée en « autres éléments du résultat global » et la partie non efficace imputée dans le compte de résultat de la période.

La partie efficace est constatée en résultat de la période aux échéances de l'instrument de couverture. Si l'instrument de couverture arrive à expiration, est vendu, résilié ou exercé, le profit ou la perte initialement comptabilisé en autres éléments du résultat global doit être maintenu séparément en autres éléments du résultat global tant que la transaction prévue ne s'est pas produite. Si l'on ne s'attend plus à ce que l'engagement ou la transaction se produise, tout l'impact comptabilisé précédemment en autres éléments du résultat global est transféré au compte de résultat.

2.21. Subventions

Conformément à la norme IAS 20, les subventions (principalement les crédits impôts recherche) sont présentées en déduction de la charge à laquelle elles sont relatives.

Les subventions sont principalement constituées des crédits d'impôt recherche dont près de 90% concernent les sociétés françaises du Groupe. Les montants correspondants sont déterminés sur la base de l'analyse de l'éligibilité des dépenses au dispositif de crédit d'impôt de recherche défini par la législation. Cette évaluation est faite par le Groupe à l'aide des conseils spécialisés.

Les résultats de cette analyse peuvent être soumis à la vérification de l'administration fiscale sur les questions d'éligibilité et d'évaluation des dépenses retenues mais il n'y a pas de conditions non remplies autres que le dépôt de déclaration fiscale annuelle pour en bénéficier.

Les montants comptabilisés au titres des exercices 2020 et 2019 sont indiqués dans la note 3.3.

2.22. Autres informations relatives aux actifs et aux passifs financiers

Les titres d'autocontrôle et les impacts liés (résultat de cession, dépréciation, le cas échéant) sont présentés en diminution des réserves consolidées.

Les actifs et passifs financiers sont présentés dans plusieurs rubriques du bilan (actifs financiers non courants, clients, autres actifs courants, fournisseurs, autres dettes courantes, dettes financières, trésorerie et équivalents de trésorerie).

Les instruments financiers sont affectés à cinq catégories qui ne correspondent pas à des rubriques identifiées du bilan, sachant que l'affectation détermine les règles de comptabilisation et d'évaluation.

Les cinq catégories sont les suivantes :

- Actifs détenus jusqu'à l'échéance : non applicable dans le Groupe sur les exercices présentés,
- Actifs et passifs financiers à la juste valeur par le résultat désignés lors de leur comptabilisation initiale : cette rubrique comprend essentiellement les équivalents de trésorerie. Les variations de juste valeur des éléments affectés à cette rubrique sont constatées dans le compte de résultat à chaque clôture,
- Prêts, créances et passifs financiers : les éléments rentrant dans cette rubrique sont comptabilisés et évalués, selon le cas, "au coût" ou "au coût amorti",
 - Les actifs et passifs comptabilisés "au coût" concernent principalement les créances clients et les dettes fournisseurs ainsi que les actifs financiers non courants (exemple : dépôts et

cautionnements). Ces éléments sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur qui correspond dans le Groupe à leur valeur nominale (échéances courtes). En cas de perte de valeur, ces éléments font l'objet d'une dépréciation,

- Les actifs et passifs comptabilisés "au coût amorti" concernent essentiellement les dettes financières. Le coût amorti de ces éléments correspond à la valeur initiale de l'actif ou du passif diminuée des remboursements en principal, ajustée le cas échéant selon la méthode du taux d'intérêt effectif et corrigée d'une éventuelle dépréciation,
- Actifs financiers destinés à la vente : ils ne concernent que les titres non consolidés, évalués au coût, avec réalisation de tests de dépréciations,
- Instruments dérivés : voir la note 2.20.

Conformément à la norme IFRS 13, applicable depuis 2013, les instruments financiers sont présentés en 3 catégories (cf. note 4.17), selon une hiérarchie de méthodes de détermination de la juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur calculée par référence à des prix cotés non ajustés sur un marché actif pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur calculée par référence à des données observables sur un marché actif pour des actifs ou passifs similaires, soit directement (prix cotés de niveau 1 ajustés), soit indirectement (données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur calculée par référence à des données non observables sur un marché.

3. NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

3.1. Informations sectorielles

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8. Les informations données dans la ventilation sectorielle sont fondées sur le reporting interne utilisé par le principal décideur opérationnel (Group Executive Committee) pour l'évaluation de la performance des différents secteurs.

Le Groupe a identifié à fin décembre 2020 cinq secteurs au sens de la norme IFRS 8 sur l'information sectorielle, représentatifs de

zones géographiques pour les activités historiques, ainsi que du Groupe Data Respons acquis au début de l'année 2020 : la France, l'Allemagne, l'Amérique du Nord, Data Respons et l'International (représentant le reste des pays non couverts).

Aucun autre secteur que ceux détaillés n'atteint le seuil de 10 % (en termes de chiffre d'affaires et de résultat) décrits dans la norme IFRS 8.

Décembre 2020 (en milliers d'euros)	France	Allemagne	Amérique du Nord	International ⁽¹⁾	Data Respons	Autres	TOTAL
COMPTE DE RÉSULTAT							
Chiffre d'affaires externe	488 079	349 165	264 788	248 341	153 082	-	1 503 454
% du chiffre d'affaires	32,5%	23,2%	17,6%	16,5%	10,2%	0,0%	100,0%
Ventes intersecteurs	14 741	10 517	1 312	22 340	-	43 478	92 387
Chiffre d'affaires	502 819	359 682	266 099	270 681	153 082	43 478	1 595 842
Produits et charges opérationnels	(586 883)	(423 136)	(258 517)	(231 830)	(143 299)	(29 289)	(1 672 953)
Actions gratuites et stock-options	-	-	-	-	-	(975)	(975)
Résultat Opérationnel	(98 804)	(73 971)	6 271	16 511	9 784	(30 264)	(170 474)
Coût de l'endettement financier net							(19 070)
Autres produits et charges financiers							(8 335)
Charge d'impôts							29 972
Résultat net							(167 907)

Décembre 2019 (en milliers d'euros)	France	Allemagne	Amérique du Nord	International ⁽¹⁾	Data Respons	Autres	TOTAL
COMPTE DE RÉSULTAT							-
Chiffre d'affaires externe	661 349	516 576	304 967	318 594	-	0	1 801 486
% du chiffre d'affaires	36,7%	28,7%	16,9%	17,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Ventes intersecteurs	18 647	10 575	1 579	23 547	-	50 310	104 658
Chiffre d'affaires	679 996	527 151	306 546	342 140	-	50 310	1 906 144
Produits et charges opérationnels	(607 240)	(479 852)	(293 196)	(283 834)	-	(12 317)	(1 676 439)
Actions gratuites et stock-options	-	-	-	-	-	(3 824)	(3 824)
Résultat Opérationnel	54 109	36 724	11 771	34 760	-	(16 141)	121 223
Coût de l'endettement financier net							(16 164)
Autres produits et charges financiers							(1 343)
Charge d'impôts							(30 447)
Résultat net							73 270

⁽¹⁾ Le CA réalisé en Belgique, le pays de la localisation du siège du Groupe est inclus dans les chiffres de la BU International et représente 62,7 M€ en 2020 vs. 68,1 M€ en 2019.

Décembre 2020 (en milliers d'euros)	France	Allemagne	Amérique du Nord	International	Data Respons	Autres	TOTAL
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ							
Mobilité	333 022	337 704	224 643	130 165	80 014	-	1 105 547
Autres	155 057	11 462	40 146	118 175	73 068	-	397 907
Chiffre d'affaires externe	488 079	349 165	264 788	248 340	153 082	-	1 503 454

Décembre 2019 (en milliers d'euros)	France	Allemagne	Amérique du Nord	International	Data Respons	Autres	TOTAL
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ							
Mobilité	495 783	492 273	272 627	183 116	-	-	1 443 799
Autres	165 577	24 303	32 340	135 468	-	-	357 687
Chiffre d'affaires externe	661 359	516 576	304 967	318 584	-	-	1 801 486

Décembre 2020 (en milliers d'euros)	France	Allemagne	Amérique du Nord	International	Data Respons	Autres	TOTAL
BILAN							
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	201 446	264 430	69 967	95 871	419 013	51 011	1 101 739
Passifs financiers sectoriels ⁽²⁾	49 039	65 889	11 339	18 774	21 238	627 640	793 920

Décembre 2019 (en milliers d'euros)	France	Allemagne	Amérique du Nord	International	Data Respons	Autres	TOTAL
BILAN							
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	217 428	278 978	77 154	99 711	-	32 344	705 615
Passifs financiers sectoriels ⁽²⁾	58 277	72 219	12 836	18 256	-	534 030	695 617

⁽¹⁾ Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles, autres actifs non courants

⁽²⁾ Passifs financiers

Le Groupe réalise un chiffre d'affaires supérieur à 10% de son chiffre d'affaires total avec 2 clients, dont 13,5% avec le 1^{er} client et 10,6% avec le 2nd.

Le principal client de chaque secteur opérationnel représente respectivement 23,0% du CA sur la France, 50,2% sur l'Allemagne,

24,9% sur l'Amérique du Nord, 9,9% sur l'International et 17,8% sur Data Respons. Les cinq principaux clients de chaque secteur opérationnel représentent respectivement 50,1% du CA sur la France, 86,1% sur l'Allemagne, 64,2% sur l'Amérique du Nord, 30,2% du CA sur l'International et 42,6 % du CA sur Data Respons.

3.2. Charges externes

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Sous-traitance	(164 328)	(165 417)
Autres charges externes	(201 084)	(223 507)
Charges externes	(365 412)	(388 924)

3.3. Personnel

3.3.1. Effectif des sociétés consolidées

	Effectif fin de période		Effectif moyen	
	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019
France	7 162	7 805	7 712	7 752
Allemagne	4 608	5 030	4 832	5 029
International	3 604	3 934	3 782	3 989
Amérique du Nord	4 274	4 059	4 140	3 991
Datarespons	1 376	-	1 136	-
Autres	55	102	94	97
TOTAL	21 080	20 930	21 695	20 858

3.3.2. Charges de personnel

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Salaires & Traitements	(894 710)	(979 697)
Charges sociales	(239 241)	(242 495)
Participation	-	(398)
Charges de personnel	(1 133 951)	(1 222 589)

Les subventions (voir note 2.21) sont enregistrées en déduction des charges de personnel pour un montant de 27 737 K€ au 31 décembre 2020 contre 40 154 K€ au 31 décembre 2019.

3.4. Amortissements et provisions

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Amortissements et dépréciations d'immobilisations nets	(36 450)	(24 801)
Amortissements et dépréciations droits d'utilisation - IFRS 16	(36 379)	(31 596)
Dépréciations d'actifs circulants nettes	(19 435)	(1 611)
Provisions pour risques et charges	(80 497)	831
Amortissements et provisions nets	(172 761)	(57 177)

3.5. Autres produits et charges

La variation des autres produits est liée à l'ajustement à la baisse des compléments des dettes d'acquisition de sociétés de 8 817 K€, les business plans des sociétés acquises ayant été impactés par le ralentissement de l'activité en 2020.

3.6. Résultat financier

3.6.1. Coût de l'endettement financier

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1 345	528
Charges d'intérêts	(17 134)	(13 418)
Charges d'intérêts - IFRS 16	(3 281)	(3 274)
Coût de l'endettement financier brut	(20 416)	(16 692)
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(19 071)	(16 164)

3.6.2. Autres produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Ecarts de change	(4 150)	1 722
Autres éléments (*)	(4 185)	(3 064)
Autres produits et charges financiers	(8 335)	(1 343)

(*) Le poste « Autres éléments » correspond principalement à des frais bancaires

3.7. Impôt sur les bénéfices

3.7.1. Ventilation de la charge d'impôts

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Impôt exigible	(12 672)	(20 758)
CVAE	(5 659)	(8 611)
Impôt différé	48 303	(1 077)
Total IS au compte de résultat	29 972	(30 447)

3.7.2. Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Résultat net consolidé	(167 907)	73 270
Charge d'impôt	(29 972)	30 447
Résultat consolidé avant IS	(197 878)	103 717
Taux d'impôt applicable à l'entreprise consolidante	25,00%	29,58%
Charge d'impôt théorique	49 470	(30 679)
Incidence des différences permanentes	7 869	8 040
Déficits et différences temporaires non activés ou corrigés	(22 305)	(609)
Impacts de différentiel des taux	1 660	1 582
Autres différences	(1 062)	(169)
CVAE	(5 659)	(8 611)
Charge d'impôt comptabilisée	29 972	(30 447)

Le taux d'impôt applicable à l'entreprise consolidante est de 25,0% en 2020 contre 29,58% en 2019.

3.7.3. Nature des impôts différés

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	Variation	Variations périmètre	31 déc. 2019	Variation	01 janv. 2019
Impôts différés liés à la fiscalité locale	9 858	5 889	380	3 589	1 633	1 956
Impôts différés sur les déficits fiscaux	65 666	39 633	720	25 313	(2 842)	28 155
Impôts différés sur retraitements de consolidation	(27 043)	955	(18 972)	(9 026)	660	(9 686)
Impôts différés nets	48 481	46 477	(17 872)	19 876	(549)	20 425
Dont impôt différé actif	80 034	46 123	1 100	32 811	(1 281)	34 092
Dont impôt différé passif	(31 553)	354	(18 972)	(12 935)	732	(13 667)
Impôts différés nets	48 481	46 477	(17 872)	19 876	(549)	20 425

Comme indiqué dans la note 2.4, lorsque la probabilité de les imputer sur les bénéfices fiscaux futurs est faible, les impôts différés actifs ne sont pas constatés. Le montant des impôts différés sur les déficits et différences temporaires non reconnus à la clôture du fait de cette limitation s'élève à 37 964 K€.

4. NOTES RELATIVES AU BILAN

4.1. Goodwill

Découpage des UGT

Unité génératrice de trésorerie	31 déc. 2020	Variations de périmètre	Ecarts de conversion	Autres variations et reclassements	31 déc. 2019
Data Respons	301 629	329 729	-	(28 100)	-
France	136 666	(0)	(0)	(3)	136 669
Allemagne	123 814	-	(0)	26 299	97 515
USA	65 396	-	(6 037)	-	71 432
Italie	32 011	-	-	-	32 011
Benelux	14 117	-	-	-	14 117
Espagne	10 610	-	-	-	10 610
Suisse	5 247	-	5	7	5 235
Autriche	1 802	-	-	1 802	-
Roumanie	97	-	(2)	-	99
Montant du Goodwill	691 390	329 729	(6 034)	7	367 689

La mise en œuvre des modalités définies dans la note 2.9 n'a conduit à constater aucune dépréciation dans les comptes au 31 décembre 2020, comme au 31 décembre 2019.

AKKA Technologies a acquis le Groupe Data Respons sur le premier semestre 2020. Le goodwill final a été enregistré pour un montant de 329,7 M€, et son allocation a été détaillée au par. 1.7.1.

Le goodwill des entités acquises en 2018 a varié de (6 037) K€ sur l'exercice 2020, uniquement par l'effet de la conversion USD/EUR.

4.2. Dépréciation des actifs

Des tests de dépréciation ont été pratiqués au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, le crédit impôt recherche étant intégré aux flux de trésorerie de chaque exercice.

Ces tests sont faits :

- Sur la base des flux de trésorerie prévisionnels après impôts actualisés, en utilisant en 2020 un coût moyen pondéré du capital après impôt détaillé par UGT ci-dessous :

Unité génératrice de trésorerie	Coût moyen pondéré du capital avant impôt 31/12/2020	Coût moyen pondéré du capital après impôt 31/12/2020	Coût moyen pondéré du capital 31/12/2019
France	12,91%	9,55%	8,70%
Allemagne	12,09%	9,07%	8,29%
USA	11,13%	9,07%	8,29%
Italie	14,24%	11,20%	10,13%
Benelux	12,38%	9,66%	8,80%
Espagne	13,57%	10,62%	9,63%
Suisse	10,29%	9,07%	8,29%
Autriche	12,05%	9,45%	8,62%
Roumanie	12,90%	11,20%	10,13%
Data Respons	11,24%	9,07%	

- Sur la base des taux de croissance du chiffre d'affaires, mentionnés ci-après :

Unité génératrice de trésorerie	Pourcentage moyen de croissance du CA	Pourcentage de croissance à l'infini
France	7,78%	1,50%
Allemagne	8,59%	1,50%
USA	7,51%	1,50%
Italie	8,10%	1,50%
Benelux	9,40%	1,50%
Espagne	6,26%	1,50%
Suisse	13,97%	1,50%
Austria	12,45%	1,50%
Roumanie	1,62%	1,50%
Data Respons	12,79%	1,50%

La valeur terminale de l'UGT ou du regroupement d'UGT correspond à l'actualisation des flux nets de trésorerie sur 5 ans liés à l'activité à l'infini en retenant un taux de croissance de 1,5% (comme en 2019).

Le Groupe AKKA Technologies a été divisé en 19 UGT au 31 décembre 2020.

Seules 10 UGT ou regroupements d'UGT possèdent des actifs non amortissables (8 en 2019). Les tests de dépréciation n'ont mis en évidence aucune dépréciation à enregistrer dans les comptes au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

Le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité aux hypothèses clés sur le taux de croissance à l'infini et coût moyen pondéré du capital (CPMC) après impôts. Les résultats de ces analyses, en matière de dépréciation des goodwill sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Unité génératrice de trésorerie	Valeur Goodwill	Dépréciation Théorique	
		CMPC +1point	Pourcentage de croissance à l'infini -1point
Data Respons	301 629	-2 746	-
France	136 666	-	-
Allemagne	123 814	-	-
USA	65 396	-	-
Italie	32 011	-	-
Benelux	14 117	-	-
Espagne	10 610	-	-
Suisse	5 247	-	-
Autriche	1 802	-	-
Roumanie	97	-	-

4.3. Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	Frais de Développement	Relations clients	Autres immobilisations incorporelles	Total
Total valeur brute	2 320	-	66 110	68 430
Total amortissements	(1 930)	-	(46 510)	(48 440)
Valeur nette comptable 1^{er} janv. 2019	390	-	19 600	19 990
Variations de périmètre	-	-	(1)	(1)
Acquisitions	1 926	-	8 518	10 444
Cessions	-	-	(49)	(49)
Amortissements	(145)	-	(6 576)	(6 721)
Écarts de conversion	-	-	12	12
Autres variations	667	-	388	1 055
Total valeur brute	4 818	-	72 968	77 786
Total amortissements	(1 980)	-	(51 077)	(53 057)
Valeur nette comptable 31 déc. 2019	2 838	-	21 891	24 729
Variations de périmètre	-	88 490	45	88 535
Acquisitions	12 238	-	5 190	17 428
Cessions	-	-	(59)	(59)
Amortissements	(702)	(9 028)	(7 291)	(17 022)
Écarts de conversion	-	(1 027)	(66)	(1 093)
Autres variations	170	-	(218)	(48)
Total valeur brute	17 340	87 801	75 453	180 594
Total amortissements	(2 796)	(9 367)	(55 950)	(68 123)
Valeur nette comptable 31 déc. 2020	14 544	78 435	19 493	112 471

(en milliers d'euros)	Terrains et Constructions	Installations tech., matériel & Out. Industriel	Autres immobilisations corporelles	Total
Total valeur brute	38 867	30 542	143 304	212 713
Total amortissements	(10 320)	(20 139)	(91 094)	(121 553)
Valeur nette comptable 1^{er} janv. 2019	28 547	10 403	52 210	91 160
Variations de périmètre	-	-	2	2
Acquisitions	731	1 875	19 120	21 726
Cessions	(97)	(293)	(1 661)	(2 051)
Amortissements	(1 582)	(2 050)	(14 406)	(18 038)
Écarts de conversion	95	9	86	190
Autres variations	415	131	(1 589)	(1 042)
Total valeur brute	39 895	32 017	154 395	226 298
Total amortissements	(11 787)	(21 942)	(100 623)	(134 352)
Valeur nette comptable 31 déc. 2019	28 109	10 076	53 762	91 946
Variations de périmètre	-	1 343	306	1 650
Acquisitions	65	1 137	10 472	11 675
Cessions	(127)	(17)	(4 815)	(4 959)
Amortissements	(1 450)	(2 736)	(15 273)	(19 459)
Écarts de conversion	(240)	(33)	(148)	(420)
Autres variations	(4 329)	385	(819)	(4 763)
Total valeur brute	30 481	41 472	149 308	221 261
Total amortissements	(8 453)	(31 315)	(105 823)	(145 591)
Valeur nette comptable 31 déc. 2020	22 028	10 156	43 485	75 669

Les principales variations des immobilisations incorporelles correspondent d'une part, aux Relations Client, valorisés lors de l'acquisition de Data Respons pour 88,5m€, cf. par 1.7.1, et d'autre part, à la capitalisation de frais de développement pour 12,2M€, notamment liés au projet Flexmove.

Les variations des immobilisations corporelles correspondent principalement aux aménagements de locaux en France et l'Allemagne ainsi que du matériel informatique.

Le Groupe ne dispose pas d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

4.4. Droits d'utilisation (IFRS 16)

Analyse des droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents :

(en milliers d'euros)	Droits d'Utilisation Immobilier	Droits d'Utilisation Véhicules	Droits d'Utilisation Autres Actifs	Total
1 janvier 2019	-	-	-	-
Première application d'IFRS 16	154 858	10 647	608	166 113
Augmentations	11 430	4 915	7	16 352
Diminutions	-	(1)	-	(1)
Amortissements	(26 198)	(5 131)	(266)	(31 595)
Écarts de conversion	62	4	(0)	66
Autres variations	(394)	(868)	30	(1 231)
31 décembre 2019	139 759	9 566	379	149 704
Première application d'IFRS 16	-	-	-	-
Variations de périmètre	9 127	40	-	9 167
Augmentations	28 446	3 088	-	31 354
Diminutions	(11 460)	(318)	-	(11 778)
Amortissements	(30 515)	(5 572)	(263)	(36 349)
Écarts de conversion	(462)	(8)	(2)	(473)
Autres variations	-	-	2	2
31 décembre 2020	134 895	6 796	116	141 807

4.5. Titres mis en équivalence

La société Elektronische Fahrwerksysteme GmbH (EFS) est détenue conjointement à 51% par AKKA DSO GmbH et à 49% par AEV GmbH (filiale du Groupe Audi) ; elle est mise en équivalence à 51% depuis le 1^{er} janvier 2017.

(en milliers d'euros)	EFS	
Pourcentage d'intérêt des participations dans les entreprises associées	51%	
	2020	2019
1 ^{er} janvier	47 901	46 230
Quote-part du résultat net dans les entreprises associées	1 564	2 487
Dividendes reçus des entreprises associées	(1 275)	(816)
31 décembre	48 190	47 901

4.6. Actifs financiers non courants

Montants bruts (en milliers d'euros)	Retenues de garanties factor	Dépôt et garanties liés aux contrats de location	Participation effort de construction	Autres actifs financiers non courants	Total actifs financiers
1 janvier 2019	18 144	9 837	13 419	2 000	43 400
Variations de périmètre	235	23	-	51	309
Hausse	4 616	698	1 270	53	6 637
Baisse	-	(1 305)	-	(932)	(2 237)
Autre	20	60	-	(275)	(195)
31 décembre 2019	23 015	9 313	14 689	897	47 914
Variations de périmètre	-	87	-	(1 208)	(1 121)
Hausse	-	1 900	1 173	12 420	15 492
Baisse	(8 569)	(696)	-	(87)	(9 352)
Autre	(176)	(37)	-	64	(149)
31 décembre 2020	14 270	10 566	15 862	12 086	52 784

Les prêts au titre de la participation à effort de constructions sont remboursables au terme de 20 ans après le versement, et font l'objet d'actualisation dont l'effet cumulé est une réduction des créances de 2 915 K€ au 31 décembre 2020 et 3 034 K€ au 31 décembre 2019.

Les principaux actifs non courants ayant pour contreparties des institutions financières, bailleurs immobiliers ou organismes publics, l'exposition au risque de crédit de ces actifs financiers est non significative.

4.7. Autres actifs non courants

Ce poste comprend des créances sur subventions R&D pour un montant net de 30 078 K€ en 2020, contre 27 246 K€ en 2019.

L'exposition au risque de crédit de ces créances est non significative.

4.8. Créances clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
En-cours clients	134 106	114 068
Factures à établir	87 186	119 851
Créances clients brutes	221 292	233 919
Provisions	(29 308)	(9 113)
Créances clients nettes	191 984	224 806

Les créances transférées au factor et déconsolidées s'élèvent à 230 295 (dont 195 518 K€ non échues) contre 381 394 K€ au 31 décembre 2019 (dont 273 047 K€ non échues).

La ventilation des créances clients nettes telle que demandée par la norme IFRS 7 se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	Total	Non échu	Echu 0-6 mois	Échu 6 à 12 mois	Échu Plus d'un an
31 décembre 2020	191 984	175 684	11 591	2 018	2 691
31 décembre 2019	224 806	207 262	9 969	3 179	4 396

4.9. Autres Créances

Les autres créances nettes s'élèvent à 76 173 K€ au 31 décembre 2020 ; ce poste concerne principalement des créances sur le Trésor pour 44 244 K€ (dont 31 603 K€ au titre de la TVA et 9 653 K€ au titre de l'indemnisation de l'activité partielle), les charges constatées d'avance pour 12 332 K€ et les acomptes aux fournisseurs pour 5 221 K€.

En 2019, les autres créances nettes s'élevaient à 114 852 K€; elles concernaient principalement des créances sur le Trésor pour 81 032 K€ (dont 49 013 K€ au titre de la TVA et 16 954 K€ au titre de Crédit d'impôt recherche), les charges constatées d'avance pour 14 232 K€ et les acomptes aux fournisseurs pour 6 008 K€.

En 2020 comme en 2019, suite à l'analyse de l'échéancier des autres créances, la part supérieure à un an a été reclassée en "autres actifs non courants" (cf. note 4.7). Au vu des taux très faibles, aucune actualisation n'a été réalisée.

Les autres actifs ayant pour contreparties principalement organismes publics, l'exposition au risque de crédit de ces actifs est non significative.

4.10. Provisions sur actifs courants

(en milliers d'euros)	Stocks	Créances clients	Autres créances	Total
1 janvier 2019	293	8 888	4 780	13 962
Variations de périmètre	-	-	-	-
Dotations incluses dans les amortissements et provisions nets	1 483	3 766	-	5 249
Reprises incluses dans les amortissements et provisions nets	(54)	(3 555)	-	(3 609)
Autres	-	(1)	-	(1)
Écarts de change	1	15	-	16
31 décembre 2019	1 723	9 113	4 780	15 617
Variations de périmètre	-	913	(360)	553
Dotations incluses dans les amortissements et provisions nets	183	22 642	900	23 725
Reprises incluses dans les amortissements et provisions nets	(93)	(3 210)	(513)	(3 816)
Autres	-	-	502	502
Écarts de change	(2)	(148)	-	(150)
31 décembre 2020	1 811	29 308	5 309	36 430

4.11. Capital social, prime d'émission et ODIRNANE

Au 31 décembre 2020, le capital social d'AKKA Technologies est composé de 31 210 078 actions de 1,53 € soit 47 751 K€ et la prime d'émission est de 183 724 K€. Ces éléments ont varié de la manière suivante sur les exercices 2019 et 2020 :

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Montant du capital social	Prime d'émission	Commentaire
31 décembre 2018	20 291 990	1,53	31 047	656	
31 décembre 2019	20 291 990	1,53	31 047	656	
Augmentation de capital	2 029 199	1,53	3 104	-	Incorporation de réserves - Attribution d'1 action pour 10 détenues
Augmentation de capital	8 888 889	1,53	13 600	183 068	Augmentation de capital 200 M€
31 décembre 2020	31 210 078	1,53	47 751	183 724	

Le montant de la prime d'émission est net des frais d'émission de 3,3 M€.

Au 31 décembre 2020 comme au 31 décembre 2019, tous les instruments potentiellement dilutifs ont été intégrés dans le calcul du résultat dilué par action.

Droits de vote :

	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Actions à droit de vote simple	30 567 393	19 848 466
Actions autodétenues ⁽¹⁾	642 685	443 524
Nombre total d'actions	31 210 078	20 291 990
Parts bénéficiaires ⁽²⁾	7 927 487	7 927 487

⁽¹⁾ Actions sans droits de vote

⁽²⁾ Parts non représentatives du capital conférant un droit de vote par part

Instruments potentiellement dilutifs :

L'Assemblée générale du 15 juin 2017 a autorisé le principe de plans de stock-options, décision confirmée par l'Assemblée générale du 22 février 2018 ; à ce titre, trois plans sont en cours au 31 décembre 2020 :

	Options d'achat	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat
Date d'attribution	19 nov. 2018	2 oct. 2019	7 avr. 2020	28 mai 2020
Nombre d'options résiduelles	20 000	110 000	80 000	21 000
Nombre potentiel d'actions correspondant	20 000	110 000	80 000	21 000
Date de première levée possible	1 janv. 2022	1 janv. 2023	01 janv 2024/25/26/27	1 janv. 2024
Date de dernière levée possible	1 juin 2023	1 juin 2024	01 juin 2025/26/27/28	1 juin 2025
Date de première cession possible	1 janv. 2022	1 janv. 2023	01 janv 2024/25/26/27	1 janv. 2024
Prix d'exercice en euros (par option)	56,73 €	54,64 €	23,64 €	26,60 €

ODIRNANE :

Le Groupe a émis le 4 décembre 2019 un emprunt obligataire à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (« ODIRNANE »). La méthode de comptabilisation de l'instrument ainsi que ses principales caractéristiques sont indiquées en note 2.13. Le tableau ci-dessous décrit les principales caractéristiques financières de l'instrument, incluant l'augmentation du taux d'intérêt à partir du 1 janvier 2025 :

	Montant émis	Quantité émise	Échéance à l'origine	Coupon nominal annuel du 04/12/2019 au 31/12/2024	Coupon nominal annuel à compter du 01/01/2025	Frais d'émission imputés sur l'instrument	Valeur dans les réserves consolidées
ODIRNANE	175 000 k€	1 750	Indéterminée	3,5%	Euribor 6 mois + 9%	2 089 k€	176 037 k€

Le Groupe n'a pas de politique de gestion spécifique en matière de capital. L'arbitrage entre un financement par endettement et par augmentation de capital est réalisé en fonction des opérations réalisées. Les capitaux propres suivis par le Groupe intègrent les mêmes composantes que les capitaux propres consolidés.

Le nombre total d'instruments dilutifs rapporté au capital du 31 décembre 2020 est de 12,82 % contre 1,59 % au 31 décembre 2019.

Résultat par action :

	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Résultat net part du Groupe (en K€)	(168 761)	73 041
Coupons ODIRNANE	(6 125)	(453)
Résultat de base retraité (en K€)	(174 886)	72 588
Conversion de l'ODIRNANE	6 125	453
Résultat dilué (en K€)	(168 761)	73 041
Nombre d'actions en circulation au 1 ^{er} janvier	20 291 990	20 291 990
Impact des actions autodétenues	(642 685)	(354 469)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre	21 160 146	21 448 362
Impact des options de souscription d'actions dilutives au 31 décembre	201 501	126 000
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission de l'ODIRNANE	2 491 646	167 558
Impact des actions gratuites dilutives au 31 décembre	20 000	22 975
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre après dilution	23 873 294	21 764 895
Résultat par action (en €)	(8,26)	3,38
Résultat dilué par action (en €)	(8,26)	3,36

4.12. Provisions courantes et non courantes

(en milliers d'euros)	Courant		Non Courant	
Échéance	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Provisions pour litiges et risques	62 470	2 005	13 872	8 505
Provisions pour pensions	-	-	19 966	19 622
Provisions pour autres charges	2 615	514	3 068	845
Total	65 085	2 519	36 906	28 972

Les provisions pour litiges et risques concernent principalement les actions de restructuration engagées en France et en Allemagne, cf. le paragraphe d'introduction. Le nombre d'employés concernés par ces plans de restructuration est d'environ 1.500

Ces provisions ont été évaluées sur la base des conditions présentées aux salariés et aux représentants du personnel. Elles incluent les indemnités de licenciement, les indemnités de reclassement et les mesures d'accompagnement prévues à cet effet.

Variation des Provisions (hors pensions)

(en milliers d'euros)	Litiges et risques	Autres provisions	Total
1 janvier 2019	10 735	2 993	13 728
Variations de périmètre	-	-	-
Dotations	944	298	1 242
Reprises de provisions utilisées	(2 224)	(643)	(2 867)
Reprises de provisions non utilisées	(236)	(177)	(413)
Écarts de change	4	-	4
Reclassements et autres	1 287	(1 112)	175
31 décembre 2019	10 511	1 359	11 870
Variations de périmètre	75	-	75
Dotations	77 134	4 790	81 924
Reprises de provisions utilisées	(10 875)	(448)	(11 323)
Reprises de provisions non utilisées	-	-	-
Écarts de change	(7)	-	(7)
Reclassements et autres	(495)	(18)	(513)
31 décembre 2020	76 342	5 683	82 025

Variation des Provisions pour Pensions

Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en milliers d'euros)	France	Allemagne	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation, début de période	12 045	7 338	239	19 622
Coût des services rendus dans l'année	1 013	73	20	1 106
Charge d'intérêts	321	55		375
Réduction de régime	(1 463)	-		(1 463)
Prestations versées	-	(198)		(198)
(Gains) / Pertes actuariels de l'année	377	148		524
(Gains) / Pertes actuariels liés à l'expérience	(348)	148		(200)
(Gains) / Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses	725			725
Valeur actualisée de l'obligation, fin de période	12 293	7 415	259	19 966

L'analyse de sensibilité a été établie sur la base du solde au 31 décembre 2020 des indemnités de départ à la retraite. Le Groupe a choisi de présenter une analyse de sensibilité au taux d'actualisation en tenant compte d'une variation de la courbe des taux de plus ou moins 0,5 points par rapport au taux en vigueur à la date de la clôture. La hausse de 0,5 points aurait un impact de (628) K€ sur l'engagement de retraite. La baisse de 0,5 points aurait un impact de 567 K€ sur l'engagement de retraite.

4.13. Passifs financiers courants et non courants

Les passifs financiers courants et non courants ci-dessous sont hors dettes liées à des opérations de croissance externes présentées séparément au bilan.

(en milliers d'euros)	Emprunts et dettes financières diverses ⁽¹⁾		Dettes de location		Total passifs financiers	
Échéance	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Courant (moins d'un an)	10 102	74 769	33 623	29 721	43 725	104 490
1 à 5 ans	630 523	460 748	77 863	73 632	708 386	534 381
Plus de 5 ans	5 000	6 964	36 808	49 783	41 808	56 747
Total	645 625	542 481	148 294	153 136	793 920	695 617

⁽¹⁾ les montants en crédit-bail en 2019 ont été réaffectés en Emprunts et dettes financières diverses pour un montant 4 851 K€

La variation des passifs financiers s'analyse de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	01 janv. 2020	Variations Cash			Variations non cash				31 déc. 2020
		Augmentations	Diminutions	Variations de périmètre	Ecart de conversion	Variation de la juste valeur	Changement de méthode	Autres variations non cash	
Emprunts auprès des établissements de crédit	536 964	96 806	(570)	11 452	(771)	(122)	-	1 771	645 530
Retraitement des contrats de crédit-bail	4 851	-	670	-	-	-	-	(5 521)	-
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes financières diverses	82	(1)	(103)	105	-	-	-	12	94
Découverts bancaires	584	-	(584)	-	-	-	-	-	-
Passifs financiers	542 481	96 806	(587)	11 557	(771)	(122)	-	(3 739)	645 625
Equivalents de trésorerie	(1 276)	-	1 292	-	-	-	-	-	16
Trésorerie	(467 955)	-	(32)	-	-	-	-	-	(467 987)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(469 231)	-	1 261	-	-	-	-	-	(467 970)
Endettement net hors dettes de location IFRS 16	73 250	96 806	674	11 557	(771)	(122)	-	(3 739)	177 654
Dettes de location IFRS 16	153 136	-	(34 826)	9 147	(488)	117	-	21 209	148 294
Endettement net	226 386	96 806	(34 152)	20 704	(1 259)	(5)	-	17 471	325 949

(en milliers d'euros)	Variations Cash				Variations non cash				31 déc. 2019
	01 janv. 2019	Augmentations	Diminutions	Variations de périmètre	Ecart de conversion	Variation de la juste valeur	Changement de méthode	Autres variations non cash	
Emprunts auprès des établissements de crédit	545 624	57 000	(64 695)	-	401	(533)	-	(833)	536 964
Retraitement des contrats de crédit-bail	4 723	965	(837)	-	-	-	-	-	4 851
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes financières diverses	668	-	(541)	-	1	-	-	(46)	82
Découverts bancaires	-	584	-	-	-	-	-	-	584
Passifs financiers	551 015	58 549	(66 073)	-	402	(533)	-	(879)	542 481
Équivalents de trésorerie	(243)	-	(1 033)	-	-	-	-	-	(1 276)
Trésorerie	(271 542)	-	(196 413)	-	-	-	-	-	(467 955)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(271 785)	-	(197 446)	-	-	-	-	-	(469 231)
Endettement net hors dettes de location IFRS 16	279 230	58 549	(263 519)	-	402	(533)	-	(879)	73 250
Dettes de location IFRS 16	-	-	(27 494)	-	85	(725)	166 113	15 157	153 136
Endettement net	279 230	58 549	(291 013)	-	487	(1 258)	166 113	14 278	226 386

Le 30 octobre 2014, le Groupe a mis en place un emprunt de type *Schuldscheindarlehen* (placement de droit allemand). Ce financement portait initialement sur un montant de 140 millions d'euros avec une maturité de 5-7 ans, comprenant une part fixe et une part variable (entièrement couverte par un contrat de SWAP). A fin décembre 2017, des remboursements partiels ont été réalisés pour l'intégralité des parts variables, soit 67,0 M€ sur la tranche à 5 ans et 13,5 M€ sur la tranche à 7 ans ; au 31 décembre 2020, il restait une tranche de 7,5 M€ à échéance octobre 2021.

Le 31 octobre 2017, le Groupe a placé un nouvel emprunt de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 450 M€, constitué de 5 tranches fixes et variables de maturité 5, 7 et 10 ans, avec un coût de financement moyen légèrement inférieur à 1,5%.

En ce qui concerne les lignes de financement court-terme :

- Le 30 juin 2016, AKKA Technologies a souscrit un contrat de revolving pour un montant de 200 M€ pour une durée de 5 ans, en remplacement du contrat de 2014. Les 2 options d'extension (2x1 an) ont été exercées, portant la maturité à 7 ans ;
- AKKA Technologies a également mis en place au cours du premier trimestre 2017 un programme de NEU CP (Négociable

European Commercial Paper) pour une enveloppe maximale de 300 M€ à la clôture;

- Le 1^{er} août 2019, AKKA Technologies a souscrit un contrat de revolving supplémentaire pour un montant de 355 M€ et une durée de 5 ans. La première option d'extension (1 an) a été exercée en août 2020 portant la maturité à 6 ans. Une deuxième option d'extension sera exercable en août 2021 ;
- Le 30 septembre 2019, AKKA Technologies a souscrit un contrat de revolving supplémentaire pour un montant de 15 M€ et une durée de 5 ans. La première option d'extension (1 an) a été exercée en septembre 2020 portant la maturité à 6 ans. Une deuxième option d'extension sera exercable en septembre 2021;
- AKKA Technologies est également co-emprunteur avec sa filiale PDS Tech dans un contrat de revolving pour un montant de 50 MUSD à échéance 2022 ;
- Suite à l'acquisition de Data Respons en Mars 2020, un contrat de revolving de 450 MNOK à échéance 2023 est intégré à la capacité de financement du Groupe.

Au 31 décembre 2020, les tirages sur ces lignes de financement court-terme s'élèvent à 183,7 M€ dont la totalité du RCF de 15 M€, 150 M€ sur le RCF de 355 M€, 7,3 M€ sur le RCF de 50 MUSD et 11,4 M€ sur le RCF de 450MNOK.

Les nantissements et garanties s'élèvent à 0 K€ au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2020, l'emprunt de 450 MNOK est garanti, par le nantissement d'une part, de 100% des titres des filiales significatives de DATA RESPONS, et d'autre part, de ses actifs courants et non courants dont le montant total s'élève à 67 MNOK.

- Dans le cadre d'opérations d'acquisition, aucune garantie vendeur ni aucune clause de garantie d'actif et de passif couvert par des cautions n'est en cours au 31 décembre 2020 ;
- Avec l'application d'IFRS 16, les engagements hors bilan liés à des garanties sur baux immobiliers n'ont plus lieu d'être, puisque ces engagements sont repris au passif du bilan.

Au 31 décembre 2020, les « covenants » négociés avec les banques du Groupe sont les suivants :

- Pour les deux emprunts Schuldscheindarlehen :
 - Leverage Ratio (définition hors impact IFRS 16) : Dette nette covenant / EBITDA ajusté < 4,0x au 31 décembre de chaque exercice ;
 - Gearing Ratio (définition hors impact IFRS 16) : Dette nette covenant / capitaux propres < 1,75x au 31 décembre de chaque exercice.
- Pour les lignes de financement revolving :
 - Leverage Ratio (définition IFRS) : Dette nette covenant / EBITDA ajusté < 4,5x (< 5,0x en cas d'acquisition) au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice.

Le calcul des agrégats financiers utilisés pour la détermination des ratios ci-dessus est défini contractuellement avec les investisseurs et les ajustements sont apportées aux agrégats issus des comptes selon les règles contractuelles.

Au 31 décembre 2020, ces ratios sont respectés par le Groupe.

4.13.1. Risque de taux

Le Groupe a signé le 30 octobre 2014 une couverture de taux afin de couvrir le risque de hausse des taux d'intérêt de l'Euribor 6 mois dans le cadre de l'emprunt Schuldscheindarlehen.

L'instrument financier dérivé est un contrat de SWAP dont les caractéristiques sont les suivantes :

- SWAP à taux fixe de 0.710% (échéance 30 octobre 2021) pour un montant de 13,5 M€.

Cet instrument de couverture répond à la définition du cash-flow hedge : la qualification de la couverture a été maintenue étant donné que la tranche à taux variable couverte du nouveau Schuldscheindarlehen présente le même sous-jacent et les mêmes dates de paiement d'intérêt que pour le précédent, avec un notional supérieur. Sa juste valeur a été enregistrée pour 122 K€ en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2020.

L'endettement brut consolidé hors IFRS16 au 31 décembre 2020 représente 645 567 K€ dont 7 500 K€ à moins d'un an.

Caractéristiques des emprunts contractés (en milliers d'euros)	Société portant l'emprunt	Montant initial	Devise	Montant global des emprunts au 31 déc. 2020	Échéances
Emprunt SSD 2014	AKKA Technologies	21 000	Euros	7 500	oct.-21
Emprunt SSD 2017	AKKA Technologies	317 500	Euros	317 500	oct.-22
Emprunt SSD 2017	AKKA Technologies	127 500	Euros	127 500	oct.-24
Emprunt SSD 2017	AKKA Technologies	5 000	Euros	5 000	oct.-27
RCF EUR	AKKA Technologies	n.a.	Euros	150 000	août-25
RCF EUR	AKKA Technologies	n.a.	Euros	15 000	sept.-25
RCF USD	PDS Tech	n.a.	USD	7 334	mai-23
RCF NOK	Data Respons	n.a.	NOK	11 370	avr.-22
Autres emprunts non significatifs	-	-	-	4 421	-
Total dettes financières au 31 décembre 2020				645 625	

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt, car la Société et les autres entités du Groupe empruntent des fonds à des taux d'intérêt fixes et variables. Au 31 décembre 2020, 22 % (139,4 millions €) de la dette financière du Groupe était à taux

fixe et 78 % (508,8 millions €) à taux variable. Une augmentation de 1 % des taux d'intérêt du marché aurait eu un impact de 2,5 millions d'euros de perte pour le Groupe.

4.13.2. Risque de liquidité

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Passifs financiers non courants	635 523	467 712
Dette de location IFRS 16 non courante	114 671	123 415
Passifs financiers courants	10 102	74 769
Dette de location IFRS 16 non courante	33 623	29 721
Dettes brutes consolidées	793 919	695 616
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(467 970)	(469 231)
Dettes financières nettes consolidées	325 949	226 386

Le Groupe AKKA Technologies affiche au 31 décembre 2020 une trésorerie brute disponible de 467 970 K€ qui est uniquement constituée de disponibilités. Il n'y a plus d'équivalents de trésorerie à fin décembre.

Afin d'assurer le développement de la Société, le Groupe a émis des obligations ODIRNANE pour 175 millions d'euros au cours de l'exercice 2019. Les principales caractéristiques et l'analyse comptable des ODIRNANE conduisant à enregistrer cet instrument financier en capitaux propres, y compris l'existence d'un « step up » des intérêts à 9% + EURIBOR (vs. taux fixe à 3,5% jusqu'à cette date) sont décrites dans la note 2.14.

Par conséquent, le montant des obligations ODIRNANE n'est pas inclus dans le tableau de la dette financière nette ci-dessus.

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

Les actifs courants étant largement supérieurs aux passifs courants au 31 décembre 2020, aucune information détaillée n'est communiquée sur les échéances inférieures à un an.

4.13.3. Risque de change

En dehors de la zone euro, le Groupe possède des activités en Grande-Bretagne, en Norvège, en Suisse, en Roumanie, en Turquie, en République Tchèque, au Maroc, en Chine, au Japon, à Singapour, à Dubaï, au Qatar, aux Etats-Unis et au Canada. Ces activités représentent 33,4% du chiffre d'affaires du Groupe en 2020 contre 24,8% en 2019.

Les flux d'achats et de ventes en monnaie locale sont proches de l'équilibre hors activités en République Tchèque où la facturation s'effectue en euros et les charges sont supportées en devise locale.

Les investissements souscrits dans une monnaie différente de l'euro représentent 9,2% des investissements consolidés en 2020 contre 4,8% en 2019.

4.13.4. Risque sur placements et de contrepartie

Il n'existe pas de risque de contrepartie, les placements ne sont faits qu'auprès d'établissements financiers de 1^{er} rang.

Du fait de l'activité de prestation de services et du contrat d'affacturation, la politique de gestion de la trésorerie du Groupe AKKA Technologies n'inclut pas l'acquisition d'équivalents de trésorerie par les filiales opérationnelles.

AKKA Technologies n'est donc pas exposée à un risque sur placement à ce jour.

4.14. Dettes fiscales et sociales hors IS

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Dettes sociales courantes	170 064	109 231
Dettes sociales non courantes	66 415	-
Total dettes sociales	236 479	109 231
Dettes fiscales hors IS courantes	109 081	108 277
Dettes fiscales hors IS non courantes	634	-
Total dettes fiscales hors IS	109 715	108 277
Total dettes fiscales et sociales hors IS	346 194	217 507

Les dettes ayant une échéance de moins d'un an s'élèvent à 279 145 K€.

4.15. Autres dettes

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Produits constatés d'avance	26 895	23 734
Avances clients reçues	13 431	9 948
Autres éléments	14 219	7 810
Total autres dettes	54 545	41 491

4.16. Dettes sur acquisitions de sociétés

(en milliers d'euros)	Courant	Non courant	TOTAL
1 janvier 2020	2 314	0	2 314
Variations de périmètre	10 264	30 616	40 880
Paiements	(13 510)		(13 510)
Variations liées aux paramètres opérationnels		(8 817)	(8 817)
Variations liées aux paramètres financiers		1 594	1 594
Ecart de conversion	3	10	13
Reclassements	12 564	(12 564)	0
Autres	(47)		(47)
31 décembre 2020	11 588	10 839	22 427

4.17. Instruments financiers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2020					
	Comptabilité de couverture	Valeur comptable Juste valeur par résultat	Coût amorti	Niveau 1	Juste Valeur Niveau 2	Niveau 3
Titres disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
Autres actifs non courants	-	-	49 867	-	-	-
Clients et comptes rattachés	-	-	191 984	-	-	-
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	-	-	35 161	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	467 971	-	467 971	-	-
ACTIF	-	467 971	277 012	467 971	-	-
Emprunts et dérivés non courants	-	-	635 523	-	-	-
Dettes sur contrats de location IFRS 16 non courantes	-	-	114 671	-	-	-
Dettes sur acquisitions de sociétés non courantes	-	10 839	-	-	-	10 839
Emprunts et dérivés courants	-	-	10 102	-	-	-
Dettes sur contrats de location IFRS 16 courantes	-	-	33 623	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	-	-	125 373	-	-	-
Dettes sur acquisitions de sociétés courantes	-	11 588	-	-	-	11 588
Autres passifs courants	-	-	27 650	-	-	-
PASSIF	-	22 427	946 943	-	-	22 427

⁽¹⁾ Désignés lors de la comptabilisation initiale

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019					
	Comptabilité de couverture	Valeur comptable Juste valeur par résultat	Coût amorti	Niveau 1	Juste Valeur Niveau 2	Niveau 3
Titres disponibles à la vente	-	366	-	366	-	-
Autres actifs non courants	-	-	44 513	-	-	-
Clients et comptes rattachés	-	-	224 806	-	-	-
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	-	-	28 078	-	-	-
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	-	1 276	-	1 276	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	467 955	-	467 955	-	-
ACTIF	-	469 598	297 396	469 598	-	-
Emprunts et dérivés non courants	-	-	463 511	-	-	-
Dettes sur contrats de location financement non courantes	-	-	4 201	-	-	-
Dettes sur contrats de location IFRS 16 non courantes	-	-	123 415	-	-	-
Emprunts et dérivés courants	-	-	74 247	-	-	-
Dettes sur contrats de location financement courantes	-	-	522	-	-	-
Dettes sur contrats de location IFRS 16 courantes	-	-	29 721	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	-	-	114 560	-	-	-
Dettes sur acquisitions de sociétés courantes	-	2 314	-	-	-	2 314
Autres passifs courants	-	-	17 792	-	-	-
PASSIF	-	2 314	827 969	-	-	2 314

⁽¹⁾ Désignés lors de la comptabilisation initiale

Le Groupe dispose principalement d'actifs de niveau 1 (comptes à terme) et 2 (prix cotés sur un marché actif). Le niveau 2 (juste valeur déterminée à partir de données observables) concerne les contrats dérivés. Le niveau 3 (juste valeur déterminée à partir de données non observables sur un marché) est applicable seulement sur les dettes d'acquisition de sociétés.

5. NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

5.1. Éléments constituant la trésorerie nette de clôture

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Disponibilités	467 970	467 955
Équivalents de trésorerie	(0)	1 276
Trésorerie nette de clôture	467 970	469 231

Les disponibilités comprennent des fonds mis à disposition par le factor mais non utilisés pour 21 481 K€ au 31 décembre 2020 et 50 264 K€ au 31 décembre 2019.

5.2. Variation du besoin en fonds de roulement

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Stocks	3 591	3 214
Clients et comptes rattachés	82 763	46 429
Autres créances	14 543	(14 991)
Autres actifs non courants	(2 831)	13 307
Fournisseurs	(25 732)	(10 860)
Dettes fiscales et sociales	145 685	(20 364)
Dettes diverses (hors dettes sur acquisitions d'immobilisations)	6 361	2 395
Variation du besoin en fonds de roulement	224 380	19 131

5.3. Incidence des variations de périmètre

Les incidences des variations de périmètre correspondent aux compléments de prix et aux prix d'acquisition versés nets de la trésorerie apportée par les sociétés acquises.

5.4. Dividendes versés aux actionnaires de la société mère

	en 2020	en 2019
Montant du dividende versé (en milliers d'euros)	-	14 026
Dividende par action (en euro)	-	0,70
Dividendes par action corrigé (en euro) ⁽¹⁾	-	0,64

⁽¹⁾ après prise en compte de l'attribution d'une action gratuite pour 10 après distribution

Compte tenu du contexte lié à la pandémie de la COVID-19, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2020.

6. HONORAIRES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le tableau suivant présente les informations sur les honoraires versés par AKKA Technologies SE, ses filiales intégrées globalement et ses activités conjointes à chacun des contrôleurs légaux chargés de contrôler les comptes annuels et consolidés du Groupe AKKA.

Montants HT (en milliers d'euros)	2020 EY	2019 EY
Audit légal		
AKKA Technologies SE	102	97
Filiales intégrées globalement	694	498
Audit légal - Total	796	595
% total honoraires	61,8%	54,2%
Autres missions	492	502
% total honoraires	38,2%	45,8%
TOTAL HONORAIRES	1 288	1 097
% total honoraires	100,0%	100,0%

7. EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

8. INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

8.1. Transactions entre le Groupe et les parties liées

Les transactions entre le Groupe et ses filiales intégrées au périmètre de consolidation sont éliminées dans les états financiers et ne sont pas présentées dans l'annexe.

Le Groupe familial RICCI détient 38,9% du capital et 51,3% des droits de vote au 31 décembre 2020.

A l'exception des transactions à caractère de rémunération présentées au par. 8.2, les impacts sur les comptes consolidés des principales transactions entre le Groupe et les sociétés contrôlées par l'actionnaire de référence sont présentées ci-dessous :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Compte de résultat consolidé		
Amortissement des droits d'utilisation IFRS 16	6,3	6,3
Charges d'intérêts IFRS 16	1,3	1,4
Bilan consolidé		
Droits d'utilisation IFRS 16	50,2	54,1
Dépôt de garantie de location immobilière	2,8	1,1
Prêts	12,0	-
Dettes de location IFRS 16	51,4	54,6

8.2. Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

(en milliers d'euros)	2020	2019
Rémunération fixe	5 529	5 545
Rémunération variable	-	-
Rémunération exceptionnelle (*)	947	-
Jetons de Présence (**)	160	145
Avantages en nature	-	-
Régimes complémentaires de retraite	Néant	Néant
COÛT TOTAL ENTREPRISE	6 636	5 690

(*) Indemnités de fin de contrat

(**) au titre de 2020, 25% du montant indiqué ont été versés sous forme d'actions de la société

A l'exception des actions attribuées au titre des jetons de présence ci-dessus, en 2020 et en 2019, aucune action gratuite n'a été attribuée aux membres des organes d'administration et de direction de la société AKKA Technologies, et aucune option n'a été exercée dans le cadre d'un plan de stock-option.

9. AUTRES INFORMATIONS

9.1. Instruments financiers

Aucun reclassement n'est intervenu au 31 décembre 2020 entre les différentes catégories d'instruments financiers.

9.2. Informations relatives à la gestion des risques

Dans le cadre de leur activité, certaines sociétés du Groupe font l'objet de vérification de la part des autorités fiscales et des organismes sociaux. Le Groupe est contrôlé régulièrement sur l'ensemble de ses obligations déclaratives en matière comptable, fiscale (notamment sur l'IS, les subventions, le crédit d'impôt recherche, la TVA...) et sociale (cotisations sociales et taxes assises sur les salaires) tant sur ses filiales en France qu'à l'étranger.

Des contentieux en cours avec l'Administration fiscale portent principalement sur le Crédit d'Impôt Recherche (« CIR »), et en particulier sur les modalités de prise en compte des dépenses exposées par des sociétés sous-traitantes agréées pour la détermination de leur propre CIR.

Le Groupe a actualisé le montant des créances CIR recouvrable au 31 décembre 2020 pour tenir compte de l'évolution des contentieux en cours et de la jurisprudence.

Pour rappel, 13,3 millions d'euros de créance complémentaire ont été enregistrés en 2019 au titre de la procédure 2008 à 2009, suite à l'arrêt de la Cour Administrative d'Appel (CAA) de Paris de décembre 2019.

Les évolutions favorables de la jurisprudence (arrêt Cap Gemini / Altran de la CAA de Versailles de janvier 2019, arrêt AKKA ci-dessus de décembre 2019, Arrêt Takima du Conseil d'Etat de septembre 2020) ont permis au Groupe de comptabiliser en 2020 une créance complémentaire de 2,3 millions d'euros au titre de la procédure 2008 à 2009, et de 7,7 million d'euros au titre des procédures 2010 à 2013. Ayant consulté ses conseils, le Groupe estime que l'arrêt défavorable de la CAA de Versailles du 17 mars 2021 sur les exercices 2010-2011, dont il formera appel, ne remet pas en question la valeur recouvrable des créances reconnues au 31 décembre 2020. Le Groupe estime avoir des moyens sérieux d'obtenir cassation de l'arrêt ci-dessus devant le Conseil d'Etat et le gain de cause à l'issue de la procédure. Les impacts ci-dessus sont inclus dans les montants de subvention mentionnées dans la note 3.3.

Par ailleurs, les créances nettes de crédit d'impôt recherche enregistrées dans les comptes 2020 s'élèvent à 29,9 M€ (enregistrées en Autres actif non courants) contre 44,2 M€ au 31 décembre 2019 (dont 27,2 M€ en Autres actifs non courants et 17,0 M€ en Autres créances).

07

**RAPPORT DU
COMMISSAIRE**
SUR LES COMPTES
CONSOLIDÉS



RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE AKKA TECHNOLOGIES SE POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire de la société AKKA Technologies SE (« la Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »).

Ce rapport inclut notre opinion sur bilan consolidé au 31 décembre 2020, le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau de flux de trésorerie consolidé, la variation des capitaux propres consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que les annexes formant ensemble les « Comptes Consolidés », et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés commissaire par l'assemblée générale du 3 mai 2018, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit. Notre mandat vient à l'échéance à la date de l'assemblée générale qui délibérera sur les Comptes Consolidés au 31 décembre 2020. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Consolidés durant 3 exercices consécutifs.

RAPPORT SUR L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de AKKA Technologies SE, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2020, ainsi que le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau de flux de trésorerie consolidé, la variation des capitaux propres consolidé pour l'exercice clos à cette date et les annexes, dont le total du bilan consolidé s'élève à € 1.975.152 milliers et dont le compte de résultat consolidé se solde par une perte net consolidé de l'exercice de € 167.907 milliers.

A notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2020, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes Internationales d'Informations Financières telles qu'adoptées par l'Union Européenne (« IFRS ») et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de notre opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing – « ISAs »). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés » du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Consolidés en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours.

Les points clés de l'audit ont été traités dans le contexte de notre audit des Comptes Consolidés pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Reconnaissance de revenus sur les contrats au forfait

Description du point clé de l'audit

Le Groupe exécute entre autres des contrats de type « forfait », la contribution de ces contrats au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos au 31 décembre 2020 étant significative.

Comme indiqué dans la note 2.1 des Comptes Consolidés, le chiffre d'affaires et la marge des contrats sont constatés en fonction de l'avancement de chacune des affaires.

Concernant les contrats au forfait, les prestations sont évaluées sur la base des travaux réalisés en tenant compte d'une estimation des coûts restants à encourir pour achever le contrat. Une provision pour perte à terminaison est comptabilisée en provisions courantes au passif du bilan lorsque la production réalisée, augmentée des coûts restants à encourir pour achever le contrat, est supérieure au montant total de chiffre d'affaire du contrat.

La comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge relatifs aux contrats au forfait a été considérée comme un point clé de l'audit en raison du volume important de ces contrats et de leur poids relatif dans les Comptes Consolidés et de la part de jugement inhérente aux estimations relatives à l'appréciation de l'avancement et des coûts restant à encourir sur les affaires, comme indiqué dans la note 1.3 des Comptes Consolidés.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- Nous avons examiné le dispositif de contrôle interne, incluant les contrôles de revue par la Direction, relatif au processus de suivi des contrats, de comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge et, le cas échéant, des provisions pour pertes à terminaison. Nous avons effectué des tests par échantillon sur les contrôles-clés mis en œuvre dans les principales sociétés du Groupe.
- Nous avons testé, par sondages, la concordance avec les données comptables des données analytiques qui sont utilisées pour la gestion et le suivi des projets ;
- Pour une sélection de contrats déterminée à partir de critères multiples jugés pertinents au regard des risques encourus, nous avons corroboré les principales hypothèses utilisées pour leur comptabilisation en date d'arrêté des comptes (taux d'avancement, coûts déjà encourus et coûts restant à encourir) avec les informations obtenues lors des entretiens

réalisés avec les équipes en charge de la gestion des contrats ou de leur suivi, ainsi qu'avec les informations et la documentation technique et commerciale recueillies.

- Nous avons également évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les Annexes 2.1, 1.3 et 3.1 des Comptes Consolidés.

Test de dépréciation des goodwill

Description du point clé de l'audit

Les goodwill résultant des acquisitions de sociétés réalisées par le Groupe sont comptabilisés à l'actif du bilan consolidé pour une valeur cumulée au 31 décembre 2020 de € 691,4 millions, soit 35,0% du total de l'actif.

Ils sont alloués à 10 unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant à des zones géographiques. Conformément à l'IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe réalise, au moins une fois par an, des tests de dépréciation selon les modalités décrites dans les notes 2.9 et 4.2 des Comptes Consolidés.

Ces tests sont effectués par UGT ou par regroupement d'UGT, sur la base d'une projection sur 5 ans des flux nets de trésorerie liés à l'activité (cash-flows d'exploitation, flux liés au Besoin en Fonds de Roulement ou BFR et aux investissements) augmentés le cas échéant des subventions en Recherche et Développement (« R&D ») correspondantes. Cette projection est déterminée à l'aide des données budgétaires de l'UGT et en tenant compte de l'expérience passée et des perspectives futures, en considérant les impacts Covid-19 sur les budgets. Au-delà de cet horizon, le Groupe calcule une valeur terminale de l'UGT correspondant à l'actualisation des flux nets de trésorerie liés à l'activité à l'infini.

Le taux d'actualisation est déterminé, conformément aux normes IFRS et calculé en prenant en compte un taux sans risque, une prime de risques liée au marché actions et un bêta sectoriel. Compte tenu de l'implantation des UGT ou regroupements d'UGT présentant un goodwill, une prime de risque pays a été prise en compte.

La détermination de la valeur recouvrable des UGTs repose sur des estimations et hypothèses significatives de la Direction, portant notamment sur le taux d'actualisation, les projections à 5 ans et le taux de croissance à l'infini, auxquelles l'évaluation est sensible.

Ces différents éléments nous ont amenés à considérer l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- Nous avons examiné l'environnement de contrôle interne et la conformité aux normes comptables en vigueur des méthodologies retenues par la Direction pour l'évaluation des goodwill.
- Nous avons comparé les projections de flux de trésorerie avec les budgets et plans moyen terme établis par la Direction, et analysé leur cohérence avec la performance historique du Groupe et le contexte économique dans lequel il opère, en considérant les impacts Covid-19 sur les budgets ;
- Nous avons procédé à un examen critique des modalités et des paramètres retenus pour la détermination des taux

d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés, en recalculant ces taux d'actualisation, les confrontant aux valeurs retenues par les principaux analystes financiers et les comparant à nos bases de données internes, avec le support de nos spécialistes en évaluation ;

- Nous avons évalué la pertinence des scénarios de sensibilité retenus par la Direction et des informations relatives présentées dans l'annexe 4.2 des Comptes Consolidés.
- Nous avons également évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les Annexes 2.9, 4.1 et 4.2 des Comptes Consolidés.

Comptabilisation des provisions pour restructuration

Description du point clé de l'audit

La performance du Groupe a été fortement impacté par la pandémie Covid-19 et a conduit le Groupe à engager des plans de restructuration. Au 31 décembre 2020, une provision pour restructuration a été comptabilisée pour un montant de € 80 million. Tel que décrit dans l'Annexe 4.12 des Comptes Consolidés, cette provision concerne principalement des actions de restructuration engagées en France et en Allemagne.

Comme décrit dans la note 2.18, les obligations à l'égard des tiers résultant de faits générateurs passés, qu'elles soient légales, réglementaires, contractuelles ou implicites font l'objet d'une provision dès lors que le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'événements passés, existant indépendamment d'actions futures du Groupe, et qu'il est probable qu'elles donneront lieu à une sortie de ressources.

L'évaluation et la présentation de ce programme de restructuration est un point clé de notre audit parce qu'il comprend des estimations significatives de la direction et parce qu'ils ont un impact significatif sur les Comptes Consolidés.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

- Nous avons obtenu une compréhension des conditions et calendriers des plans de restructuration,
- Nous avons apprécié si les critères de comptabilisation des provisions définis par IAS 37 étaient remplis au 31 décembre 2020,
- Nous avons revu les hypothèses retenues par la direction pour déterminer les provisions,
- Nous avons testé l'exactitude des calculs des provisions et avons rapproché les données de base utilisées pour les salaires des rémunérations moyennes annuelles des catégories d'employés concernées
- Nous avons également évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les Annexes 4.12 et 2.18 des Comptes Consolidés.

Responsabilités de l'organe de gestion dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément aux IFRS et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi du contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISAs permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des Comptes Consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des Comptes Consolidés ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société et du Groupe ni quant à l'efficacité ou l'efficacités avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société et du Groupe. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISAs, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes :

- l'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- la prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société et du Groupe ;
- l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant;
- conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société ou du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société ou le Groupe à cesser son exploitation;
- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Consolidés, et apprécier si ces Comptes Consolidés reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Assumant l'entière responsabilité de notre opinion, nous sommes également responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des filiales du Groupe. À ce titre, nous avons déterminé la nature et l'étendue des procédures d'audit à appliquer pour ces filiales du Groupe.

Nous fournissons également au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et nous leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

RAPPORT SUR D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, et de la déclaration non financière annexée à celui-ci.

Responsabilités du Commissaire

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISAs) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, la déclaration non financière annexée à celui-ci, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

A notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et associations.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Consolidés, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés comporte une anomalie significative, à savoir une information substantiellement fautive ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32, § 2 du Code des sociétés et associations est reprise dans le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés. Pour l'établissement de cette information non financière, le Groupe s'est basée sur le cadre de référence "Global Reporting Initiative". Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément au cadre de référence "Global Reporting Initiative" précité.

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visés à l'article 3:65 du Code des sociétés et associations ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Consolidés.

Autres mentions

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Diegem, le 26 avril 2021

EY Réviseurs d'Entreprises SRL Commissaire

Représentée par

Eric Van Hoof *

Partner

* Agissant au nom d'une SRL

08

Annexe



1. DÉCLARATION DU PRÉSIDENT

Je soussigné, Mauro RICCI, Président du Conseil d'administration et Directeur Général, déclare qu'à ma connaissance :

- a) Les états financiers, établis conformément aux normes comptables IFRS, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation ;
- b) Le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.



M. Mauro RICCI
Président et Directeur Général

Cette page a été laissée intentionnellement vide.

AKKA
PASSION FOR
TECHNOLOGIES

