



RAPPORT FINANCIER

2010

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 29 AVRIL 2011

Sommaire

- 2 – Ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2011**
- 3 – Rapports du Conseil d'Administration et du Président**
 - 3 – Rapport de gestion du Conseil d'Administration
 - 39 – Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise
 - 57 – Rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions
- 59 – Comptes consolidés**
 - 60 – États financiers
 - 64 – Annexe aux comptes consolidés
- 123 – Comptes de la société mère**
 - 124 – États financiers
 - 127 – Annexe aux comptes de la société mère
- 154 – Rapports des Commissaires aux comptes**
 - 154 – Rapport sur les comptes consolidés
 - 156 – Rapport sur les comptes annuels
 - 158 – Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés
 - 159 – Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'Administration
- 160 – Résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2011**
- 163 – Biographies des Administrateurs et des membres de la Direction du Groupe**
 - Conseil d'Administration et Direction**

Assemblée Générale Ordinaire

du 29 avril 2011

ORDRE DU JOUR

1. Rapport de gestion du Conseil d'Administration sur les opérations et les comptes annuels sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise.
Rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce.
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010. Rapport spécial sur les opérations régies par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Rapport sur les comptes consolidés. Rapport des Commissaires aux comptes établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société.
Approbation des comptes sociaux, des comptes consolidés et des opérations de l'exercice clos le 31 décembre 2010. Quitus aux administrateurs.
2. Affectation du résultat.
3. Approbation du montant des dépenses exclues des charges déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts.
4. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
5. Jetons de présence au Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
6. Autorisation d'un nouveau programme de rachat par la société de ses propres actions conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce.
7. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

Rapport de gestion du Conseil d'Administration

Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2011

Chers actionnaires,

Conformément aux dispositions légales et statutaires, vous êtes réunis ce jour en Assemblée Générale Ordinaire pour examiner l'activité de votre société et les comptes sociaux et consolidés de son trente-septième exercice, clos le 31 décembre 2010.

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société et de l'ensemble de ses filiales. Pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2010 et 2009 sont données – sauf indication contraire – aux cours de change 2009 (« données comparables »).

1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2010

Une année remarquable marquée par des résultats financiers d'un niveau historique

Dans son rapport financier annuel du 11 février 2010, la société avait indiqué la mise à profit par l'équipe dirigeante de la fin 2009 pour repenser fondamentalement l'entreprise et son avenir, dans le contexte futur d'une économie mondiale totalement « réinitialisée » – la *reset economy*, comme la dénommaient les médias économiques internationaux.

Alors que le paradigme de l'économie mondiale avait radicalement changé, elle soulignait que, depuis le début de la crise, la vision à moyen terme prévalait plus que jamais dans ses décisions. Le plan d'actions 2010 avait clarifié et recentré ses priorités, avec pour impératifs la préservation de ses actifs stratégiques, la valorisation de ses atouts et la poursuite de la construction de l'avenir, tout en protégeant à court terme sa situation financière et en limitant son exposition aux risques.

Compte tenu de la faiblesse de la visibilité et des incertitudes sur l'environnement macroéconomique, la société avait précisé qu'une croissance supérieure à 20% des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO, en 2010, permettrait de dépasser le point mort – avec en conséquence un résultat net positif. Dans cette hypothèse, le chiffre d'affaires aurait été de € 163 millions et le résultat opérationnel d'environ € 3 millions (ces calculs reposaient sur la base d'une parité moyenne de \$ 1,50 / € 1).

Dépassant largement ces anticipations, 2010 a été marquée par une progression des commandes plus rapide et plus vigoureuse, des frais généraux inférieurs et des parités de change plus favorables, avec en particulier une parité moyenne de \$ 1,33 / € 1. L'exercice a ainsi permis de dégager des résultats financiers d'un niveau historique.

Très fort rebond des commandes

Stimulée par l'excellence de son offre technologique et de services, l'entreprise a su tirer le meilleur profit de l'amélioration des conditions macroéconomiques sur la plupart de ses marchés sectoriels ou géographiques. Au total, les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO s'élèvent à € 78,7 millions, en progression de 51% à données comparables (57% à données réelles) par rapport à 2009. Les commandes de nouvelles licences de logiciels augmentent de 34%, celles des équipements de CFAO de 60%.

Il convient cependant de rappeler que les commandes de 2009 avaient baissé de 53% par rapport à 2007, dernière année avant la crise économique et financière. De ce fait, malgré leur forte progression, les commandes demeurent encore en retrait de 30% par rapport à 2007. La comparaison avec 2007 permet de mieux mesurer les impacts de la crise sur l'activité commerciale et le retour progressif à une situation normale.

Rebondissant plus vite, les pays émergents sont proches de leur niveau d'avant-crise

Plus forte et plus rapide qu'anticipé en Europe et aux États-Unis, la reprise économique a surtout été dynamisée par la vitalité des pays émergents. Les commandes enregistrées dans la région Asie-Pacifique progressent de 100% (123% en Chine), dans les Amériques de 44%, en Europe, où certains pays restent fortement marqués par la crise, de 27%. Dans le reste du monde (Afrique du Nord et du Sud, Turquie, Moyen-Orient...), elles augmentent globalement de 108%. Au total, ce sont les pays émergents qui ont tiré la croissance (+82%), les commandes sont seulement en retard de 10% par rapport à leur niveau de 2007, alors que dans l'ensemble des pays développés (+28%), le retard est encore de 40%.

Tous les marchés sectoriels – mode, automobile, ameublement, autres industries – ont contribué à ce rebond commercial. C'est dans l'automobile qu'il a été le plus important, avec une progression de 115 %.

Fort rebond du chiffre d'affaires

Après sa forte baisse en 2008 et 2009, le chiffre d'affaires s'établit à € 190,3 millions, en croissance de 20 % à données comparables et de 24 % à données réelles par rapport à 2009.

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 84,5 millions) progresse de 44 %. Les revenus récurrents (€ 105,8 millions) augmentent de 6 %, avec une diminution de 4 % du chiffre d'affaires des contrats récurrents et une hausse de 27 % de celui des pièces détachées et consommables, qui atteint le niveau historique de € 40,2 millions, reflétant l'augmentation des volumes de production des entreprises clientes du Groupe.

Les revenus des nouveaux systèmes sont redevenus, en 2010, le moteur de la croissance, alors qu'au cours des deux années de crise 2008 et 2009 les revenus récurrents avaient démontré leur rôle clé de facteur essentiel de stabilité et d'amortisseur.

Augmentation du carnet de commandes

Malgré sa progression importante, le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels et des équipements de CFAO demeure inférieur au montant des commandes enregistrées au cours de la période. De ce fait, le carnet de commandes au 31 décembre 2010 (€ 18,5 millions) augmente de € 5,6 millions par rapport au 31 décembre 2009. Il comprend € 13,7 millions livrables au premier trimestre 2011 et € 3,3 millions sur le reste de l'année 2011.

Taux de marge brute renforcés

Le taux de marge brute global s'établit à 71,5 %. À données comparables, il s'élève à 70,8 % et augmente de 0,1 point par rapport à 2009.

L'évolution du mix produits, caractérisée par une progression de la part du chiffre d'affaires des équipements de CFAO et des pièces détachées et consommables dans l'activité globale, aurait dû conduire mécaniquement à une diminution du taux de marge brute

global, leur taux de marge particulier étant moins élevé que celui des autres composantes du chiffre d'affaires. Cet effet est plus que compensé par la forte progression à données comparables des taux de marge de chaque ligne de produits, en particulier celui des équipements de CFAO. Cette excellente performance constitue l'un des succès du plan d'actions 2010 et démontre à nouveau la compétitivité et la forte valeur ajoutée de l'offre de Lectra.

Nouvelle réduction des frais généraux

Dès juillet 2008, tirant les premières conséquences du climat particulièrement dégradé des affaires, la société avait adopté des mesures visant à limiter ses engagements de dépenses, freiner ses recrutements et, plus généralement, accroître la rigueur dans la gestion de ses frais généraux. Ces mesures ont été renforcées en 2009. La conjugaison de ces actions explique la forte réduction des frais généraux fixes par rapport à 2009 et 2007.

Ainsi, les frais généraux fixes et provisions (€ 100,5 millions) baissent de € 7,7 millions (-7 %). Ces chiffres excluent les charges à caractère non récurrent (€ 1,1 million) comptabilisées au quatrième trimestre.

Parallèlement, les frais variables (€ 12,8 millions) augmentent de € 7,2 millions (+146 %), compte tenu des performances réalisées.

Au total, les frais généraux (€ 113,2 millions) diminuent de € 0,5 million par rapport à 2009.

Malgré les mesures de rigueur de gestion, la société a continué d'investir de manière soutenue en recherche et développement.

Très forte augmentation du résultat opérationnel – La marge opérationnelle franchit un nouveau palier historique

Le résultat opérationnel courant atteint € 22,8 millions. À données comparables, il s'établit à € 19,4 millions et progresse de € 22,1 millions par rapport à la perte de € 2,8 millions de 2009. À données réelles, il s'améliore de € 25,6 millions alors que le chiffre d'affaires progresse de € 37,1 millions. La hausse du résultat opérationnel courant représente donc près de 70 % de celle du chiffre d'affaires.

Cette performance, qu'il convient également de souligner, provient des actions entreprises en 2009 sur les marges brutes et les frais généraux – en 2010, celles-ci se sont traduites par une amélioration importante des équilibres opérationnels du Groupe –, ainsi que de l'évolution favorable des cours de change. Elle reflète par ailleurs l'effet de levier de toute hausse de chiffre d'affaires des nouveaux systèmes.

S'établissant à 12%, la marge opérationnelle courante affiche une progression de 12,3 points par rapport à 2009 et franchit un palier historique : une performance remarquable dans le contexte économique actuel. Le précédent plus haut historique de 2000 (10%) se trouve ainsi dépassé, alors que la parité euro/dollar était beaucoup plus favorable en 2000 (\$ 0,92 / € 1) qu'en 2010 (\$ 1,33 / € 1).

La comparaison avec 2007 met en lumière les progrès des équilibres opérationnels de la société pendant les années de crise. À données comparables, malgré une baisse du chiffre d'affaires de € 32,0 millions (– 15%) – essentiellement due au recul des nouveaux systèmes, les revenus récurrents limitant leur baisse à 1% –, le résultat opérationnel courant augmente de € 8,8 millions (+80%), grâce à une progression du taux de marge brute de 3,9 points et une diminution des frais généraux fixes de € 25,0 millions (– 20%).

Lectra encaisse € 15,1 millions à la suite de la sentence du Tribunal arbitral international contre Induyco et engage une procédure d'exequatur en Espagne

Par une décision rendue le 20 septembre 2010, la Cour d'Appel de Madrid a permis à Lectra d'exercer les garanties bancaires consenties par Induyco et d'encaisser, le 7 octobre, € 15,1 millions.

Jusqu'à cette date, la société n'avait pas enregistré dans ses comptes le montant de l'indemnisation allouée par le Tribunal arbitral. La décision de la Cour d'Appel de Madrid et l'encaissement de ces € 15,1 millions se traduisent, dans les comptes consolidés 2010, par une diminution du montant des écarts d'acquisition de € 6,1 millions et par un produit net à caractère non récurrent de € 3,3 millions – ce montant résulte d'un produit à caractère non récurrent de € 9,0 millions diminué des honoraires et frais de procédures précédemment comptabilisés dans les autres actifs

courants (€ 5,7 millions). Le solde (€ 10,7 millions) du montant total (€ 25,8 millions au 31 décembre 2010) des dommages et intérêts restant dus par Induyco n'a pas été enregistré dans les comptes.

Parallèlement, le 1^{er} juillet 2010, la High Court of Justice de Londres avait entièrement débouté Induyco dans sa procédure en annulation de la sentence arbitrale et mis un terme à cette action. Cette sentence, en application du droit international, s'impose donc à Induyco.

Le 4 octobre 2010, le Tribunal de Première Instance de Madrid a rejeté l'action initiée par Induyco visant à empêcher Lectra d'appeler les garanties bancaires tant que Lectra n'aurait pas obtenu un jugement de reconnaissance et d'exécution de la sentence arbitrale. Dans une décision antérieure, le Tribunal de Première Instance de Madrid avait temporairement interdit à Lectra d'appeler les garanties bancaires. Tentant encore de remettre en cause cet exercice des garanties bancaires finalement gagné par Lectra, Induyco a fait appel de ce jugement.

Les décisions de la Cour d'Appel de Madrid et de la High Court of Justice de Londres confortent la position de Lectra selon laquelle cette nouvelle procédure est dépourvue de tout fondement. Elles renforcent sa volonté de faire valoir fermement ses droits et de poursuivre le recouvrement de la totalité de sa créance au titre de la sentence arbitrale.

À cette fin, la société a engagé fin décembre une procédure d'exequatur devant le Tribunal de Première Instance de Madrid, dans le but de faire exécuter en Espagne le jugement arbitral et encaisser les montants encore dus par Induyco (cf. note 23 de l'annexe aux comptes consolidés).

Après éléments à caractère non récurrent, le résultat opérationnel s'établit à € 25,1 millions.

Résultat net et cash-flow libre record

Compte tenu d'une charge d'impôt de € 4,8 millions, le bénéfice net s'établit à € 15,6 millions, en progression de € 19,3 millions, à données réelles, par rapport à la perte nette de € 3,6 millions de 2009. Hors impact des éléments à caractère non récurrent, le résultat net se serait élevé à € 14,2 millions, compte tenu d'une charge nette d'impôt correspondante de € 0,8 million.

Enfin, le cash-flow libre atteint € 30,0 millions avant éléments à caractère non récurrent. Au-delà de l'impact de la hausse des résultats, cette excellente performance constitue un autre succès du plan d'actions 2010 et s'explique, en particulier, par une nouvelle diminution du besoin en fonds de roulement. Après un encaissement net de € 14,4 millions d'éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre atteint € 44,4 millions. Hors éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre dépasse de € 11,8 millions le résultat avant impôts et hors éléments à caractère non récurrent (€ 18,2 millions) – la comparaison par rapport au résultat avant impôts est la plus pertinente, la charge d'impôt de la période ne donnant pas lieu à décaissement. Cette génération de cash-flow libre reflète la pertinence du modèle économique de Lectra.

Une structure financière métamorphosée grâce à la très forte diminution de l'endettement net

Compte tenu du cash-flow libre dégagé, les dettes financières nettes diminuent de € 45,4 millions pour s'établir au 31 décembre 2010 à € 2,4 millions, contre € 47,8 millions au 31 décembre 2009. Parallèlement, les capitaux propres augmentent de € 17,3 millions, à € 42,0 millions.

Lectra à nouveau dans les indices CAC Small 90, CAC Mid & Small 190 et SBF 250

À la suite de la révision trimestrielle des indices Euronext Paris en date du 3 septembre 2010, le conseil scientifique des indices a pris la décision d'admettre à nouveau la société dans l'échantillon composant les indices CAC Small 90, CAC Mid & Small 190 et SBF 250.

2. ACQUISITIONS ET PARTENARIATS

La société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2010.

3. COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés font partie intégrante du présent rapport.

Avec une parité moyenne de \$ 1,33 / € 1, le dollar est en hausse de 5% par rapport à 2009. Cette évolution et celle des autres devises – qui se sont généralement

appréciées face à l'euro – ont eu pour effet mécanique d'augmenter de 4% le chiffre d'affaires et de € 3,5 millions le résultat opérationnel courant dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2010 s'établit à € 190,3 millions, en progression de 20% à données comparables et de 24% à données réelles par rapport à 2009. La croissance atteint 11% en Europe, 23% dans les Amériques et 45% en Asie-Pacifique. Ces trois régions ont, respectivement, représenté 51% (dont 10% pour la France), 21% et 21% du chiffre d'affaires global. Le chiffre d'affaires des pays du reste du monde (7% de l'activité du Groupe) progresse de 20%. Les différences avec les évolutions des commandes indiquées plus haut proviennent essentiellement de la part plus significative des revenus récurrents dans les pays développés que dans les pays émergents.

Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels (€ 23,6 millions) est en hausse de 29%. Il contribue à hauteur de 12% au chiffre d'affaires global (11% en 2009). Les équipements de CFAO (€ 51,7 millions) affichent une croissance de 63% et représentent 27% du chiffre d'affaires global (20% en 2009).

Le chiffre d'affaires de la formation et du conseil (€ 8,6 millions) augmente de 8%.

Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 84,5 millions) progresse de 44% et représente 44% du chiffre d'affaires global (37% en 2009). L'accroissement de 7 points de sa part relative dans le chiffre d'affaires total reflète la vigueur de la dynamique de croissance retrouvée par l'activité commerciale.

Le marché de la mode progresse de 28%, l'automobile de 119%, l'ameublement de 41% et les autres industries de 30%. Respectivement, ces marchés ont représenté 55%, 26%, 8% et 11% du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes.

Chiffre d'affaires des contrats récurrents, pièces détachées et consommables

Les revenus récurrents (€ 105,8 millions) augmentent de € 5,6 millions (+6%). Ils représentent 56% du chiffre d'affaires global (63% en 2009).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 60% des revenus récurrents et à 34% du chiffre d'affaires global – s'élève à € 63,8 millions. Sa diminution de 4% provient du taux d'annulation exceptionnellement élevé en 2009 provoqué par la baisse ou l'arrêt d'activité et les mesures de réduction des coûts de nombreux clients. Concernant près des deux tiers des 23 000 clients de Lectra, ces contrats se décomposent ainsi :

- les contrats d'évolution des logiciels (€ 29,8 millions), en diminution de 3% par rapport à 2009, représentent 16% du chiffre d'affaires global ;
- les contrats de maintenance des équipements de CFAO et d'abonnement aux cinq *Call Centers* internationaux du Groupe (€ 34,0 millions), en recul de 5%, représentent 18% du chiffre d'affaires global.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des pièces détachées et consommables (€ 40,2 millions) progresse de 27%.

Marge brute

Le taux de marge brute global s'établit à 71,5%. À données comparables, il s'élève à 70,8% et augmente de 0,1 point par rapport à 2009 (70,7%). Il convient de rappeler que les charges de personnel et autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes, mais figurent dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à € 113,2 millions, en diminution de € 0,5 million (-0,5%) par rapport à 2009. Ils se décomposent ainsi :

- € 100,5 millions de frais fixes et de provisions, en diminution de € 7,7 millions (-7%) grâce aux mesures d'économies prises en 2009. Cette excellente performance constitue également l'un des succès du plan d'actions 2010 ;
- € 12,8 millions de frais variables, en augmentation de € 7,2 millions (+146%), ceci reflétant la croissance de l'activité commerciale et des résultats.

Les dépenses de recherche et développement sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France et des subventions liées à certains programmes de R&D, elles s'élèvent à € 16,1 millions et représentent 8,5% du chiffre d'affaires (€ 16,2 millions et 10,6% en 2009). Ce niveau traduit

la volonté de la société de maintenir ses efforts soutenus dans ce domaine. Après déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions, les frais nets de R&D s'établissent à € 9,5 millions (€ 8,7 millions en 2009).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel courant atteint € 22,8 millions. À données comparables, il s'établit à € 19,4 millions et progresse de € 22,1 millions par rapport à la perte de € 2,8 millions de 2009. À données réelles, il s'améliore de € 25,6 millions alors que le chiffre d'affaires progresse de € 37,1 millions. S'établissant à 12%, la marge opérationnelle courante est en augmentation de 12,3 points par rapport à la marge négative de 1,8% en 2009.

Compte tenu du produit à caractère non récurrent de € 3,3 millions résultant de la comptabilisation de € 15,1 millions provenant de l'exécution des garanties bancaires dans le cadre de l'arbitrage contre Induyco, et de charges à caractère non récurrent de € 1,1 million au titre des mesures de réorganisation, le résultat opérationnel s'élève à € 25,1 millions. Il était négatif de € 4,7 millions en 2009, après prise en compte de € 1,9 million de charges à caractère non récurrent.

Résultat net

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 3,4 millions. Le résultat de change est négatif de € 1,3 million. Après une charge d'impôt de € 4,8 millions, le bénéfice net s'établit à € 15,6 millions, en progression de € 19,3 millions, à données réelles, par rapport à la perte nette de € 3,6 millions de 2009. Le bénéfice net par action sur capital de base s'élève à € 0,56 et celui sur capital dilué à € 0,55, contre une perte de € 0,13 en 2009.

Cash-flow libre

Avant éléments à caractère non récurrent, le cash-flow libre atteint € 30,0 millions. Il bénéficie de l'encaissement anticipé de € 6,2 millions au titre du crédit d'impôt recherche de l'année 2009, figurant dans l'état de la situation financière du 31 décembre 2009. En revanche, € 5,8 millions correspondant au crédit d'impôt recherche de l'exercice 2010 ont été comptabilisés et non encaissés.

Le cash-flow libre avant éléments à caractère non récurrent est supérieur de € 20,1 millions à celui de 2009, qui était positif de € 9,9 millions compte tenu de l'encaissement anticipé de € 14,1 millions au titre des crédits d'impôt recherche des années 2005 à 2008. Son niveau résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation positive de € 22,8 millions, d'une diminution du besoin en fonds de roulement de € 9,3 millions et d'investissements de € 2,1 millions. Après l'encaissement net de € 14,4 millions d'éléments à caractère non récurrent (encaissement de € 15,1 millions et décaissement de € 0,7 million), le cash-flow libre atteint € 44,4 millions (€ 9,3 millions en 2009).

Structure financière

Au 31 décembre 2010, les capitaux propres s'élevaient à € 42,0 millions (€ 24,7 millions au 31 décembre 2009). Ce montant tient compte de la déduction des actions de la société détenues en propre en totalité dans le cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (groupe Société Générale), valorisées à leur prix d'acquisition, soit € 0,4 million (€ 1,4 million au 31 décembre 2009). La trésorerie disponible s'établit à € 30,2 millions (€ 9,7 millions au 31 décembre 2009). Les dettes financières sont de € 32,6 millions (€ 57,5 millions au 31 décembre 2009) :

- € 30,3 millions correspondent à l'emprunt à moyen terme de € 48 millions mis en place pour financer l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007, dont les deux premiers remboursements semestriels contractuels (€ 3,8 millions chacun) ont été réalisés le 30 juin et le 31 décembre 2010 ; par ailleurs, la société, à sa propre initiative, a effectué un remboursement anticipé de € 10 millions le 31 décembre 2010, imputés sur les deux remboursements semestriels contractuels de 2011 (seul restant un solde de € 0,6 million au 31 décembre 2011). La société remboursera par ailleurs, par anticipation le 30 juin 2011, € 3,8 millions au titre de la clause contractuelle d'*excess cash-flow* ;
- € 2,3 millions correspondent à des avances publiques remboursables sans intérêt, destinées à aider le financement de programmes de recherche et développement.

Grâce à la forte amélioration de sa trésorerie, la société a cessé de recourir à l'utilisation de lignes de crédit de trésorerie au cours du deuxième trimestre 2010. Compte tenu du cash-flow libre dégagé, les dettes financières nettes ont diminué de € 45,4 millions depuis le début de l'année pour s'établir au 31 décembre 2010 à € 2,4 millions, contre € 47,8 millions au 31 décembre 2009. De ce fait, le ratio dettes financières nettes sur capitaux propres (*gearing*) est réduit de 1,9 au 31 décembre 2009 à 0,1 au 31 décembre 2010. Par ailleurs, la marge sur les intérêts de l'emprunt à moyen terme est ramenée de 1,85 % en 2010 à 0,95 % au 1^{er} janvier 2011. Vis-à-vis des établissements prêteurs au titre de l'emprunt à moyen terme, la société s'est engagée à respecter certains ratios financiers (*covenants*) au 31 décembre de chaque année (*cf.* note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés). Tous deux ont été respectés au 31 décembre 2010. Du fait de la trésorerie disponible et des lignes de crédit de trésorerie confirmées, la liquidité dont la société dispose au 31 décembre 2010 atteint € 44,2 millions (*cf.* note 13.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

4. FACTEURS DE RISQUES – GESTION DES RISQUES

Ce chapitre décrit les principaux risques auxquels la société est confrontée, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure et de son organisation. Il précise également la façon dont la société assure la gestion et la prévention de ces risques, selon leur nature.

Identification des risques

La pertinence du dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe suppose que les risques auxquels il est soumis puissent être identifiés et analysés. Cette identification doit s'inscrire dans un processus permanent, compte tenu des modifications de l'environnement externe dans lequel évolue le Groupe ainsi que des changements dans son organisation qui sont rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse. Ce recensement est placé sous la responsabilité de la Direction financière et de la Direction juridique, avec la contribution des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'ensemble du Groupe.

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-après.

4.1. Risques économiques et opérationnels propres à l'activité de la société

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes – composées de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés – dédiées aux entreprises fortement utilisatrices de tissus, cuir et textiles techniques. Il s'adresse donc à un ensemble de grands marchés mondiaux : la mode (habillement, accessoires, chaussure), l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement, ainsi qu'une grande variété d'autres industries traitant les tissus industriels et les matériaux composites (l'aéronautique, l'industrie nautique, l'éolien, les équipements de protection des personnes...).

Cette activité exige une créativité et une recherche d'innovation permanentes. L'effort financier consenti par la société en matière de R&D est très important. Les dépenses correspondantes sont intégralement passées en charges de l'exercice. Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit veiller à la fois à ce que ses innovations ne soient pas copiées, mais également à ce que les produits qu'elle conçoit ne portent pas atteinte aux éventuels droits de tiers. Une équipe de propriété industrielle est donc dédiée à ce sujet et mène des actions aussi bien offensives que défensives en matière de brevets. Une part importante de la fabrication des équipements est sous-traitée, le Groupe n'assurant que la recherche, le développement, l'assemblage final et le test des équipements qu'il produit et commercialise. La défaillance technique, logistique ou financière de la part d'un sous-traitant important pourrait entraîner des retards ou des défauts sur les équipements livrés par la société à ses clients. Afin de minimiser ce risque, le choix d'un sous-traitant donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière préalable, puis permanente, de sa situation et de ses performances. Cette évaluation est ensuite actualisée régulièrement,

selon une périodicité qui dépend de la criticité du produit livré par le sous-traitant.

Compte tenu de l'utilisation qui est faite des équipements qu'il commercialise, le Groupe est exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de certains de ses produits. La sécurité est une préoccupation majeure du Groupe, qui veille à ce que les produits qu'il commercialise répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes. Malgré les efforts réalisés, le risque zéro n'existe pas. Le contrat d'assurance responsabilité civile souscrit permet de prémunir le Groupe contre les conséquences pécuniaires négatives qui pourraient résulter de la mise en jeu de sa responsabilité à l'occasion de l'exercice de ses activités de vente de systèmes ou de prestation de services dans des conditions conformes à ce qui est indiqué au chapitre 4.9 ci-après.

Le risque sur la valorisation des stocks est limité par des approvisionnements et des lancements de fabrication en flux tendus.

En matière de logiciels, le risque principal repose sur le fait générateur de la reconnaissance de ce revenu immatériel dans le chiffre d'affaires. Ce risque est couvert par les procédures de contrôle interne relatives à la qualité de l'information comptable et financière.

4.2. Risques informatiques

Le Groupe est exposé à différents risques en lien avec ses systèmes d'information et avec l'utilisation importante et essentielle au fonctionnement de la société qui est faite de ces derniers.

En ce qui concerne la sécurité de ses systèmes d'information, le Groupe dispose, dans le cadre d'un plan de reprise d'activité, des moyens adaptés visant à garantir un redémarrage cohérent et rapide des données et des applications critiques en cas de sinistre.

Parmi ces moyens figurent en premier lieu la réplique des systèmes en temps réel dans une salle de secours, la protection physique des salles techniques (groupe électrogène, onduleur, climatisation redondante, système anti-incendie avec supervision sous alarme permanente) et la sauvegarde quotidienne sur bandes (dans un coffre-fort externe situé dans un bâtiment distant). Les technologies de virtualisation de serveurs,

de cluster et de répliation de baies de stockage permettent de garantir une mise en place du plan de reprise d'activité dans des délais très brefs. De plus, les moyens de communication (réseau international privé, solutions de connexion à distance, visioconférence) permettent à l'ensemble des collaborateurs d'échanger et de partager des informations en toute sécurité, quels que soient leur localisation et leur mode de connexion.

Enfin, le Groupe procède à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information. À ce titre, il effectue des audits réguliers pour repérer les éventuelles failles et y remédier au mieux en s'appuyant sur les nouvelles technologies disponibles et sur la sensibilisation et la formation de ses équipes à l'application et au respect des règles de sécurité. La gestion des accès aux ressources informatiques est centralisée dans un annuaire unique, sous le contrôle exclusif d'une équipe dédiée.

4.3. Risques de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Il accorde une attention particulière à la sécurité des paiements des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère en particulier ce risque au travers de nombreuses procédures en matière de gestion du risque client. Ces procédures comprennent en particulier une analyse préventive de la solvabilité de ses clients et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures à l'encontre d'un client en cas de dépassement par ce dernier d'une échéance de paiement. Parallèlement, les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit irrévocables et confirmées, ou des garanties bancaires.

Enfin, il convient de préciser qu'il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où aucun client individuel n'a représenté, en 2010, comme pour les années précédentes, plus de 5% du chiffre d'affaires consolidé et où les 10 premiers clients de la société, avec moins de 20% en cumul, ne représentent pas une part significative du chiffre d'affaires.

Si, malgré les éléments mentionnés ci-dessus, le Groupe considère qu'il est exposé à un risque de non-encaissement sur une créance client, il procède alors à une dépréciation comptable de ladite créance.

4.4. Risques liés à l'environnement macroéconomique

Les solutions vendues par le Groupe constituent des investissements, quelquefois importants, pour ses clients. Une partie de la prise de décision pour ces investissements dépend de l'environnement macroéconomique général et de la situation du secteur d'activité dans lequel le client évolue. Un environnement global ou un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise conduit généralement les clients du Groupe à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement.

La crise économique et financière mondiale de 2008-2010 est un facteur complémentaire de risques. Son ampleur sans précédent a fortement dégradé la situation des pays et des entreprises, dans tous les secteurs et dans le monde entier. Le fort ralentissement de l'activité des clients du Groupe en résultant, la dégradation de leurs performances financières, l'incertitude pesant sur leurs perspectives et la réduction de leur accès au crédit rendant difficile le financement de leurs investissements ont conduit la plupart des entreprises à prendre des mesures drastiques de réduction des coûts, de diminution ou d'arrêt temporaire de la production et de fermeture d'usines.

De telles situations ont des répercussions sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

4.5. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe distribue ses produits dans plus de 100 pays – dans lesquels il compte 23 000 clients – au travers d'un réseau de 30 filiales commerciales et de services, complété par des agents et des distributeurs dans certaines régions dans lesquelles il n'a pas de présence directe. Il est, de ce fait, soumis aux très nombreuses réglementations juridiques, douanières, fiscales et sociales de ces pays.

Si les procédures en matière de contrôle interne permettent de donner une assurance raisonnable que les lois et réglementations en vigueur sont respectées, les changements inattendus ou brutaux de certaines

règles (notamment pour la mise en place de barrières commerciales) ainsi que l'instabilité politique ou économique de certains pays sont autant de facteurs susceptibles d'affecter le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

La société est cotée sur NYSE Euronext. Elle est de ce fait soumise aux spécificités des réglementations boursières, notamment celles de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) française.

En matière fiscale, il existe par ailleurs de nombreux flux intragroupe qui rendent essentielle l'existence d'une politique de prix de transfert conforme aux préconisations françaises, locales et internationales (OCDE en particulier). Une documentation adéquate a été mise en œuvre, définissant la politique du Groupe en la matière.

Depuis juin 2010, la société mère, Lectra SA, fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 et 2009. Le contrôle est toujours en cours à la date du présent rapport. La société avait déjà été examinée en 2008 par l'administration fiscale française ; le contrôle fiscal avait porté sur les exercices 2005, 2006 et 2007 (impôt sur les sociétés, TVA, crédit d'impôt recherche...) et s'était terminé par un avis de non-redressement.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être confronté à différents litiges et contentieux. Le Groupe estime qu'il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont il a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, non provisionnée dans les comptes, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois, individuellement comme de façon agrégée, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, à l'exception du litige en cours avec Induyco. Il demeure que l'issue de tout litige est par nature incertaine.

4.6. Risques de marché

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe est soumis au risque de change. Il est également exposé au risque de taux d'intérêt. Le Groupe a pour politique de gérer de façon prudente ces risques, sans aucune spéculation, au travers de l'utilisation d'instruments de couverture.

Risques propres aux fluctuations de change

Le Groupe est exposé aux risques financiers pouvant résulter de la variation des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro, une partie importante de son chiffre d'affaires étant libellé dans ces différentes monnaies. Les effets mécaniques et concurrentiels des fluctuations de la parité de change de ces devises par rapport à l'euro sur les comptes du Groupe sont d'autant plus importants que ses sites de R&D se situent en France (pour l'essentiel), en Espagne et en Allemagne, et ceux de production en France (pour la quasi-totalité) et en Allemagne. Le Groupe est particulièrement sensible aux variations de la parité de change entre le dollar américain et l'euro. En 2010, 26 % du chiffre d'affaires consolidé, 7 % du coût des ventes et 12 % des frais généraux sont libellés en dollars américains (cf. note 29 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les fluctuations de change ont un impact sur le Groupe à deux niveaux :

- impact concurrentiel : le Groupe vend sur des marchés mondiaux, essentiellement en compétition avec son principal concurrent, une société américaine. Le niveau des prix pratiqués est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain ;
- impact de conversion :
 - sur le résultat opérationnel, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et la marge nette d'une filiale dont les transactions sont libellées dans une devise étrangère se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion,
 - sur les positions de bilan, l'impact concerne essentiellement les créances en devises, en particulier celles entre la société mère, Lectra SA, et ses filiales, et correspond à la variation entre les taux de change à la date de l'encaissement et ces mêmes taux à la date de la facturation. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Le risque de change est assumé par la maison mère. Le Groupe a pour objectif de se prémunir contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur la situation financière et

concurrentielle du Groupe. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

Le Groupe cherche généralement à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*puts* dollar) ou par des contrats de change à terme, en fonction du coût financier de la couverture. L'impact financier de la fluctuation du cours de change entre l'euro et le dollar américain sur les comptes du Groupe, avant couverture éventuelle, figure au chapitre 16 du présent rapport.

L'exposition du Groupe sur ses positions bilantielles est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur l'ensemble des créances et des dettes concernées.

Risques de taux

Du fait des caractéristiques de son endettement et de la couverture du risque de taux d'intérêt mise en place sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme (à l'aide de *swaps* de taux), le Groupe n'est soumis aux variations des risques de taux que sur les montants des tirages des lignes de crédit de trésorerie qu'il est amené à réaliser. Ainsi, compte tenu des couvertures en place, et sur la base de la répartition de ses dettes financières au 31 décembre 2010, 1% seulement du total de la dette est exposé à cette date aux risques de taux d'intérêt. La sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt est donnée en note 13.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Parallèlement, le Groupe adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en parts d'OPCVM de trésorerie classées par l'Autorité des Marchés Financiers dans la catégorie « monétaire euros », en certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société, ou sur des comptes rémunérés à vue.

Risques des marchés boursiers

Le Groupe n'est pas soumis aux risques relatifs aux marchés boursiers, car il ne détient aucune participation dans des sociétés cotées autre que ses propres actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (cf. note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

4.7. Risques de liquidité

Au 31 décembre 2010, le montant des dettes financières du Groupe s'élève à € 32,6 millions. Les modalités contractuelles de remboursement du solde de € 30,3 millions de l'emprunt à moyen terme d'un montant initial de € 48 millions, qui représente une partie importante de l'endettement brut, figurent en note 13.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Parallèlement, la trésorerie disponible s'établit à € 30,2 millions.

Le Groupe est soumis, pendant la durée de l'emprunt, au respect de ratios financiers (*covenants*) le 31 décembre de chaque année d'une part entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*), d'autre part entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage*). Le non-respect de l'un de ces ratios pourrait conduire les prêteurs à exiger le remboursement anticipé de l'intégralité du montant de l'emprunt restant dû. Les conditions d'exigibilité du montant restant dû de cet emprunt, notamment en cas de non-respect de ces ratios financiers, sont détaillées en note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Le Groupe a respecté les deux ratios au 31 décembre 2010. Il a par ailleurs effectué, à son initiative, un remboursement anticipé de € 10 millions sur l'emprunt à moyen terme.

Par ailleurs, le contrat de prêt prévoit que les banques puissent demander le remboursement immédiat du solde de l'emprunt (clause de « changement de contrôle ») dans le cas où un ou plusieurs actionnaires de la société agissant de concert – à l'exception d'André Harari et/ou de Daniel Harari – viendraient à détenir plus de 50% du capital et/ou des droits de vote.

Parallèlement, la société mère, Lectra SA, disposait au 31 décembre 2010 des lignes de crédit de trésorerie confirmées suivantes, non utilisées :

- € 4 millions jusqu'au 15 juin 2011 ;
- € 10 millions jusqu'au 23 juin 2011.

Sur la base de sa trésorerie disponible au 31 décembre 2010 et des lignes de crédit non utilisées, la société dispose d'une liquidité de € 44,2 millions.

Compte tenu de ces éléments et des flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe (du fait d'un besoin en fonds de roulement structurellement proche de zéro), le risque que le Groupe puisse faire face à une difficulté de trésorerie à court terme est très faible. Les flux de trésorerie sont toutefois susceptibles

de fluctuer de façon importante en fonction du niveau des ventes.

4.8. Risques liés aux ressources humaines

La performance du Groupe repose essentiellement sur les compétences et l'expertise de ses collaborateurs, sur la qualité de son management et sur sa capacité à fédérer les équipes autour de ses enjeux stratégiques. Compte tenu de sa large couverture internationale, de sa taille, de ses nombreux métiers – R&D, vente de solutions technologiques à forte valeur ajoutée, réalisation de projets clients et prestation de conseil et d'expertise répondant aux besoins des processus métier d'un large éventail d'industries, formation des utilisateurs des solutions Lectra et conduite du changement, fabrication et logistique, administration et finance... –, tout départ au sein de l'équipe de management et de certains experts peut avoir des répercussions sur l'activité et les résultats.

La mission des équipes de ressources humaines du Groupe est de limiter ces risques selon trois axes principaux : en menant une politique de formation ambitieuse et continue pour assurer le développement et le transfert des compétences, de l'expérience et de l'expertise ; en appliquant des principes de rémunération équitables, basés sur la reconnaissance du mérite et la performance ; en adaptant en permanence l'organisation du Groupe aux évolutions de ses marchés géographiques ou sectoriels, notamment grâce à une politique de gestion des équipes favorisant la souplesse et la rapidité d'adaptation. Compte tenu des contraintes budgétaires accrues en période de contexte macroéconomique dégradé, les moyens pour créer un vivier de compétences et pouvoir ainsi s'assurer de l'existence de remplaçants internes à tous les postes clés sont restés limités durant les trois dernières années. La société a pour objectif premier de renforcer ses actions pour attirer et retenir des collaborateurs et managers ayant un haut niveau de compétences et d'expérience pour ses différentes activités, notamment la recherche et le développement, les ventes et les prestations de services. La recherche de l'efficacité et de la performance des équipes est une préoccupation permanente. Les actions mises en œuvre portent sur quatre grands axes : l'optimisation des processus et des procédures

en s'appuyant sur des systèmes d'information internes évolutifs sur lesquels le Groupe investit régulièrement ; un effort constant de développement des connaissances et compétences des équipes en lien direct avec les nouvelles technologies et l'évolution de ses marchés ; une infrastructure informatique de pointe permettant un contact direct entre les équipes et avec les clients, quels que soient leur localisation dans le monde et leurs moyens de connexion ; enfin, une communication interne renforcée pour faire comprendre la stratégie et les enjeux du Groupe, et favoriser le travail d'équipe autour de projets d'entreprises fédérateurs.

Le Groupe s'attache à respecter les réglementations sociales en vigueur dans tous les pays où il est implanté. Il mène régulièrement des actions d'audit auprès de ses filiales pour assurer la conformité aux lois et aux règlements locaux. Sa politique active de transparence de l'information et de gestion des rapports sociaux est l'un des moyens d'assurer un climat social positif pour permettre d'appuyer son développement et de faire face, de façon constructive, aux aléas économiques.

4.9. Assurances et couverture des risques

La société mère, Lectra SA, supervise la gestion des risques et la souscription des programmes d'assurance pour l'ensemble du Groupe. Le département juridique de Lectra SA définit la politique du Groupe en matière d'évaluation de ses risques et de leur couverture et coordonne la gestion des polices et des sinistres en matière de responsabilité civile, de dommages aux biens et de transport.

Le Groupe est amené à procéder à des arbitrages entre l'appréciation des risques encourus dans l'exercice de ses activités, l'opportunité de souscrire ou non des couvertures d'assurance sur le marché et le coût des garanties. Il peut donc décider de réévaluer cette politique à tout moment.

Le Groupe s'appuie sur des courtiers internationaux disposant d'un réseau capable de l'assister dans l'ensemble de son périmètre géographique. Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs reconnus, dont la dimension et la capacité financière leur permettent de fournir une couverture et de gérer les sinistres dans tous les pays. Le renouvellement des programmes fait l'objet, à

intervalles réguliers, d'une mise en concurrence des compagnies d'assurances, afin d'optimiser les couvertures et leurs conditions financières.

L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes est fonction de l'estimation du coût de sinistres potentiels, des conditions de garantie généralement pratiquées sur le marché, notamment pour des groupes présentant une dimension et des caractéristiques comparables à celles de Lectra, et de l'évolution de l'offre des assureurs.

Le Groupe bénéficie des assurances suivantes :

- programmes responsabilité civile, exploitation, après-livraison et professionnelle (*Errors and Omission* aux États-Unis) ;
- responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- dommages aux biens ;
- police « marchandises transportées ».

Lectra veille à contrôler les aléas en matière de responsabilité civile par une politique contractuelle fondée sur l'exclusion de sa responsabilité pour les dommages indirects et la limitation de cette responsabilité en dommages directs, dans la mesure permise par les réglementations applicables. Le plafond de garantie du programme d'assurance en responsabilité civile est de € 25 millions par sinistre et par an.

Le programme « dommages aux biens » prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou aux biens matériels à hauteur des capitaux déclarés par le Groupe, chaque année, pour chacun de ses sites dans le monde. Il inclut des garanties complémentaires permettant de financer le maintien ou la réorganisation de l'activité après un sinistre. L'accent est particulièrement mis sur la protection du site industriel de Bordeaux-Cestas, qui regroupe les activités de R&D, de production et de services cruciaux pour l'ensemble du Groupe.

Le programme comprend en particulier un volet « pertes d'exploitation » permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait le site de Bordeaux-Cestas et mettait en péril la poursuite de l'activité de tout ou partie du Groupe. Ce programme s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site.

5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe et aux acquisitions réalisées

Lectra Espagne avait reçu en 2006 et en 2007 des garanties bancaires à première demande d'un montant global de € 17,2 millions de la part d'Induyco, dans le cadre de la procédure arbitrale que Lectra a initiée à l'encontre de cette société devant la Chambre de Commerce Internationale siégeant à Londres. Le jugement de la Cour d'Appel de Madrid du 20 septembre 2010 a permis à Lectra d'appeler et d'encaisser € 15,1 millions au titre de ces garanties compte tenu de l'indemnisation qui lui a été accordée par la sentence arbitrale (*cf.* note 23 de l'annexe aux comptes consolidés). Du fait du contenu de la sentence arbitrale et de cet encaissement, ces garanties bancaires ont pris fin. La société a par ailleurs reçu, dans le cadre des contrats d'acquisition d'Investronica et de Lacent en 2004 et de Humantec en 2005, des garanties d'actif et de passif de la part des actionnaires vendeurs portant sur certains postes de l'état de la situation financière et sur tous litiges potentiels dont le fait générateur serait antérieur à l'acquisition. Ces garanties ont expiré sauf pour les passifs indemnisables notifiés aux actionnaires vendeurs préalablement à leurs dates d'expiration ou faisant l'objet d'une prescription supérieure à la prescription contractuelle stipulée dans les contrats d'acquisition et non encore prescrits à ce jour.

Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

La société mère, Lectra SA, a délivré des cautions auprès d'établissements financiers, essentiellement en garantie de crédits accordés par ces derniers à ses filiales, qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 alinéa 4 du Code de commerce et en faveur de clients ou de bailleurs dans le cadre de contrats de location, pour un montant total de € 2,6 millions au 31 décembre 2010 (€ 2,3 millions au 31 décembre 2009).

Elle a par ailleurs donné une promesse d'hypothèque, à hauteur de € 10 millions, en faveur de deux de ses banques, en garantie des nouvelles lignes de crédit de trésorerie consenties par ces dernières, portant sur des bâtiments de son site industriel de Bordeaux-Cestas.

Au 31 décembre 2010, les instruments financiers de couverture des risques de change sur les positions de bilan sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement dollar américain, dollar canadien, yen japonais, livre anglaise) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 6,0 millions (€ 12,3 millions au 31 décembre 2009).

Par ailleurs, la société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme en convertissant le taux variable de l'emprunt en taux fixe, à travers deux contrats de *swaps* de taux. La couverture du risque de taux a été réalisée sur la base de la meilleure estimation possible du montant résiduel de l'emprunt sur les différentes périodes couvertes, compte tenu des clauses contractuelles. À compter du 1^{er} janvier 2011, le montant nominal des *swaps* de taux résiduels est de € 30 millions (€ 42 millions au 31 décembre 2009). Ce montant sera réduit à € 18 millions le 1^{er} juillet 2011, € 13 millions le 1^{er} janvier 2012 et à € 5 millions le 1^{er} juillet 2012, jusqu'au 31 décembre 2012, date d'échéance des derniers *swaps* de taux.

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les seuls engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles concernent des contrats courants de location de bureaux, d'automobiles et de matériels de bureaux, pouvant faire l'objet de résiliations selon des conditions contractuelles. L'ensemble de ces engagements est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés.

6. SOCIÉTÉ MÈRE LECTRA SA

Comptes de la société mère

Les états financiers de la société mère, Lectra SA, font partie intégrante du présent rapport.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

Les comptes de la société mère font ressortir :

- un chiffre d'affaires de € 126,9 millions (€ 91,6 millions en 2009) ;
- un résultat opérationnel de € 7,6 millions (contre une perte de € 10,6 millions en 2009) ;

- un résultat courant avant impôts de € 11,6 millions (contre une perte de € 13,8 millions en 2009) ;
- un bénéfice net de € 17,6 millions (contre une perte nette de € 7,9 millions en 2009).

Au 31 décembre 2010, les capitaux propres (avant affectation du résultat) s'élèvent à € 39,5 millions (€ 22,0 millions au 31 décembre 2009).

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, nous vous informons que le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 39-4 dudit Code, est de € 93 391 (la totalité de ce montant correspond à la part non déductible de l'impôt des loyers des véhicules de fonction) et que l'impôt correspondant supporté par la société est de € 31 715. Le tableau récapitulatif des résultats des cinq derniers exercices de Lectra SA (article R. 225-102 du Code de commerce) est joint au présent rapport.

Informations sur les délais de paiement

En application des dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2008-776 sur la modernisation de l'économie et de son décret d'application, les sociétés doivent, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2009, publier des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs.

Le tableau ci-dessous donne le détail du montant des dettes fournisseurs au 31 décembre 2010 et 2009 par échéances :

Échéances (TTC, en milliers d'euros)	2010	2009
Inférieures ou égales à 30 jours	6 609	7 903
Comprises entre 30 jours et 60 jours	3 513	3 209
Supérieures à 60 jours ⁽¹⁾	1 913	2 089

(1) Les dettes dont les échéances sont supérieures à 60 jours concernent uniquement des fournisseurs étrangers et les filiales étrangères de la société.

Informations sur l'actionnariat salarié de la société mère

À la clôture de l'exercice, la société avait connaissance de la détention par les salariés de Lectra SA et par le personnel des entreprises qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par

les articles L. 443-1 à L. 443-9 du Code du travail, et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise, de 122854 actions de la société, soit 0,43 % du capital.

L'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce dispose que tous les trois ans l'Assemblée Générale des actionnaires doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés dans les conditions prévues par le Code du travail si, au vu du rapport présenté à l'Assemblée Générale par le Conseil d'Administration en application de l'article L. 225-102, les actions détenues par le personnel de la société et des sociétés qui lui sont liées, au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représentent moins de 3 % du capital social.

Le Conseil d'Administration a exposé dans ses rapports aux précédentes Assemblées Générales Extraordinaires, notamment celle du 30 avril 2009, les raisons pour lesquelles il n'est pas favorable à des augmentations de capital réservées aux salariés, et a été suivi dans sa recommandation par les actionnaires à chaque Assemblée.

Informations sur la prise en compte par la société mère des conséquences sociales de son activité

L'article L. 225-102-1 du Code de commerce tel que complété par l'article R. 225-104 dudit Code rend obligatoires les informations sociales suivantes sur la société mère (hors filiales).

Les filiales étrangères satisfont aux réglementations locales en matière de droit social.

Effectifs

Le Groupe a toujours affirmé son attachement à préserver au mieux ses ressources humaines et ses talents. Cela s'est traduit, en 2010, par un maintien dans l'emploi des équipes de la société mère, avec des chiffres très légèrement en retrait par rapport à 2009, dans un contexte économique mondial encore fortement marqué par la crise. Le Groupe a maintenu une politique de rigueur dans les plans de recrutement et a assuré un suivi rapproché des personnes dont les performances ne sont pas satisfaisantes malgré l'accompagnement et le support dont elles bénéficient.

Au 31 décembre 2010, l'effectif total sous contrat de travail avec la société est de 646 personnes (655 personnes

au 31 décembre 2009). Il est réparti sur quatre établissements :

- Paris XVI^e, siège social et division France : 101 personnes ;
- Bordeaux-Cestas (Gironde), site industriel de la société : 516 personnes ;
- Cholet (Maine-et-Loire) : 10 personnes ;
- Lyon (Rhône) : 12 personnes.

Par ailleurs, 7 personnes sont expatriées ou détachées à l'étranger.

L'effectif comprend 14 personnes sous contrat à durée déterminée (dont 4 jeunes sous contrat d'apprentissage et 4 personnes sous contrat de professionnalisation), soit 2,2 % de l'effectif total et 632 personnes sous contrat à durée indéterminée.

En 2010, 44 personnes ont quitté la société (57 en 2009), dont 7 personnes à la fin de leur contrat à durée déterminée, 2 personnes au cours de leur période d'essai et 1 personne dans le cadre d'un départ à la retraite.

Par ailleurs, la société a procédé à 8 licenciements pour motif personnel, et 6 départs ont eu lieu dans le cadre de ruptures conventionnelles du contrat de travail. Elle a également enregistré 15 démissions et 1 décès. Il n'y a pas eu de plan de réduction des effectifs.

Parallèlement, 35 personnes ont été recrutées (26 en 2009), 24 sous contrat à durée indéterminée et 11 sous contrat à durée déterminée. La société a continué à mener, à l'occasion de chaque départ, une réflexion systématique afin d'identifier et de saisir toutes les opportunités d'optimisation de son organisation interne.

Présentes dans toutes les fonctions de l'entreprise, les femmes représentent 35 % des effectifs de la société mère à fin 2010. Les recrutements de femmes ont représenté 65 % des embauches réalisées en 2010. Par ailleurs, chaque année, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait l'objet d'un rapport présenté au Comité d'Entreprise au cours du premier semestre. Le rapport présenté en 2010 ne mettait pas en évidence l'existence de discrimination.

Le recours aux contrats en alternance résulte d'une volonté affirmée du Groupe d'intégrer régulièrement des jeunes pouvant alimenter son vivier de compétences. En 2010, les effectifs sous contrat en alternance représentent 1,2 % de l'effectif sous contrat à durée indéterminée.

Dans cette même logique, la société a maintenu ses efforts d'intégration des jeunes et a ainsi accueilli 67 stagiaires en 2010.

Enfin, en 2010, le recours à l'intérim est en nette augmentation par rapport à 2009 et a représenté l'équivalent de 16,4 personnes à temps plein. Cette tendance s'explique par la reprise de l'activité enregistrée dès les premiers mois de l'année 2010.

Temps de travail

L'accord d'aménagement du temps de travail en cours, basé sur 35 heures en moyenne par semaine, a été mis en place le 1^{er} avril 2004. Il a succédé à l'accord d'aménagement et de réduction du temps de travail signé en 1997 et prolongé en mars 2000, qui a pris fin le 31 mars 2004.

Au 31 décembre 2010, sur l'effectif total de 646 personnes, 236 personnes sont soumises à un horaire de 35 heures hebdomadaires, 13 à une convention annuelle de forfait en heures (1 767 heures), 374 (cadres) à une convention de forfait-jours (218 jours travaillés par an) et 23 à une convention de forfait tous horaires (cadres dirigeants et cadres expatriés dans les filiales du Groupe).

43 personnes bénéficient d'un contrat de travail à temps partiel à la suite de demandes individuelles d'aménagement de la durée contractuelle de travail, notamment dans le cadre d'un congé parental.

En raison de la reprise d'activité observée en 2010, après la forte baisse de 2009, le nombre total d'heures supplémentaires réalisées a augmenté, de 458 en 2009 à 1 017 en 2010. Elles représentent une masse salariale supplémentaire de € 17 391 (€ 7 177 en 2009).

Le taux d'absentéisme a été en moyenne de 4,6 %, en légère hausse par rapport à 2009 (3,9 %) et s'explique principalement par les congés pour accident de trajet, maladie ou maternité.

Les mesures de chômage partiel des effectifs de la Direction industrielle, appliquées dans le cadre de la convention APLD (activité partielle de longue durée) signée en 2009 puis prolongée dans le cadre d'un nouveau dispositif sur le premier semestre 2010, ont été reconduites en janvier sur une durée très limitée de deux ou quatre jours pour les équipes de la Direction industrielle. Les engagements, pris par la société dans le cadre de la convention APLD de ne pas licencier jusqu'au 31 mai 2010 sur le périmètre concerné, ont été respectés.

Rémunérations – Intéressement – Participation

Les rémunérations versées en 2010 se sont élevées à € 26,5 millions (base brute soumise à cotisations sociales), soit un montant de masse salariale équivalent à 2009.

La partie fixe des rémunérations de l'ensemble des personnes présentes du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2010 a globalement progressé de 1,5 % entre 2009 et 2010. Par ailleurs, les primes d'ancienneté (personnel non-cadre) ont fait l'objet d'une revalorisation, conformément au dispositif conventionnel du secteur de la métallurgie.

Le montant annuel des charges patronales s'est élevé à € 12,0 millions.

La société a mis en place, depuis 1984, une politique d'intéressement des salariés de la société mère aux résultats du Groupe. Un nouvel accord d'intéressement a été signé le 27 juin 2008 pour les années 2008 à 2010 prévoyant le versement aux salariés d'une prime calculée en fonction du résultat consolidé du Groupe avant impôts. En 2010, il n'a pas été distribué de prime d'intéressement ou de participation au titre de l'exercice 2009.

Pour associer les équipes au rebond de l'activité après les mesures de rigueur des deux dernières années imposées par la situation économique particulièrement dégradée, un nouvel avenant à l'accord triennal a été signé le 30 juin 2010 avec les partenaires sociaux. Cet avenant a revu à la hausse, de façon significative, la formule d'intéressement pour 2010.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2010 s'élève à € 2 429 milliers. Un acompte de € 1 187 milliers a été payé en novembre 2010 et le solde sera payé au début de l'année 2011, après l'arrêté définitif des comptes.

Aucune prime de participation ne sera versée au titre de 2010 malgré la forte amélioration du résultat de la société mère, ce dernier ne permettant pas de compenser en totalité les pertes enregistrées les deux années précédentes. Les bénéficiaires de l'intéressement et de la participation ont la faculté d'investir les sommes reçues dans un plan d'épargne entreprise constitué de cinq fonds communs de placement, dont un fonds (Lectra Investissement) entièrement investi en actions Lectra et quatre autres fonds multientreprises (dont un fonds « solidaire ») présentant des profils de risque différents.

Délégués du personnel et comités

Les élections des délégués du personnel et du Comité d'Entreprise ont eu lieu en mai 2007. Ces instances seront renouvelées en 2011 pour une période de quatre ans, conformément à la nouvelle législation en vigueur. 14 réunions du Comité d'Entreprise et 9 réunions des délégués du personnel ont été tenues en 2010. La société a versé au Comité d'Entreprise 0,2% de sa masse salariale pour ses frais de fonctionnement, soit € 54 000, et 1,1% au titre des œuvres sociales, soit un total de € 298 000 en 2010.

La Négociation Annuelle Obligatoire, régulièrement engagée avec les organisations syndicales, s'est achevée le 27 janvier 2010. Elle s'est traduite par la signature d'un constat de désaccord le 5 mars 2010, ainsi que par la signature d'un accord relatif à l'aménagement du temps de travail.

En 2010, deux autres accords ont été signés : le premier est un avenant technique à l'accord de participation de Lectra autorisant un choix entre le placement ou la liquidation des sommes émanant du dispositif. Il s'agit d'un avenant de mise en conformité légale de notre accord initial. Il a été signé le 22 avril 2010. Le second est un avenant à l'accord d'intéressement 2008-2010 qui a introduit, à titre exceptionnel, une modification de la formule de calcul de l'intéressement intégrant notamment un mode de répartition de la prime favorisant les rémunérations les plus modestes. Il a été signé le 30 juin 2010.

Au cours de l'année 2010, le CHSCT s'est réuni à six reprises, dont deux fois au cours de réunions extraordinaires.

La société satisfait à ses obligations légales en matière d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs au travers du document unique, conformément à l'article R. 4121-1 du Code du travail. Elle satisfait également à ses obligations en matière d'emploi de travailleurs handicapés par l'emploi de personnes reconnues handicapées par la Sécurité sociale ou la CDTH (huit personnes au total), ou par des contrats de sous-traitance avec des ESAT et le versement de la contribution à l'AGEFIPH. Par ailleurs, la société veille à mettre en place les moyens nécessaires à l'adaptation des conditions de travail au handicap.

Formation des équipes

La société mère, Lectra SA, a toujours investi dans la formation de ses équipes et la mise à niveau des compétences pour favoriser l'innovation, renforcer l'expertise et la performance.

Elle a utilisé les dispositifs de financement de l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) et a consacré € 0,5 million à la formation de son personnel en 2010, soit 2,1% de sa masse salariale (2,2% en 2009).

Ainsi, 484 personnes (75% de l'effectif), contre 414 en 2009 (63% des effectifs), ont bénéficié d'actions de formation qui ont porté principalement sur le renforcement des compétences des équipes marketing, commerciales et services professionnels (chefs de projet, consultants et formateurs) autour de l'offre produits, du développement de la connaissance des métiers des clients, de la maîtrise de la vente et de la mise en œuvre de projets. Par ailleurs, les efforts de formation ont été maintenus sur le développement de l'expertise des équipes techniques et l'appropriation des nouvelles méthodes et technologies par les équipes de R&D et informatiques internes. Enfin, la société continue d'enrichir ses programmes d'intégration pour accueillir les personnes nouvellement recrutées et les rendre ainsi rapidement opérationnelles.

Parallèlement, la société soutient l'acquisition de compétences en favorisant les candidatures à des parcours de professionnalisation. À ce titre, 50 actions de formation ont été rémunérées dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF). Ainsi, 7,7% de l'effectif de la société a pu bénéficier de ce dispositif, soit 50 personnes, contre 52 personnes en 2009. 9 autres personnes ont bénéficié d'un congé individuel de formation (CIF), contre 10 en 2009.

Sous-traitance de la production des équipements de CFAO

Ce sujet est traité au chapitre 9 ci-après.

Informations sur la prise en compte par la société des conséquences de son activité sur l'environnement

L'article L. 225-102-1 du Code de commerce tel que complété par l'article R. 225-105 dudit Code rend obligatoires les informations relatives aux conséquences de l'activité sur l'environnement, données en fonction de la nature de cette activité et de ses effets.

Compte tenu de sa spécificité (conception, fabrication et distribution de logiciels et d'équipements de CFAO, et prestations de services liées), l'activité de la société n'a que très peu de conséquences sur l'environnement :

- ni la société ni ses filiales n'exploitent d'installation classée de type Seveso relevant du paragraphe IV de l'article L. 515-8 du Code de l'environnement ;
- la consommation de ressources en eau, matières premières et énergie reste limitée à un usage à des fins sanitaires, de nettoyage, d'éclairage et de chauffage au sein de ses bâtiments, et aucune atteinte à l'air, aux sols ou aux équilibres biologiques n'a été identifiée ;
- la société estime que le risque de pollution de ses activités est minime.

En raison du faible impact de ses activités sur l'environnement, la société ne dispose pas de services internes de gestion de l'environnement, de formation et d'information des salariés sur celui-ci et ne consacre pas de moyens spécifiques à la réduction des risques pour l'environnement ainsi qu'à la mise en place d'une organisation pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société. Cependant, de nombreux acteurs de la société ont été sensibilisés et intègrent l'environnement dans leurs décisions.

Ainsi, dans le domaine de la consommation des ressources naturelles et énergétiques, la société prend régulièrement des mesures de réduction des consommations (éclairages de type « électronique », pompes à chaleur réversibles pour le chauffage et le rafraîchissement des locaux...).

Elle a également mis en place, avec des prestataires spécialisés, une gestion globale de ses déchets basée sur le tri sélectif et privilégiant leur valorisation.

Par ailleurs, la société n'a aucune provision ni garantie pour risques en matière d'environnement dans ses comptes ; elle n'a jamais versé d'indemnité en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement.

Enfin, la société n'a pas connaissance d'une violation par l'une quelconque de ses filiales étrangères des règles locales relatives au respect de l'environnement.

Relations de la société et de ses filiales étrangères avec les établissements d'enseignement – Prise en compte de l'impact de leur activité sur le développement régional et local

Ce sujet est traité au chapitre 9 ci-après.

7. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

La société a initié en 2004 une politique de rémunération des actionnaires sous forme de dividendes tout en assurant le financement de son développement futur. Elle avait été amenée à l'interrompre au titre de l'exercice 2007, du fait de l'OPRA, puis des exercices 2008 et 2009 en raison de l'impact de la crise économique sur le résultat et l'endettement net.

Compte tenu des excellents résultats 2010, et confirmant sa confiance dans l'avenir, votre Conseil d'Administration vous propose de reprendre sa politique de rémunération des actionnaires et de distribuer un dividende de € 0,18 par action au titre de l'exercice 2010, en augmentation de 20% par rapport au dernier dividende versé au titre de l'exercice 2006.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende aura lieu le 10 mai 2011.

Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 243 bis du Code général des impôts, telles que modifiées par l'article 76 de la loi de finances rectificative pour 2004, le Conseil d'Administration précise que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les actionnaires personnes physiques, soumis à l'impôt sur le revenu en France, pouvant bénéficier de cette réfaction.

En conséquence, votre Conseil d'Administration vous propose d'affecter comme suit le résultat de l'exercice 2010 :

Bénéfice de l'exercice	€ 17 553 485
Report à nouveau avant affectation	€ (6 898 047)
Affectation à la réserve légale	€ 532 772
Bénéfice distribuable	€ 10 122 666
Distribution d'un dividende de € 0,18 par action ⁽¹⁾	€ 5 124 633
Affectation du solde au report à nouveau ⁽¹⁾	€ 4 988 033

(1) Calculé sur la base des 28470184 actions qui auraient été rémunérées sur les 28538922 actions composant le capital social au 28 février 2011, après déduction des 68738 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de la mise en paiement du dividende.

Nous vous précisons qu'aucun dividende n'a été mis en paiement au titre des trois exercices précédant l'exercice écoulé.

À toutes fins utiles, il est précisé qu'aux termes du contrat de prêt à moyen terme de € 48 millions en financement de l'OPRA, la société s'est engagée à proposer chaque année à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice précédent de limiter la distribution de dividendes à 50 % du résultat net consolidé de l'exercice (si moins de 50 % du résultat net consolidé de l'exercice d'une année a été distribué, la différence par rapport à 50 % pourra être distribuée au titre d'années ultérieures).

8. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2010, le capital social est de € 27 644 043,58 divisé en 28 499 014 actions d'une valeur nominale de € 0,97.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, il a été augmenté de 3 500 actions en raison de la levée d'options de souscription d'actions au troisième trimestre.

Le 6 janvier 2010, la société Insinger de Beaufort Asset Management NV (Pays-Bas) a déclaré avoir franchi à la baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société et détenir à cette date 4,69 % du capital et 4,61 % des droits de vote de la société.

Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1^{er} janvier 2010.

À la date du présent rapport, le capital, à la connaissance de la société, est réparti comme suit :

- André Harari et Daniel Harari détiennent de concert 39 % du capital et des droits de vote ;
- les sociétés Financière de l'Échiquier (France) et Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, détiennent chacune plus de 10 % (et moins de 15 %) du capital et des droits de vote.

Actions détenues par la société

La société détenait, au 31 décembre 2010, 0,5 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (groupe Société Générale). Les informations requises au titre de l'article L. 225-211 du Code de commerce concernant les opérations de rachat et de vente figurent au chapitre 12 ci-après.

Actions détenues par les salariés

À la clôture de l'exercice, la société avait connaissance de la détention par les salariés de Lectra SA et par le personnel des entreprises qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par les articles L. 443-1 à L. 443-9 du Code du travail, et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise, de 122 854 actions de la société, soit 0,43 % du capital.

Attribution d'options de souscription d'actions – Capital potentiel

Il est rappelé que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,5 million d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 0,97, selon les conditions décrites dans le rapport du Conseil d'Administration à ladite Assemblée et dans sa première résolution et mis fin de plein droit à l'autorisation qui avait été accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008. Le prix d'exercice ne peut être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action Lectra, cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options.

Plan d'options 2010

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a attribué le 10 juin 128 533 options, au prix d'exercice de € 2,50 par option, à 40 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs 2009, conformément à l'engagement qu'il avait pris lors de l'attribution des plans d'options 2009. Le nombre définitif d'options et leur prix d'exercice devaient être fixés le jour de leur attribution ; ce prix ne devait en tout état de cause pas être inférieur à € 2,50, fixé pour les options attribuées en 2009. Le même jour, le Conseil d'Administration a également attribué, au titre du plan d'options 2010, 358 000 options, au prix d'exercice de € 2,50 par option, à 85 bénéficiaires. Par ailleurs, 1 023 600 options maximum ont fait l'objet d'un engagement d'attribution envers 72 de ces personnes, au titre de la réalisation de leurs objectifs 2010. Le nombre définitif et le prix d'exercice de ces options seront fixés par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution en 2011, le prix d'exercice ne pouvant être en tout état de cause inférieur à € 2,50.

L'ensemble de ces options donne droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 0,97.

L'intégralité des options attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2010 l'a été au bénéfice de salariés du Groupe. Aucune option n'a été attribuée au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux de Lectra SA.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2010 et est fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé d'étendre à l'ensemble des bénéficiaires de ces plans, qu'ils soient résidents fiscaux français ou non résidents, l'application de la période de blocage de quatre ans applicable aux résidents français. Auparavant, cette période de blocage, par dérogation, n'était pas appliquée aux bénéficiaires non résidents français.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Options en vigueur au 31 décembre 2010

3 500 options ont été exercées en 2010. 506 917 options sont devenues caduques, dont 325 243 options en raison du départ des bénéficiaires et 181 674 en raison de l'arrivée à échéance de plusieurs plans.

Au 31 décembre 2010, 162 salariés sont bénéficiaires de 2 920 397 options et 17 anciens salariés détiennent toujours 49 247 options ; au total, 179 personnes sont bénéficiaires d'options (195 au 31 décembre 2009).

À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 31 468 658 et se décompose comme suit :

- capital social : 28 499 014 actions ;
- options de souscription d'actions : 2 969 644 options.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 0,97 au prix d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution (le cas échéant ajusté du fait de l'OPRA réalisée en mai 2007). Si toutes les options en vigueur étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2010, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 880 555, assortie d'une prime d'émission totale de € 10 452 304. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère. L'annexe aux comptes consolidés donne toutes les précisions utiles sur les modalités, les prix et les dates d'exercice de l'ensemble des options en vigueur au 31 décembre 2010.

Le rapport spécial du Conseil d'Administration établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce résultant de la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques fait l'objet d'un document séparé.

Inexistence de plan d'attribution gratuite d'actions

La société n'a procédé à aucune attribution gratuite d'actions, aucun plan n'ayant été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'Administration n'a pas établi de rapport spécial relatif aux opérations

d'attribution gratuite d'actions tel que visé à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échanges

Le cours de Bourse de l'action Lectra s'est fortement redressé en 2010, après deux années de baisse importante. Au 31 décembre 2010, il s'établissait à € 4,19, en hausse de 86 % par rapport au 31 décembre 2009 (€ 2,25). Durant l'année, le cours a affiché un plus haut de € 4,45 le 1^{er} novembre et un plus bas de € 1,85 le 9 février. Sur la même période, l'indice CAC 40 a baissé de 3,3%, alors que l'indice CAC Mid & Small 190 a progressé de 17,8%, l'indice Small 90 de 10,4% et l'indice SBF 250 de 1,5%. À la date du présent rapport, le cours s'affiche à € 5,58, portant à 148 % la hausse depuis le 1^{er} janvier 2010.

Encore étroits, les volumes d'échanges marquent néanmoins une progression : selon les statistiques d'Euronext, le nombre d'actions (6,8 millions) et le montant des capitaux échangés (€ 22,0 millions) ont progressé respectivement de 77 % et de 154 % par rapport à 2009.

9. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La société a engagé depuis plusieurs années une série de mesures importantes pour répondre aux exigences du gouvernement d'entreprise.

Droit de vote

Depuis la décision prise par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001, les actions dont l'inscription sous la forme nominative ou l'acquisition a été postérieure au 15 mai 2001 ne bénéficient plus du droit de vote double qui existait jusqu'alors (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante). André Harari et Daniel Harari, à leur initiative, ont procédé en 2001 à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés aux actions qu'ils détenaient à cette date.

De ce fait, au 31 décembre 2010, seules 482 345 actions (soit 1,7 % du capital) bénéficiaient d'un droit de vote double.

Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Le Conseil d'Administration a dissocié en 2002, comme le permettait la nouvelle loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général.

Par ailleurs, la loi du 1^{er} août 2003 sur la sécurité financière a introduit deux changements : d'une part, le Président du Conseil d'Administration ne représente plus le Conseil ; d'autre part, il doit présenter à l'Assemblée Générale un rapport, joint au rapport de gestion du Conseil d'Administration, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sur le gouvernement d'entreprise. Dans ce contexte, et en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués. Conformément à la résolution votée par les actionnaires, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration considère que cette organisation de la gestion et de l'administration de la société apporte un plus grand équilibre et une efficacité accrue dans le fonctionnement de ses organes. Elle est en effet mieux adaptée à sa taille, à sa structure mondiale et à son fonctionnement opérationnel, et de nature à lui permettre d'aller plus loin dans sa pratique du gouvernement d'entreprise. Cette organisation permet notamment au Directeur Général de consacrer tous ses efforts – dans le contexte macroéconomique particulièrement dégradé par la crise économique et financière mondiale de 2008-2010 et la poursuite de la transformation accélérée de l'entreprise face à ses nouveaux enjeux – à l'exécution des objectifs et du plan d'actions à court terme de la société, parallèlement à celle de son plan stratégique à moyen terme.

Elle a démontré toute sa pertinence depuis le début de la crise et avec le fort rebond de ses résultats en 2010. Les mandats d'administrateur d'André Harari et de Daniel Harari ont été renouvelés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 avril 2006 pour une nouvelle période de six ans, et le Conseil d'Administration a renouvelé André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Le Conseil d'Administration n'a pas désigné de Directeur Général Délégué. Daniel Harari préside le Comité Exécutif, composé de trois membres, avec Jérôme Viala, Directeur Financier, et Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

Critères d'indépendance des administrateurs

L'un des critères d'indépendance du *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* publié par l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) en décembre 2008 (ci-après désigné « Code AFEP-MEDEF ») concerne la durée des mandats des administrateurs et précise qu'un administrateur depuis plus de douze ans n'est plus considéré comme indépendant. C'est le cas pour Louis Faure et Hervé Debache. Il est précisé que tous les critères d'indépendance, autres que celui de la durée supérieure à douze ans de leur mandat, sont bien entendu respectés. En effet, l'Assemblée Générale du 30 avril 2008, sur proposition du Conseil d'Administration, a renouvelé les mandats d'administrateur de Louis Faure et d'Hervé Debache pour une durée de six années qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Louis Faure et Hervé Debache ont été nommés administrateurs, pour la première fois, par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 1996 ; leur mandat a, par la suite, été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 3 mai 2002.

Dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques de la société, et compte tenu notamment des conditions macroéconomiques difficiles depuis 2007, le Conseil avait, dans ses recommandations à l'Assemblée Générale du 30 avril 2008, jugé qu'il serait dans l'intérêt de la société

et de ses actionnaires de pouvoir continuer de bénéficier de leur expérience acquise au cours de ces années et de leur connaissance approfondie de la société, dont les investissements et la conduite des activités s'inscrivent dans le long terme. Le Conseil estimait qu'un mandat d'administrateur d'une durée supérieure à douze ans ne nuisait pas à leur indépendance de jugement et à leur autorité, mais au contraire la renforçait. Les actionnaires avaient suivi ces recommandations et décidé d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans.

Comité d'Audit – Comité des Rémunérations – Comité Stratégique

En 2001, un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations ont été constitués au sein du Conseil d'Administration, et un Comité Stratégique en 2004. Ces comités comprennent trois administrateurs, dont deux sont indépendants au sens des règles du Code AFEP-MEDEF (à l'exception, comme indiqué ci-dessus, du critère d'ancienneté). Le Comité d'Audit est présidé par Hervé Debache, le Comité des Rémunérations par Louis Faure et le Comité Stratégique par André Harari, Président du Conseil d'Administration. Des informations détaillées sur la composition, les fonctions et l'activité de ces différents comités figurent dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sur le gouvernement d'entreprise, joint au présent rapport.

Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

L'AFEP et le MEDEF ont rendu public, le 6 octobre 2008, un ensemble de recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, destinées à guider l'action de leurs comités des rémunérations (ces recommandations étant désormais consolidées dans le Code AFEP-MEDEF).

Ces recommandations visent à :

- préciser les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées ;
- prohiber le cumul entre l'exercice d'un mandat social et un contrat de travail ;
- limiter le montant des indemnités de départ, les « parachutes dorés », à deux ans de rémunération

et mettre fin à l'attribution d'indemnités en cas de départ volontaire et en cas d'échec ;

- renforcer l'encadrement des régimes et limiter le montant des droits acquis chaque année au titre des retraites supplémentaires, dites « retraites chapeaux » ;
- subordonner les plans de stock-options pour les dirigeants à l'extension de ces plans d'options à l'ensemble des salariés ou à l'existence de dispositifs associant aux résultats l'ensemble des salariés ;
- mettre fin à la distribution d'actions gratuites sans condition de performance aux dirigeants qui devraient en outre acquérir des actions au prix du marché en complément de leurs éventuelles actions de performance ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

Le gouvernement français a souhaité que les conseils d'administration des sociétés concernées adhèrent formellement à ces recommandations avant la fin de l'année 2008 et veillent à leur application rigoureuse.

Répondant à cette demande, la société a publié le 28 novembre 2008 une déclaration précisant :

- qu'elle se conforme déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari en leur qualité respectivement de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. En particulier, ils n'ont jamais cumulé leur mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficient d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, de « retraite chapeau » ou de régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites ;
- qu'elle a décidé de retenir les recommandations édictées conjointement par l'AFEP et le MEDEF comme le Code de gouvernement d'entreprise auquel la société se référera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Ce sujet est traité en détail dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sur le gouvernement d'entreprise, annexé au présent rapport.

Les seuls dirigeants mandataires sociaux sont actuellement André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général. Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à leur verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à leurs fonctions, au moment de leur départ en retraite (ils ne sont liés à la société par aucun contrat de travail) ou, plus généralement, postérieurement à la fin de leurs fonctions.

La rémunération des dirigeants exerçant un mandat social comprend une partie fixe et une partie variable. Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ». Celui-ci est resté le même pour les exercices 2005 à 2010 et a été reconduit en 2011 (le Conseil d'Administration a décidé de revoir ces montants à compter de l'exercice 2012, une fois la crise économique et financière définitivement passée). La partie fixe de cette rémunération est inchangée depuis 2003, et le montant de la rémunération variable à objectifs annuels atteints depuis 2005.

À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général.

La rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels : le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 67 %) et le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 33 %). Elle est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est

plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces objectifs s'appliquent également aux deux membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux ainsi qu'à une dizaine de managers de la société mère, Lectra SA : seule varie la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

En 2010, l'objectif annuel sur le résultat comme celui sur le cash-flow libre ont été dépassés. Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable

de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est de 200 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (66 % en 2009), le critère sur le résultat (comptant pour 67 %) comme celui sur le cash-flow libre (comptant pour 33 %) ayant été plafonnés à leur maximum. De ce fait, la rémunération réelle due au titre de l'exercice 2010 a été de 160 % de la rémunération à objectifs annuels atteints ; elle était de 80 % en 2009.

En 2011, les critères de performance ont été étendus par le Conseil d'Administration pour comprendre quatre critères reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ; (ii) le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 15 %) ; (iii) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Rémunération individuelle et détaillée de chaque dirigeant mandataire social

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales) à objectifs annuels atteints et celles effectivement dues au titre de l'exercice.

	2010			2009		
	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle / rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle / rémunération à objectifs annuels atteints
(en euros)						
André Harari, Président du Conseil d'Administration						
Rémunération fixe	190 000	190 000	100 %	190 000	190 000	100 %
Rémunération variable	285 000	570 000	200 %	285 000	188 100	66 %
Total	475 000	760 000	160 %	475 000	378 100	80 %
Daniel Harari, Directeur Général						
Rémunération fixe	190 000	190 000	100 %	190 000	190 000	100 %
Rémunération variable	285 000	570 000	200 %	285 000	188 100	66 %
Total	475 000	760 000	160 %	475 000	378 100	80 %

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales), ainsi que les avantages en nature et jetons de présence dus au titre de l'exercice, et celles effectivement versées dans l'année.

(en euros)	2010		2009	
	Montants dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾	Montants dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾
André Harari, Président du Conseil d'Administration				
Rémunération fixe	190 000	190 000	190 000	190 000
Rémunération variable	570 000	188 100	188 100	94 909
Jetons de présence ⁽²⁾	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature ⁽³⁾	13 819	13 819	16 476	16 476
Total	798 819	416 919	419 576	326 385
Daniel Harari, Directeur Général				
Rémunération fixe	190 000	190 000	190 000	190 000
Rémunération variable	570 000	188 100	188 100	94 909
Jetons de présence ⁽²⁾	25 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature ⁽³⁾	19 380	19 380	18 482	18 482
Total	804 380	422 480	421 582	328 391

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2010 et 2009 et les montants versés en 2010 et 2009 résultent du décalage dans leur versement : la rémunération variable au titre d'un exercice étant provisionnée dans les comptes dudit exercice, calculée définitivement après la clôture des comptes annuels et versée au cours de l'année suivante.

(2) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2010 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2011.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction (€ 13 819 pour André Harari et € 13 222 pour Daniel Harari en 2010) et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour André Harari (€ 0 en 2010 et € 2 965 en 2009) et Daniel Harari (€ 6 158 en 2010 et € 6 098 en 2009) ; le contrat d'assurance-vie d'André Harari a pris fin le 1^{er} avril 2009.

La totalité de ces montants est attribuée et versée par Lectra SA. Les mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération ou d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société).

Montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et règles de répartition

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs figure dans le tableau ci-dessous. La somme globale de € 100 000 votée par l'Assemblée Générale tenue le 30 avril 2010 au titre de l'exercice 2009 a été répartie de façon égalitaire (€ 25 000, soit un quart, par administrateur), comme les années précédentes. Ce montant est resté inchangé depuis l'exercice 2006.

(en euros)	2010 ⁽¹⁾	2009
André Harari, Président du Conseil d'Administration	25 000	25 000
Daniel Harari, Directeur Général	25 000	25 000
Hervé Debache, administrateur	25 000	25 000
Louis Faure, administrateur	25 000	25 000
Total	100 000	100 000

(1) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2010 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2011. Les montants indiqués pour André Harari et Daniel Harari sont inclus dans le tableau ci-dessus détaillant leur rémunération globale.

Politique d'attribution d'options de souscription d'actions à l'ensemble des bénéficiaires et politique particulière d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux

Les options de souscription d'actions sont réservées aux personnes liées à la société ou à une société affiliée par un contrat de travail et/ou un mandat social et auxquelles la loi permet de consentir des options, dont les responsabilités, les missions et/ou les performances justifient qu'elles soient associées au capital de la société par l'attribution d'options. De plus amples informations sur les attributions d'options de souscription d'actions sont données au chapitre 8 du présent rapport.

Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option. Aucune option ne leur a été consentie depuis 2000 : disposant de plus de 10 % du capital chacun depuis 2000, ils n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur.

Mandats et autres fonctions d'administrateur exercées dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice

André Harari n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans une société autre que la société mère, Lectra SA.

Daniel Harari n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans d'autres sociétés que Lectra SA et certaines de ses filiales étrangères. Il est Président du Conseil d'Administration de Lectra Sistemas Española SA et de Lectra Italia SpA et Président de Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd., toutes filiales directes de Lectra SA, respectivement en Espagne, en Italie et en Chine. Il est également membre du Conseil d'Administration de Lectra USA Inc., filiale directe de Lectra SA aux États-Unis.

Louis Faurre n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans une autre société que Lectra SA.

Hervé Debache est par ailleurs administrateur, Président Directeur Général de la société AWF Financial Services (France), spécialisée dans l'ingénierie financière, les fusions et acquisitions et le capital-développement, et administrateur de la société de capital-risque

Cyber Capital (France), spécialisée dans l'audiovisuel et les médias. Ces mandats sont exercés en France.

Opérations visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et par l'article 223-22 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers

Aucune opération sur les actions Lectra visée par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) n'a été réalisée en 2010 par les administrateurs ou par Jérôme Viala et Véronique Zoccolotto, membres du Comité Exécutif, seules personnes (autres que les membres du Conseil d'Administration) ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de la société et qui ont un accès régulier à des informations privilégiées. Jérôme Viala et Véronique Zoccolotto n'ont par ailleurs exercé aucune option de souscription d'actions en 2010.

Conformité à la directive Transparence de l'Autorité des Marchés Financiers – Information réglementée

La société respecte les nouvelles dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext entrées en vigueur le 20 janvier 2007. Ces obligations font l'objet du titre 2 du livre II du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) relatif à l'information périodique et permanente. Le règlement général définit l'information réglementée sous la forme d'une liste de rapports et d'informations à publier par les sociétés, ainsi que les dispositions concernant sa diffusion et son archivage. Lectra utilise les services de Thomson Reuters, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le règlement général. Parallèlement à sa diffusion, l'information réglementée est déposée auprès de l'AMF et publiée sur le site Internet de la société.

Rémunérations des Commissaires aux comptes du Groupe et des membres de leurs réseaux

Le Groupe Lectra a comptabilisé, en 2010, € 750 000 au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 449 000 pour PricewaterhouseCoopers, € 211 000 pour KPMG et € 90 000 pour d'autres cabinets. Ce montant s'élevait à € 720 000 en 2009.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe est de € 759 000, dont € 545 000 pour PricewaterhouseCoopers et € 214 000 pour KPMG :

(en milliers d'euros)	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	142	148	26 %	29 %	124	129	58 %	47 %
Filiales intégrées globalement	307	291	56 %	56 %	87	97	41 %	36 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
Émetteur	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Sous-total	449	439	82 %	85 %	211	226	99 %	83 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	96	80	18 %	15 %	3	47	1 %	17 %
Sous-total	96	80	18 %	15 %	3	47	1 %	17 %
Total	545	519	100 %	100 %	214	273	100 %	100 %

Mandat des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Les mandats de Commissaires aux comptes titulaires des cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG ont été renouvelés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2008 pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

En vertu du principe de « rotation tous les six ans » des personnes signataires au sein des cabinets de commissariat aux comptes, Christian Libéros, cosignataire avec Anne Jallet-Auguste, a été remplacé par Éric Junières à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2010 pour le cabinet KPMG.

Par ailleurs, le mandat de Franck Cournut, Commissaire aux comptes suppléant, avait été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2008 et Étienne Boris avait été nommé Commissaire aux comptes suppléant, ces deux mandats étant également pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques d'acquisition

L'article L. 225-100-3 rend obligatoire pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé de faire état et d'expliquer, le cas échéant, les éléments suivants, s'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- la structure du capital de la société ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;
- les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ;
- la liste des détenteurs de tous titres comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ;
- les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;

- les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;
- les pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions ;
- les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société ;
- les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Aucun de ces éléments n'est, en l'état, susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique portant sur les actions de Lectra SA, sous réserve des stipulations du contrat de prêt d'un montant en principal de € 48 millions conclu par la société avec Natixis et la Société Générale le 8 juin 2007 afin de financer l'OPRA, dont le montant restant dû au principal au 31 décembre 2010 s'élevait à € 30,3 millions. Ce contrat donne la faculté à chacun des prêteurs de demander l'exigibilité anticipée des sommes qui lui sont dues dans l'hypothèse où un actionnaire ou des actionnaires de la société agissant de concert, à l'exception de André Harari et/ou Daniel Harari, viendraient à détenir plus de 50% du capital et/ou des droits de vote de la société.

Politique sociale

L'ambition du Groupe est de développer et de conforter sa position de leader mondial. Proche de ses clients, le Groupe entretient avec eux des relations de longue durée et les accompagne dans leur évolution grâce à son offre technologique et de services de pointe qui répond à leurs enjeux stratégiques, et à son réseau mondial. Le développement de ses activités dans le monde repose principalement sur la valeur de ses principaux cadres et l'expertise de ses équipes, son réseau international, commercial et de services, à la fois global et local, et un investissement continu dans l'innovation et les nouvelles technologies.

La stratégie de transformation profonde de l'entreprise initiée en 2005, et accélérée au cours des deux dernières années, a pour objectifs de la mettre en phase avec les grandes mutations de ses marchés, d'accroître sa compétitivité et son leadership mondial et de concentrer ses moyens pour réaliser son potentiel de développement. Elle vise notamment à la doter d'une organisation marketing et commerciale plus efficace encore et d'une équipe de consultants métiers et d'experts-solutions en mesure de délivrer des prestations de qualité, à renforcer la capacité d'innovation des équipes de R&D et, enfin, à optimiser l'ensemble des fonctions administratives et financières.

Pour accompagner cette stratégie, le Groupe mène une politique sociale soutenue de développement de ses ressources humaines tout en optimisant et en améliorant en permanence l'ensemble de ses processus pour plus de performance et de rentabilité. Les axes majeurs de cette politique sont de recruter et développer les meilleures compétences internationales, au siège comme dans les filiales, de continuer à investir de manière significative dans la formation et le développement des compétences, d'assurer un contrôle renforcé de la gestion des ressources humaines et de mener les projets nécessaires pour simplifier l'organisation, en s'appuyant notamment sur les systèmes d'information internes.

Le Groupe a fortement intensifié en 2010 les efforts de transformation de l'entreprise initiés en 2009 malgré le fort recul de l'activité pour mieux la préparer à l'après-crise.

Diversité des effectifs - Valeurs éthiques

Valeurs essentielles de Lectra, une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de l'individu sont les fondements de sa philosophie. L'effectif économique du Groupe au 31 décembre 2010 est de 1 326 personnes dans le monde. Les équipes dédiées à la relation clients (marketing, commerciales et de services) représentent 50% des effectifs ; la R&D représente 16% ; la production et la logistique, 12% ; enfin, l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information, 22%.

Le Groupe attache une importance particulière à la carrière de ses salariés au sein de l'entreprise.

99% des collaborateurs bénéficient d'un contrat de travail à durée indéterminée. Les contrats à durée déterminée concernent principalement des remplacements pour des congés de maternité ou des congés de longue durée. Entreprise transnationale, Lectra partage son savoir-faire avec ses clients dans plus de 100 pays à travers son propre réseau mondial commercial et de services – complété dans certains pays par des agents ou des distributeurs. Lectra évolue dans un contexte multiculturel et partage son savoir-faire avec ses clients dans le monde entier. Ses équipes, réparties dans 30 filiales, regroupent plus de 50 nationalités. Cette diversité constitue pour le Groupe une véritable richesse et un incontestable avantage concurrentiel.

Le respect de l'individu est l'une des valeurs essentielles de l'entreprise. Lectra proscrit toute idée ou pratique de discrimination entre les personnes, notamment en raison du sexe, de l'âge, d'un handicap, de l'origine ethnique, de l'origine sociale ou de la nationalité.

Formation et intégration

L'expertise de ses collaborateurs constitue l'une des principales forces du Groupe.

Le recrutement de profils diversifiés et l'évolution des compétences constituent depuis 2005 un axe d'action prioritaire pour l'entreprise, avec pour objectif une parfaite adéquation des métiers et des compétences des équipes avec la stratégie du Groupe. Parmi les 1 326 personnes (équivalent temps plein) présentes au 31 décembre 2010, 31% des collaborateurs ont rejoint le Groupe au cours des cinq dernières années, dont 16% au cours des trente-six derniers mois.

La création en 2005 du centre mondial de formation interne *Lectra Academy* à Bordeaux-Cestas a été l'une des initiatives fortes qui a permis de définir et de mettre en place un plan d'envergure. Ses cinq principaux enjeux sont : adapter et mettre à jour les compétences professionnelles et le savoir-faire « métier » de façon proactive ; renforcer l'attractivité du Groupe dans le monde pour de nouveaux candidats ; transmettre la culture de l'entreprise dans l'ensemble des entités ; repérer, développer et retenir les talents ; enfin, assurer une bonne gestion des carrières.

Un large éventail de formations est proposé aux collaborateurs du monde entier. L'équipe *Lectra Academy*, entièrement dédiée et travaillant en relation directe avec

les responsables de chaque département ou filiale, établit et réalise les plans de formation adaptés à la spécificité des différents métiers de l'entreprise et aux particularités locales. Les séminaires sont organisés et animés par des experts du Groupe ou des formateurs externes dans chaque domaine de compétence.

L'effort de formation a représenté € 2,1 millions en 2010, soit 2,9% de la masse salariale du Groupe (€ 2,4 millions et 3,4% en 2009). Environ 67% des collaborateurs ont suivi au moins une formation. Le nombre de journées de formation s'est élevé à 3 086 (4 090 en 2009).

Ce fléchissement s'explique d'une part par la baisse du nombre de recrutements réalisés en 2010, la participation aux séminaires d'intégration ayant été, de ce fait, réduite, et d'autre part par un recours plus important aux techniques de formation à distance (par WebEx notamment ou par *e-learning*). En effet, initiée en 2009, la formation à distance a connu un important essor en 2010 et représente plus de 40% des formations réalisées. Ces nouveaux outils permettent de toucher un public plus large, avec un nombre d'heures réduit et des horaires plus souples, tout en maîtrisant les coûts directs et indirects de formation et en supprimant les déplacements. Ces formations sont principalement dédiées à la mise à jour des connaissances sur les nouvelles fonctionnalités de l'offre de logiciels, à l'acquisition de compétences sur les métiers des clients et à la formation de nos équipes aux procédures internes.

Sous-traitance

La société sous-traite la production de sous-ensembles des équipements qu'elle produit auprès d'un réseau d'entreprises régionales, nationales et étrangères (essentiellement localisées dans les pays de l'Union européenne). Ces sous-ensembles sont ensuite assemblés et testés sur le site industriel de Bordeaux-Cestas.

Les autres prestations confiées à des sous-traitants restent notamment limitées à l'entretien des locaux et des espaces verts et à des prestations de gardiennage, de restauration du personnel, d'emballage et de transport des matériels expédiés dans le monde entier.

La société n'a pas connaissance de violation par ses sous-traitants et filiales étrangères des dispositions des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail.

Relations du Groupe avec les établissements d'enseignement

Le Groupe considère que, en tant que leader mondial, l'une de ses responsabilités est de contribuer activement au développement et à la préparation à la vie professionnelle des étudiants, notamment dans le secteur des industries de la mode. Depuis de nombreuses années, la société et ses filiales ont ainsi développé des partenariats avec plus de 850 établissements d'enseignement basés dans plus de 55 pays.

Ces partenaires sont principalement :

- des écoles et universités spécialisées dans la mode ;
- des écoles d'ingénieurs, notamment dans le textile et l'informatique ;
- des fédérations professionnelles de la mode.

Depuis 2007, la société a intensifié son action et sa présence dans le monde de l'éducation. Sa nouvelle politique de partenariat a été couronnée de succès et renforce le soutien du Groupe aux professionnels de demain en les accompagnant tout au long de leurs études. Chaque partenariat est adapté aux spécificités de chaque institution, selon les cours dispensés et le parcours de ses étudiants. En particulier, 30 partenariats « Privilège », les plus complets, ont été signés avec des écoles et des universités prestigieuses en France, au Royaume-Uni, au Benelux, en Suisse, en Italie, aux États-Unis et en Chine.

Dans ce cadre, Lectra offre aux étudiants l'accès à ses dernières technologies ainsi que toute son expertise pour aider les professeurs à les intégrer dans leurs programmes. Elle propose également des stages et recrute activement de jeunes diplômés de ces institutions. Au-delà de ces actions, et dans le cadre de certains partenariats, la société offre aux étudiants la possibilité d'acquérir une connaissance pratique des innovations technologiques et du monde de l'entreprise en les faisant bénéficier, lors de séminaires, de l'expérience de ses meilleurs experts, et en apportant à leurs projets de fin d'études un support et une vitrine exceptionnels, notamment grâce à son réseau international et à son site Internet, où un espace leur est dédié.

Ces partenariats s'inscrivent dans une démarche conjointe et personnalisée, dans le cadre d'un engagement réciproque à long terme.

Pour la troisième année consécutive, Lectra a réuni les représentants des partenaires « Privilège » à l'occasion d'un congrès à Shanghai en novembre 2010. Réunissant 52 participants représentant 24 écoles issues de 9 pays – Allemagne, Brésil, Chine, États-Unis, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suisse –, cet événement a permis de partager et enrichir les expériences, et favorisé les échanges portant notamment sur la technologie, les problématiques métiers des professionnels de la mode, et les nouvelles méthodes d'apprentissage et de formation des étudiants sous des thématiques internationales et globales.

Enfin, Lectra s'est engagée, en tant que partenaire fondateur, auprès de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, créé par l'ESCP Europe et la Fondation Europe+. Le nouvel institut a été inauguré le 11 janvier 2011 en présence de M^{me} Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Véritable *think tank*, il a pour mission de promouvoir une vision élargie de l'innovation et de constituer un carrefour de réflexion favorisant les échanges avec les pouvoirs publics en matière d'innovation, aux niveaux français et européen.

10. ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La société consacre chaque année des investissements importants à la R&D. Les équipes R&D comprennent 210 personnes, dont 191 en France, 13 en Espagne et 6 en Allemagne. Composées principalement d'ingénieurs de formation, elles recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels et des services Internet à l'électronique et à la mécanique ainsi qu'à l'expertise des métiers des clients du Groupe.

La société fait également appel à des sous-traitants spécialisés pour une faible part de ses dépenses globales de R&D, notamment pour certains développements et tests logiciels spécifiques.

Comme indiqué plus haut, les dépenses de R&D sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France ainsi que des subventions liées à des programmes spécifiques, elles ont représenté, en 2010, € 16,1 millions, soit 8,5% du

chiffre d'affaires (€ 16,2 millions et 10,6 % en 2009). Malgré la crise économique, la société a continué d'investir de manière soutenue en R&D. Les frais nets de R&D, après déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions, s'établissent à € 9,5 millions (€ 8,7 millions en 2009). Grâce à ces investissements (plus de € 170 millions au cours des dix dernières années), la société réussit à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents. Début 2007, elle avait notamment introduit sa nouvelle offre technologique, qui comprenait la nouvelle génération de découpeurs *Vector*, dont les performances sont encore inégalées aujourd'hui.

11. CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Il n'y a pas eu de nouvelle convention réglementée visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce portée à la connaissance du Conseil d'Administration au cours de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, la seule convention antérieure de cette nature qui s'est poursuivie au cours de l'exercice est le prêt participatif consenti en 2006 par la société mère, Lectra SA, à sa filiale espagnole, Lectra Sistemas Española SA. Ce prêt a généré en 2010 des intérêts d'un montant de € 304 825. Il a fait l'objet d'un remboursement partiel de € 20,1 millions en octobre 2010. Enfin, la liste et l'objet des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales ont été communiqués aux membres du Conseil d'Administration et aux Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce.

12. AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2010 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 et autorisé la société à intervenir sur ses propres actions pour une période de dix-huit mois à compter de la date de ladite Assemblée, avec pour seul objet d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte

de déontologie de l'Association française des entreprises d'investissement (AFEI) ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Annulation d'actions

La société n'a pas annulé d'actions en 2010, comme en 2009 ; l'autorisation d'annulation d'actions donnée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2007, qui est devenue caduque le 30 avril 2009, n'ayant pas été renouvelée sur la recommandation du Conseil d'Administration.

Intervention de la société pour son propre compte

La société n'a procédé à aucune transaction pour son propre compte dans l'achat et la cession de ses actions ; l'autorisation correspondante donnée par l'Assemblée du 30 avril 2008 a pris fin le 30 avril 2009 et n'a pas été renouvelée sur la recommandation du Conseil d'Administration.

Contrat de liquidité

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010, dans le cadre du contrat de liquidité géré par SG Securities (groupe Société Générale) conforme à la charte de déontologie établie par l'AFEI et approuvée par l'AMF, la société a acheté 126 609 actions au cours moyen de € 2,76 et vendu 425 415 actions au cours moyen de € 3,47.

En conséquence, au 31 décembre 2010, elle détenait 143 740 (soit 0,5 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 0,97, à un prix de revient moyen de € 2,69, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Renouvellement du programme de rachat d'actions

Il vous est proposé d'autoriser le renouvellement du programme de rachat d'actions de la société en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce pour une durée de dix-huit mois à compter de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, soit jusqu'au 29 octobre 2012.

L'objectif du nouveau programme se limite, comme pour les programmes précédents depuis 2008, à l'animation du marché, qui sera réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Concernant le nouveau programme de rachat d'actions, la société se conformera aux obligations légales relatives à l'existence de réserves suffisantes et à la suppression du droit de vote des actions détenues.

Ce programme portera, comme précédemment, sur un nombre variable d'actions tel que la société ne vienne pas à détenir, compte tenu des titres en stock, plus de 10% du capital social actuel (représentant 2853892 actions à la date d'établissement du présent rapport) ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de l'Assemblée du 29 avril 2011. Les actions pourront être rachetées en tout ou partie par intervention sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par recours à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la société dans les conditions prévues par l'AMF et aux époques que le prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité agissant sur délégation du Conseil d'Administration appréciera. Le Conseil d'Administration, dans ses rapports à l'Assemblée Générale annuelle, donnera aux actionnaires les informations prévues par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration vous propose de fixer à :

- douze euros (€ 12) le prix maximal d'achat ;
- deux millions cinq cent mille euros (€ 2 500 000) le montant maximal autorisé des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d'actions.

Si la résolution qui vous est proposée est accueillie favorablement, ce nouveau programme remplacera celui autorisé par votre Assemblée Générale du 30 avril 2010 ; il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, soit jusqu'au 29 octobre 2012.

Conformément à la réglementation AMF en vigueur, la société mettra un descriptif de ce programme à la disposition des actionnaires sur son site Internet (www.lectra.com) ainsi que sur celui de l'AMF (www.amf-france.org). Une copie peut également être obtenue sans frais par courrier (Lectra, Service Relations Investisseurs, 16-18 rue Chalgrin, 75016 Paris).

13. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à signaler.

14. CALENDRIER FINANCIER

L'Assemblée Générale annuelle se réunira le 29 avril 2011. Les résultats financiers trimestriels 2011 seront publiés les 28 avril, 28 juillet et 27 octobre, après la clôture d'Euronext. Les résultats de l'exercice 2011 seront publiés le 9 février 2012.

15. RAPPORT SUR LES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce modifié par l'ordonnance du 24 juin 2004, un tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce, ainsi que leur utilisation par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice est joint au présent rapport.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010 a autorisé l'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options qui a une durée de trente-huit mois expirant le 30 juin 2013 (cf. chapitre 8). Cette autorisation a mis fin de plein droit à l'autorisation d'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2008.

16. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE L'ACTIVITÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Si l'environnement macroéconomique s'est amélioré en 2010, il n'est toutefois pas revenu à la situation d'avant-crise. La situation des différentes régions et différents marchés sectoriels de l'entreprise reste hétérogène et l'activité cumulée de l'ensemble de ses clients n'a pas retrouvé son niveau de 2007.

Le rebond de l'activité commerciale a néanmoins été très supérieur aux anticipations formulées en début d'année. La forte progression des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO – même si elles demeurent encore en retrait de 30 % par rapport à 2007 – comme celle des ventes de pièces détachées et consommables – qui, elles, ont dépassé leur niveau de 2007 – illustrent l'ampleur du rebond.

Le plan stratégique défini fin 2009 a démontré toute sa pertinence en 2010. Aujourd'hui, ses objectifs majeurs sont inchangés : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de l'offre de produits et de services de Lectra, renforcer sa position concurrentielle et ses relations à long terme avec ses clients, accélérer sa croissance organique une fois la crise définitivement passée, accroître sa profitabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle et générer un cash-flow libre supérieur au résultat net (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche comptabilisé dans l'année).

La première priorité est de rattraper, si possible avant la fin de 2012, le niveau de chiffre d'affaires d'avant-crise des nouveaux systèmes, pour réamorcer une croissance dynamique et durable.

Perspectives 2011

Tous les observateurs s'accordent sur la fragilité de la reprise et une nouvelle détérioration de la situation économique et monétaire demeure possible, notamment en Europe et aux États-Unis. La visibilité reste faible et les incertitudes persistent, maintenant cette année encore l'exigence de prudence et de vigilance. Dans ce contexte, il est difficile pour la société de formuler des prévisions précises.

La société aborde cependant 2011 avec des équilibres d'exploitation renforcés, une structure financière transformée et un carnet de commandes solide.

Le plan d'actions 2011 vise le maintien de la dynamique commerciale retrouvée depuis fin 2009, une marge opérationnelle égale ou supérieure à celle de 2010 et la génération d'un cash-flow libre significatif. Comme les années précédentes, la principale incertitude concerne le niveau du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes.

Compte tenu du très fort rebond de l'activité commerciale, du niveau remarquable des résultats et du cash-flow libre en 2010, la base de comparaison pour 2011 est élevée, ce qui se traduira forcément par des taux de croissance moins élevés.

Les paramètres majeurs du plan sont les suivants :

- le maintien des taux de marge brute, pour les différentes lignes de produits, aux mêmes niveaux qu'en 2010 ;
 - des revenus récurrents en légère croissance, d'environ 2 % (les contrats récurrents devraient rester stables, compte tenu du niveau d'annulation en 2009 qui n'a pu être rattrapé en 2010 ; les ventes de pièces détachées et consommables devraient progresser de 5 % à 10 % en raison de l'augmentation du parc installé, de l'activité et des niveaux de production des entreprises clientes) ;
 - un niveau de frais généraux fixes d'environ € 104 millions : leur augmentation sera limitée à € 4 millions (+ 4 %) par rapport à 2010, grâce à la poursuite de la politique de rigueur de gestion ;
 - un ratio de sécurité – c'est-à-dire le taux de couverture des frais généraux fixes annuels par la marge brute dégagée par les revenus récurrents – maintenu à 80 %.
- Parallèlement, le cash-flow libre devrait être supérieur au résultat net diminué du crédit d'impôt recherche 2011 (environ € 5,0 millions), lequel, comme celui comptabilisé en 2010, ne pourra être utilisé ou encaissé qu'ultérieurement (la mesure de remboursement anticipé du crédit d'impôt recherche du plan de relance de l'économie française ayant pris fin).

Dans l'hypothèse où la reprise économique se poursuivrait au rythme actuel et conduirait à une croissance du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes de 20 %, le chiffre d'affaires serait de l'ordre de € 207 millions (+ 10 %) et le résultat opérationnel courant d'environ € 28,5 millions (+ 30 %), dégageant ainsi une marge opérationnelle courante proche de 14 % (+ 2 points). Le résultat net serait alors proche de € 18 millions (+ 27 % à données réelles par rapport à celui de 2010 retraité des éléments à caractère non récurrent), soit un résultat net par action de base de l'ordre de € 0,63.

Ainsi, dans cette hypothèse, le chiffre d'affaires resterait en retard de € 10 millions (-4 %) par rapport à 2007, mais le résultat opérationnel serait, quant à lui, multiplié par 2,5, démontrant les progrès des équilibres opérationnels réalisés par la société pendant la crise. Cette hypothèse semble raisonnable pour être retenue comme scénario central pour 2011, l'objectif de la société étant toutefois de réaliser une croissance supérieure. Chaque million d'euros de chiffre d'affaires des nouveaux systèmes en plus ou en moins se traduirait par une variation de même sens du résultat opérationnel d'environ € 0,45 million.

Dans ce scénario central, le cash-flow libre devrait être de l'ordre de € 14 millions.

Dans l'hypothèse où la conjoncture économique redeviendrait plus difficile, entraînant une stabilité des commandes de nouveaux systèmes, le chiffre d'affaires serait de € 195 millions (+4 %). Le résultat opérationnel courant s'établirait à environ € 24 millions (+10 %), maintenant ainsi la marge opérationnelle courante à 12%. Le résultat net serait de l'ordre de € 15 millions, en hausse de 7 % par rapport à celui de 2010 retraité des éléments à caractère non récurrent.

Ces chiffres sont établis sur la base d'une parité moyenne de \$ 1,35 / € 1 et les variations à données comparables calculées par rapport aux résultats 2010 convertis aux cours de change de 2011. Une hausse moyenne du dollar par rapport à l'euro de \$ 0,05 / € 1 (faisant passer la parité de \$ 1,35 / € 1 à \$ 1,30 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires d'environ € 2,4 millions et du résultat opérationnel d'environ € 1,2 million. À l'inverse, une baisse du dollar de \$ 0,05 / € 1 (portant la parité de \$ 1,35 / € 1 à \$ 1,40 / € 1) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants. La société a couvert son exposition au dollar américain pour le premier trimestre 2011 par des ventes à terme à une parité de \$ 1,29 / € 1 ; elle ne s'est pas couverte au-delà. 2011 devrait voir le retour à une trésorerie nette positive, alors que l'endettement financier net avait culminé à € 56,4 millions fin 2008.

Par ailleurs, l'encaissement des € 10,7 millions restant sur les dommages et intérêts alloués par le Tribunal arbitral international renforcerait d'autant la structure financière. L'objectif actuel de la société est de conserver sa trésorerie pour financer sa croissance organique. Comme l'a démontré le rebond de 2010, une fois la crise définitivement passée, les entreprises des différents marchés géographiques et sectoriels de la société devront accélérer ou rattraper les investissements gelés ou repoussés depuis trois ans et se doter des moyens technologiques indispensables au renforcement de leur compétitivité. Avec la crise, leurs défis ont été amplifiés. Confortée par ses résultats, la société est confiante sur la solidité de son modèle économique et ses perspectives de croissance à moyen terme.

Nous vous recommandons de voter en faveur des résolutions qui vous sont proposées par votre Conseil d'Administration et vous remercions de votre confiance.

Le Conseil d'Administration
Le 1^{er} mars 2011

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2010

Annexe au chapitre 15 du rapport de gestion du Conseil d'Administration

Type d'émission	Date de l'autorisation	Échéance	Durée	Montant maximal	Utilisations 2010
Options de souscription d'actions ⁽¹⁾	30 avril 2010	30 juin 2013	38 mois	Capital : € 1 455 000	Utilisée à hauteur de € 447 228
Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2010				€ 1 077 772	

(1) L'Assemblée Générale du 30 avril 2010 a autorisé l'émission de 1 500 000 actions maximum d'une valeur nominale de € 0,97. Le montant maximal et les utilisations au 31 décembre 2010 sont indiqués en valeur nominale des actions ; 461 060 options ont été utilisées au 31 décembre 2010, et 1 038 940 restaient à la disposition du Conseil (cf. note 10.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Société mère Lectra SA

[articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce]

Au 31 décembre	2010	2009	2008	2007	2006
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	27 644	27 641	27 641	42 715	53 659
Nombre d'actions ordinaires existantes	28 499 014	28 495 514	28 495 514	28 476 899	35 772 448
Valeur nominale de l'action (en euros)	0,97	0,97	0,97	1,50	1,50
Nombre d'actions à dividende prioritaire	0	0	0	0	0
Nombre d'actions susceptibles d'être créées :					
– par exercice d'option de souscription d'actions	2 969 644	2 993 528	3 201 027	3 480 936	3 458 383
– par exercice de bons de souscription d'actions	0	0	0	0	0
Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	126 903	91 630	127 928	140 247	136 557
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	1 255	(2 885)	1 449	2 959	12 987
Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	(5 563)	(6 154)	(6 147)	(2 993)	(2 214)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	17 553	(7 913)	1 097	3 982	11 593
Dividende attribué ⁽²⁾	5 124	0	0	0	5 178
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,24	0,11	0,27	0,21	0,42
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,62	(0,28)	0,04	0,14	0,32
Dividende attribué à chaque action	0,18	0	0	0	0,15
Personnel					
Effectif	629	632	677	694	659
Masse salariale (en milliers d'euros)	31 204	27 385	29 089	28 691	27 767
dont prime d'intéressement des salariés	2 429	0	64	516	681
Sommes versées au titre des charges sociales (en euros)	13 682	12 847	13 592	12 798	12 244

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un crédit d'impôt.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2011 pour 2010. Le montant qui sera versé en 2011, au titre de 2010, tiendra compte du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée Générale statuant sur le dividende, et du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de mise en paiement du dividende.

ATTESTATION DE LA SOCIÉTÉ RELATIVE AU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« Nous attestons qu'à notre connaissance les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes auxquels elle est confrontée. »

Paris, le 1^{er} mars 2011

Daniel Harari
Directeur Général

Jérôme Viala
Directeur Financier

Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise

Mesdames, Messieurs,

La loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, qui a apporté des modifications au régime applicable aux sociétés anonymes, a notamment modifié l'article L. 225-37 du Code de commerce et introduit l'obligation pour le Président du Conseil d'Administration d'une société anonyme de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Ce texte prévoit également que le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise doit présenter les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux.

La loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire a modifié les dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Elle exige principalement que, lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, elle précise, dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sur le gouvernement d'entreprise, les dispositions de ce code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été ou, lorsque la société ne se réfère pas à un tel code de gouvernement d'entreprise, ce rapport doit indiquer les règles retenues en complément des exigences requises par la loi et expliquer les raisons pour lesquelles la société a décidé de n'appliquer aucune disposition de ce code de gouvernement d'entreprise. Par ailleurs, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a publié le cadre de référence, complété du guide d'application, de ce rapport dans sa recommandation du 22 janvier 2007 et le met à jour régulièrement. Dans le cadre de la position émise le 9 janvier 2008 sur le rapport du groupe de travail sur les aménagements de la réglementation financière pour les valeurs moyennes et petites présidé par Yves Mansion, l'AMF a publié un guide de mise en œuvre du cadre de référence

spécifique à ces sociétés, sur lesquels la société et le Président de son Conseil d'Administration se sont respectivement appuyés pour établir ou valider, selon le cas, ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et établir le présent rapport.

En outre, l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) ont rendu publiques le 6 octobre 2008 un ensemble de recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, destinées à guider l'action de leurs comités des rémunérations (ces recommandations ont par la suite été consolidées avec le rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et leurs recommandations de janvier 2007 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées pour constituer le *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* de décembre 2008, ci-après également désigné par « Code AFEP-MEDEF »).

Le gouvernement français a par ailleurs souhaité que les conseils d'administration des sociétés concernées adhèrent formellement à ces recommandations avant la fin de l'année 2008 et veillent à leur application rigoureuse. Répondant à cette demande, la société a publié le 28 novembre 2008 une déclaration précisant que la société :

- se conforme déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari, en leurs qualités respectives de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- a décidé de retenir les recommandations édictées conjointement par l'AFEP et le MEDEF comme le code de gouvernement d'entreprise auquel la société se référera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

Enfin, comme annoncé à l'occasion de la présentation de leurs recommandations précitées du 6 octobre 2008, l'AFEP et le MEDEF ont publié en novembre 2010 leur deuxième rapport annuel sur l'application

de leur code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120, qui indique le niveau de suivi, par ces sociétés, des recommandations préconisées par le Code AFEP-MEDEF.

Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site Internet www.code-afep-medef.com.

Le présent rapport a donc principalement pour objet de vous exposer (i) les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration de la société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010, (ii) les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, (iii) les règles arrêtées par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux, et (iv) de préciser les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui sont apparues inopportunes au regard des spécificités de la société, et de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles ont été écartées. Sauf pour les modifications limitées indiquées dans le présent rapport par rapport à l'exercice précédent, qui sont soulignées comme telles, le contenu du présent rapport est pour l'essentiel sans changement par rapport à celui de l'an passé.

Ce rapport a été présenté et commenté devant le Comité d'Audit et approuvé par le Conseil d'Administration au cours de leur réunion du 1^{er} mars 2011.

1. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1. Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration

Il est rappelé que, en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le Conseil d'Administration a dissocié en 2002, comme le permettait la nouvelle loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ces travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom

de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués. Conformément à la deuxième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2002 votée par les actionnaires, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration.

1.2. Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de quatre membres : André Harari, Président du Conseil d'Administration, Daniel Harari, Hervé Debache et Louis Faurre.

André Harari a représenté la Compagnie Financière du Scribe, dont il était le Président, au Conseil de Surveillance de Lectra depuis la fin des années 1970, puis a été nommé administrateur au Conseil d'Administration en 1991 ; son mandat a été renouvelé régulièrement depuis.

Daniel Harari a été nommé administrateur pour la première fois en 1991, son mandat a été renouvelé régulièrement depuis.

Louis Faurre et Hervé Debache ont été nommés administrateurs, pour la première fois, par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 mai 1996 ; leur mandat a, par la suite, été renouvelé par les Assemblées Générales Ordinaires du 3 mai 2002 et du 30 avril 2008.

Biographies et autres mandats des administrateurs

Les biographies et les autres mandats des administrateurs sont détaillés dans le rapport annuel de la société. André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Daniel Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et de certaines de ses filiales.

Nombre d'actions détenues par les administrateurs

L'article 12 des statuts de la société prévoit que chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins de la société pendant toute la durée de son mandat. Au 1^{er} mars 2011, André Harari détenait 5606851 actions de la société et Daniel Harari 5507560 actions. À cette même date, Louis Faurre détenait 65296 actions de la société et Hervé Debache détenait directement 1 action et indirectement 140000 actions à travers

la société AW Financial Services, dont il détient plus de 90% du capital et est Président-Directeur Général.

Critères d'indépendance des administrateurs

André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, sont les deux dirigeants mandataires sociaux ; à ce titre, ils ne sont pas considérés comme indépendants.

Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles que formalisées au sein du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration doit comprendre au moins deux administrateurs indépendants, étant précisé qu'un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, ou son Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Tel est le cas de deux des quatre membres du Conseil d'Administration, Hervé Debache et Louis Faurre.

L'un des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF concerne la durée des mandats des administrateurs et précise qu'un administrateur depuis plus de douze ans n'est plus considéré comme indépendant : c'est le cas pour Louis Faurre et Hervé Debache. Tous les critères d'indépendance autres que celui de la durée supérieure à douze ans de leur mandat sont bien entendu respectés. En effet, l'Assemblée Générale du 30 avril 2008, sur proposition du Conseil d'Administration, a renouvelé les mandats d'administrateur de Louis Faurre et d'Hervé Debache pour une durée de six années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques de la société, et compte tenu notamment des conditions macroéconomiques difficiles depuis 2007, le Conseil avait, dans ses recommandations à l'Assemblée du 30 avril 2008, jugé qu'il serait dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires de pouvoir continuer de bénéficier de leur expérience acquise au cours de ces années et de leur connaissance approfondie de la société, dont les investissements et la conduite des activités s'inscrivent dans le long terme. Le Conseil estimait qu'un mandat d'administrateur d'une durée supérieure à douze ans ne nuisait pas à leur indépendance de jugement et à leur autorité, mais au contraire les renforçait.

Les actionnaires avaient suivi ces recommandations et décidé d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans.

Durée du mandat des administrateurs

Le Code AFEP-MEDEF préconise que la durée des mandats des administrateurs fixée par les statuts n'excède pas quatre ans. Tel n'est pas le cas de Lectra, dont la durée des mandats des administrateurs fixée par les statuts est de six ans depuis de très nombreuses années.

Les mandats d'André Harari et de Daniel Harari s'achèvent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011, ceux de Hervé Debache et Louis Faurre, à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Le Conseil d'Administration examinera la question de la durée des mandats à l'occasion de la préparation des premiers renouvellements devant intervenir en 2012.

Proportion de femmes parmi les administrateurs

Le Code AFEP-MEDEF avait introduit et publié en avril 2010 une nouvelle règle en matière de mixité des conseils formulant sa recommandation sur le renforcement de la présence des femmes. Le Code AFEP-MEDEF précise que, à compter de cette date, *« chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires »*. De ce fait, le Code AFEP-MEDEF précise que *« pour parvenir à cet équilibre, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20% de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40% de femmes dans un délai de six ans, à compter de la publication de la présente recommandation... »*.

La loi du 13 janvier 2011 a fixé de nouvelles règles en matière de représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration. Entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2017, elle fixe à 40% la proportion minimale des administrateurs de chaque sexe à compter de 2017, et à 20% à l'issue de la première assemblée générale ordinaire tenue après le 1^{er} janvier 2014.

Lorsque l'un des deux sexes n'est pas représenté au conseil, à la date de publication de la loi précitée, soit le 28 janvier 2011 – ce qui est le cas de la société aujourd'hui – au moins un représentant de ce sexe doit être nommé lors de la prochaine assemblée générale ordinaire ayant à statuer sur la nomination d'administrateurs. En conséquence, le Conseil d'Administration examinera cette question en 2012 de telle sorte que la société se conforme à cette disposition lors de son assemblée générale annuelle de 2012.

1.3. Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a constitué trois comités : un Comité d'Audit (2001), un Comité des Rémunérations (2001) et un Comité Stratégique (2004). Ils sont chacun composés de trois administrateurs, dont les deux administrateurs indépendants (conformément à la règle des deux tiers minimum d'administrateurs indépendants), le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations étant présidés par un administrateur indépendant. Le Conseil d'Administration considère que la composition du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations, dont la présidence est assurée par un administrateur indépendant, ainsi que les échanges ayant lieu avec l'autre membre indépendant du comité, paraissent conformes à la bonne représentation des intérêts des différents actionnaires de la société.

Compte tenu du nombre restreint d'administrateurs, la fonction de Comité des Nominations préconisée par le Code AFEP-MEDEF est assurée, selon le cas, par le Comité des Rémunérations ou par le Conseil d'Administration en formation plénière.

Le Code AFEP-MEDEF préconise que les comités d'audit et des rémunérations ne comprennent aucun « dirigeant mandataire social » : tel n'est pas le cas, puisque le Conseil a jugé utile qu'André Harari, Président du Conseil d'Administration, participe à ces comités (André Harari n'assume aucune fonction de direction opérationnelle, n'est ni Directeur Général ni Directeur Général Délégué, mais est étroitement impliqué dans le suivi de la gestion de la société). En ce qui concerne le Comité d'Audit, l'article L. 823-19 du Code de commerce, introduit par l'ordonnance du 8 décembre 2008, qui rend désormais obligatoire la mise en place d'un Comité d'Audit, spécifie que ce Comité ne peut comprendre

d'administrateur exerçant des fonctions de direction ; cet article ne s'appliquera à la société qu'à compter du 31 août 2013.

Comité d'Audit

Composition

Le Comité d'Audit est composé de : Hervé Debache, Président du Comité, Louis Faurre et André Harari. Le Code AFEP-MEDEF précise que les membres du Comité doivent avoir une compétence financière ou comptable et bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise : tel est le cas de ses trois membres, du fait de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle décrites dans leur notice biographique ; en particulier, son Président est expert-comptable, diplômé de HEC (Paris) et de la Harvard Business School (*International Teachers Program*, États-Unis).

Mission

Conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, sa mission est :

- d'examiner les comptes, et notamment de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Le Comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- de suivre les règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes, de piloter la procédure de leur sélection lors de l'échéance de leur mandat en cours et de soumettre au Conseil d'Administration sa recommandation. Le Comité se fait également communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe Lectra au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes, ainsi qu'une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission de Commissaires aux comptes ;
- de formuler ses recommandations.

Réunions – Activité

Le Comité d'Audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil consacrées à l'examen des comptes trimestriels et annuels. Les Commissaires aux comptes et le Directeur Financier participent à toutes ces réunions. Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois en 2010. Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés aux cinq réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 80 %.

L'examen des comptes, qui sont passés en revue trimestriellement, est accompagné d'une présentation par le Directeur Financier décrivant les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Il est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que des travaux effectués dans le cadre de leur mission et de leurs observations éventuelles. Le Président du Comité demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports. Le Comité examine de manière constante la préparation des comptes de la société, les audits internes et les pratiques de communication de l'information (*reporting*), ainsi que la qualité et la sincérité des rapports financiers de la société. Il s'appuie dans sa mission sur le Directeur Financier et passe en revue avec lui périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie. Il valide également avec lui les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours. Il examine enfin les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes, consolidés et sociaux, trimestriels, semestriels ou annuels, avant leur examen par le Conseil d'Administration.

En 2010, et les 10 février et 1^{er} mars 2011 pour l'examen des comptes de l'exercice 2010 et de l'annexe aux comptes consolidés, le Comité a en particulier examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition, les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2010, ainsi que le traitement comptable de l'encaissement des € 15,1 millions au titre de la levée de garanties bancaires suite à la sentence

rendue contre Induyco par le Tribunal arbitral international en octobre 2009 et de la décision de la cour d'appel de Madrid du 20 septembre 2010.

Le Comité a également examiné le budget de l'exercice 2011 ainsi que les scénarios de chiffre d'affaires et de résultat 2010 qui sous-tendent les informations communiquées au marché financier. Pour l'exercice 2010, il a en particulier examiné le plan correspondant de réduction des frais fixes et d'augmentation du ratio de sécurité du Groupe. Il a aussi suivi la question des *covenants* du contrat de l'emprunt à moyen terme de € 48 millions et le remboursement anticipé de € 10 millions réalisé à l'initiative de la société le 31 décembre 2010.

Le Comité n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Enfin, le Comité examine et discute avec les Commissaires aux comptes l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires et s'assure que ceux-ci leur permettent un niveau de contrôle satisfaisant : chaque société du Groupe fait l'objet d'une intervention annuelle réalisée dans la plupart des cas par les cabinets locaux membres des réseaux des Commissaires aux comptes, et les principales filiales font l'objet d'une revue limitée de leurs comptes semestriels. Le Comité s'informe auprès d'eux à chaque réunion de leur programme de contrôle et des nouvelles zones de risques que leurs travaux pourraient avoir identifiées et discute de la qualité de l'information comptable. Une fois par an, il reçoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets, conformément au Code de déontologie professionnelle français et à la loi sur la sécurité financière du 1^{er} août 2003.

Le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des Commissaires aux comptes par le Comité d'Audit doivent être précédés, sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le Comité d'Audit, qui veille à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ». Privilégiant la continuité et l'expertise acquise par ses Commissaires aux comptes à ce jour, cette préconisation n'a pas été suivie par

la société lors du renouvellement en 2008 des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants, mais leurs honoraires ont été discutés.

Le Comité examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe Lectra, il n'y a pas eu lieu d'examiner les mesures de sauvegarde à prendre pour atténuer ces risques; le montant des honoraires versés par la société et ses filiales comme la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux sont négligeables et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité s'assure, chaque année, que la mission des Commissaires aux comptes est exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal, notamment de toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique...) réalisée directement ou indirectement au profit de la société et de ses filiales. Toutefois, après approbation préalable du Comité, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés; les honoraires correspondants sont peu significatifs.

Le Comité n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Comité des Rémunérations

Composition

Le Comité des Rémunérations est composé de : Louis Faurre, Président du Comité, Hervé Debache et André Harari.

Mission

Sa mission, plus étendue que celle préconisée dans le Code AFEP-MEDEF, est :

- de fixer les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, ainsi que les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, et les avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité Exécutif. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos;
- d'examiner le montant de la rémunération fixe et variable de l'ensemble des managers du Groupe

dont la rémunération annuelle globale est supérieure à € 150 000 ou \$ 200 000;

- d'examiner préalablement au Conseil d'Administration les modalités, règlements et attributions de plans d'options de souscription d'actions;
- de prendre connaissance, une fois par an, du bilan des ressources humaines du Groupe, ainsi que de la politique engagée et du plan correspondant pour l'exercice en cours.

Réunions – Activité

Le Comité des Rémunérations se réunit avant chaque Conseil d'Administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages annexes des dirigeants ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions. Il passe également en revue une fois par an les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Le Comité examine en détail tous les documents correspondants préparés par le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines, et adresse ses recommandations au Conseil. Il s'est réuni quatre fois en 2010, ainsi que le 10 février 2011. Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 83,3%.

Pour les raisons exposées plus haut, le Conseil d'Administration n'a pas jugé nécessaire de nommer un Comité de Sélection ou des Nominations, cette mission est assurée en tant que de besoin par le Comité des Rémunérations ou par le Conseil d'Administration en séance plénière.

Par ailleurs, le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité sur les rémunérations au Conseil d'Administration, il est nécessaire que le Conseil délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence. Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants de la société, tous deux membres du Comité des Rémunérations, n'ont pas jugé nécessaire de délibérer hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Comité Stratégique

Composition

Le Comité Stratégique est composé de : André Harari, Président du Comité, Hervé Debache et Louis Faurre.

Mission

Le Comité Stratégique a pour mission essentielle d'examiner la cohérence du plan stratégique de l'entreprise, de ses principaux enjeux et des facteurs de croissance, internes et externes, permettant d'optimiser son développement à moyen terme.

Réunions – Activité

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2010 pour examiner et discuter notamment les principaux enjeux et risques, ainsi que les actions entreprises dans le plan d'actions 2010 pour faire face à la crise économique et se préparer à la sortie de crise, et formuler ses recommandations. Il a été étroitement et régulièrement tenu informé de l'impact de cette situation sur l'activité du Groupe. Le Comité a par ailleurs examiné et discuté les priorités stratégiques du Groupe ainsi que le suivi et les performances de réalisation du plan stratégique 2010-2012, ses différents scénarios en fonction de différentes hypothèses de sortie de crise et de rebond de l'activité, ainsi que les grandes lignes des plans de R&D, marketing et ressources humaines correspondants. Il a également examiné les grandes orientations du plan d'actions 2011.

Les membres du Comité ont tous été présents ou représentés aux réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 83,3%.

Pouvoir de décision limité des Comités

Les sujets, dont l'examen est souhaité par le Président pour chacun des Comités, sont inscrits à leur ordre du jour. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'Administration est du ressort de l'examen préalable du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations ou du Comité Stratégique, le Président du Comité intervient en séance plénière du Conseil pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Aucune décision relevant du Conseil d'Administration n'est prise en Comité d'Audit, en Comité des Rémunérations ou en Comité Stratégique. Toutes ces décisions, en particulier celles concernant la rémunération des dirigeants exerçant un mandat social et l'attribution des plans d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions

aux managers et salariés, ainsi que toute opération de croissance externe sont examinées et approuvées en séance plénière du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, tous les avis financiers publiés par la société sont préalablement soumis à l'examen du Conseil et des Commissaires aux comptes et publiés le soir même après la clôture d'Euronext.

Le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration délibère sur ce sujet en dehors de leur présence : tel n'a jamais été le cas pour Lectra, compte tenu des pratiques d'extrême transparence des débats du Conseil sur tous les sujets en séance plénière ; André Harari et Daniel Harari s'abstiennent chacun de participer au vote de la décision les concernant.

1.4. Règlement intérieur du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil

Le Code AFEP-MEDEF préconise l'établissement d'un règlement intérieur du Conseil d'Administration et des Comités du conseil.

Le Conseil d'Administration n'a pas jugé utile d'établir un règlement intérieur, considérant que ses travaux et son fonctionnement ne justifient pas, compte tenu de sa taille, l'établissement d'un tel règlement. En particulier, le Conseil a, de longue date, arrêté les principes de tous les cas d'approbation préalable, notamment pour les engagements et cautions donnés par la société, les opérations significatives se situant en dehors de la stratégie annoncée de l'entreprise (ce cas ne s'étant jamais produit) et toute opération de croissance externe, et fixé les règles selon lesquelles il est informé de la situation financière et de la trésorerie de l'entreprise. Il a également mis en place depuis toujours un processus de gestion des éventuelles situations de conflit d'intérêts (non-participation au vote de la décision concernée par l'administrateur en situation de conflit d'intérêts). La société n'a pas été confrontée à cette situation au cours de l'exercice hormis en ce qui concerne les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les conventions réglementées avec les filiales.

1.5. Calendrier et réunions du Conseil d'Administration

Le calendrier financier de la société indiquant les dates de publication des résultats trimestriels et annuels, de l'Assemblée Générale et des deux réunions d'analystes annuelles est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant, publié sur le site Internet de la société et communiqué à Euronext.

En application de ce calendrier, les dates de six réunions du Conseil d'Administration sont arrêtées : les jours des publications des résultats trimestriels et annuels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée Générale pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, enfin, environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle ou trente à quarante-cinq jours calendaires après l'Assemblée Générale annuelle dans le cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin, pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel. Les Commissaires aux comptes sont convoqués et assistent systématiquement à ces réunions (à l'exception de celle sur l'attribution du plan d'options annuel). Par ailleurs, le Conseil se réunit en dehors de ces dates en fonction des autres sujets dont l'approbation est de son ressort (par exemple, tout projet d'acquisition ou l'examen du plan stratégique) ou que son Président souhaite soumettre aux administrateurs. Le Directeur Financier, nommé en 2006 secrétaire du Conseil d'Administration, est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à l'ensemble des réunions du Conseil. Le Conseil d'Administration a tenu six réunions en 2010. Les membres du Conseil ont tous été présents ou représentés aux six réunions. Le taux de participation effectif, hors pouvoirs, a été de 87,5%.

1.6. Organisation des travaux du Conseil – Information des administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président du Conseil d'Administration, après consultation du Directeur Général, du Directeur Financier et, le cas échéant, des Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations, pour inclure tous les sujets qu'ils souhaitent voir examiner par le prochain Conseil.

Le dossier du Conseil d'Administration est adressé systématiquement avant la réunion aux administrateurs, aux représentants du Comité d'Entreprise et au Directeur

Financier, ainsi qu'aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Directeur Financier ou le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, selon le cas.

En 2010, comme les années précédentes, l'ensemble des documents devant être mis à la disposition des administrateurs l'a été conformément à la réglementation. Par ailleurs, le Président demande régulièrement aux administrateurs s'ils souhaitent recevoir d'autres documents ou rapports pour compléter leur information.

Un procès-verbal détaillé est établi pour chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration lors d'une prochaine réunion.

1.7. Évaluation du Conseil d'Administration

Le Code AFEP-MEDEF préconise que le Conseil consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement ; ce point, qui n'avait jamais été effectué de manière formelle dans le passé, a été examiné pour la première fois lors du Conseil du 11 février 2010. Il a par la suite été examiné lors du Conseil du 10 février 2011.

Le Code AFEP-MEDEF préconise également qu'une évaluation formalisée soit établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur, et que les actionnaires soient informés chaque année de la réalisation de ces évaluations. Tel n'est pas le cas pour la société.

Le Conseil considère en effet, compte tenu du nombre réduit de ses membres, de l'exhaustivité des sujets traités, de l'étendue de l'information communiquée ainsi que de l'habitude des administrateurs, depuis de nombreuses années, de travailler ensemble et de débattre régulièrement sur son fonctionnement, que cette préconisation est remplie de manière informelle et qu'il n'est pas justifié de procéder à une évaluation formalisée.

Le Code AFEP-MEDEF recommande par ailleurs que les administrateurs extérieurs à l'entreprise se réunissent

périodiquement hors de la présence des administrateurs internes ; eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants de la société n'ont pas jugé nécessaire de se réunir hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux.

2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Dans ses travaux et pour la rédaction du présent rapport, la société s'est appuyée sur les principes du cadre de référence publié par l'AMF en janvier 2007 et sur le guide de mise en œuvre de cette recommandation pour les valeurs petites et moyennes initialement publié en janvier 2008 et dont une nouvelle version a été publiée en juillet 2010. La démarche en la matière tient compte de problématiques spécifiquement applicables à la société et à ses filiales du fait de leurs tailles et de leurs activités respectives.

Ce chapitre couvre la société mère, Lectra SA, ainsi que ses filiales, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne étant en vigueur dans l'ensemble des sociétés du Groupe. C'est en particulier le cas des procédures et des activités de contrôle qui s'appliquent dans toutes les filiales. La démarche générale en la matière tient toutefois compte de problématiques spécifiquement applicables à la société et à ses filiales du fait de leurs tailles et de leurs activités respectives.

2.1. Le contrôle interne au sein du Groupe

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe Lectra comprend un ensemble de règles, de procédures et de chartes. Il s'appuie également sur les obligations de *reporting* et sur le comportement individuel de l'ensemble des acteurs qui contribuent au dispositif de contrôle interne au travers de leur connaissance et de leur compréhension de ses objectifs et de ses règles.

Ce dispositif doit permettre de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants.

2.1.1. Conformité aux lois et réglementations en vigueur

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre visent à permettre de s'assurer que les opérations menées dans l'ensemble des sociétés du Groupe respectent les lois

et les réglementations en vigueur dans chacun des pays concernés pour les différents domaines visés (droit des sociétés, douanier, social, fiscal...).

2.1.2. Bonne application des instructions fixées par la Direction Générale

De nombreuses procédures sont mises en place visant à définir le périmètre et les limites d'action et de décision des collaborateurs du Groupe, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elles permettent en particulier de s'assurer que les activités du Groupe sont menées conformément aux orientations et à l'éthique définies par la Direction Générale.

2.1.3. Protection des actifs et optimisation des résultats

Les processus en vigueur, et le contrôle de leur application, doivent permettre d'assurer une optimisation des résultats de la société, conformément aux objectifs financiers à court et à moyen terme qu'elle s'est fixés. Ils concourent également à assurer la sauvegarde des actifs corporels et incorporels (tels que sa propriété intellectuelle et industrielle, ses marques, la relation avec ses clients et son image...) ou humains du Groupe, qui sont autant d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

2.1.4. Fiabilité des informations financières

Parmi les dispositifs de contrôle interne, un accent particulier est mis sur les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière, visant à assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation de la société. Ces procédures permettent en outre de garantir la rapidité nécessaire à l'établissement des comptes trimestriels et annuels et leur publication trente jours au plus après la clôture du trimestre et quarante-cinq jours au plus après la clôture de l'exercice.

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre couvre l'ensemble des sociétés du Groupe, tout en étant adapté à la diversité des dimensions et des enjeux des différentes filiales et de la société mère. De même, l'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre qui est compatible avec les ressources du Groupe, sa taille et la complexité de son organisation.

Si ce dispositif permet de donner une assurance raisonnable que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints, il ne saurait en fournir la garantie absolue. De nombreux facteurs ne relevant pas de la qualité du dispositif mis en place, en particulier humains ou provenant de l'environnement extérieur dans lequel évoluent les sociétés du Groupe, pourraient limiter son efficacité.

2.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne

2.2.1. Organisation, processus décisionnels, systèmes d'information et procédures

a) Organisation et processus décisionnels

Comme indiqué au chapitre 1 ci-dessus, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société, et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Comité d'Audit discute du dispositif de contrôle interne, au moins une fois par an, avec les Commissaires aux comptes du Groupe, recueille leurs recommandations et veille en particulier à ce que ses niveaux de couverture et de qualité soient adéquats. Il rend compte de ses travaux et avis au Conseil d'Administration.

Le Comité Exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'Administration. Présidé par le Directeur Général, il comprend deux autres membres : le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, qui disposent d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Le Directeur Général assure directement la responsabilité des opérations commerciales et de services mondiales, dont les Directions des régions et filiales ont un lien hiérarchique direct avec lui.

Par ailleurs, le Groupe dispose de directions fonctionnelles dont les responsables ont un lien hiérarchique direct avec le Directeur Général, et dont l'organisation et les missions sont adaptées en fonction de l'évolution des contextes externe et interne de l'entreprise :

- Direction financière : elle regroupe les fonctions trésorerie, comptabilité et consolidation, contrôle de gestion et audit, juridique, industrielle (achats, fabrication, logistique, contrôle qualité);

- Direction des ressources humaines et des systèmes d'information ;
- Direction commerciale ;
- Direction projets et comptes stratégiques ;
- Direction des services ;
- Directions R&D logiciels et équipements de CFAO ;
- Direction marketing et communication.

Toutes les décisions importantes (stratégie commerciale, organisation, investissements, recrutements) relatives aux opérations d'une région ou d'une filiale du Groupe relèvent d'un « conseil d'administration » de la région ou de la filiale. Ces « conseils d'administration », présidés par le Directeur Général, se réunissent régulièrement (en général une fois par trimestre pour les régions et/ou pays principaux), en présence des Directeurs de la région et des filiales la composant et de leurs équipes de management, qui présentent devant le « conseil » leurs plans d'actions détaillés, résultant des directives stratégiques et budgétaires du Groupe, et répondent de la bonne mise en place des décisions prises ainsi que du suivi de leurs activités et de leurs performances.

Les pouvoirs et les limitations des pouvoirs des Directeurs de filiale ou de région et des Directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Directeur Général ou par l'un des membres du Comité Exécutif, selon le domaine concerné. Ces pouvoirs et leurs limitations sont communiqués par écrit aux Directeurs ainsi concernés. Ils doivent par la suite rendre compte de l'utilisation, par eux, des pouvoirs qui leur ont été ainsi conférés dans l'atteinte de leurs objectifs, dans le cadre de rapports d'activité mensuels qui sont adressés au Président du Conseil d'Administration et aux membres du Comité Exécutif.

De nombreux autres acteurs interviennent dans le processus de contrôle interne. Les directions fonctionnelles se trouvent au centre de son organisation. Elles élaborent les règles et les procédures, assurent le contrôle de leur application et, plus généralement, doivent valider et autoriser de nombreuses décisions qui concernent les opérations de chaque entité du Groupe. La clarté et la précision des organisations, responsabilités et processus décisionnels ainsi que de nombreux échanges écrits et verbaux permettent à l'ensemble des acteurs de comprendre leur rôle, d'exercer leurs responsabilités et d'appréhender précisément leur

performance par rapport aux objectifs qui leur sont fixés ainsi qu'aux objectifs du Groupe dans son ensemble.

b) Systèmes d'information

Les systèmes d'information et de *reporting* dont dispose le Groupe permettent un suivi précis et régulier des performances contribuant à l'atteinte de ses objectifs. Les outils informatiques ont évolué et ont été adaptés à l'augmentation des exigences de la Direction Générale de la société en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information, tout en assurant un renforcement des contrôles. Le projet *Elios* de refonte de l'ensemble des systèmes d'information lancé en 2005, qui concerne tous les métiers du *front office* et du *back office* dans la société mère et dans l'ensemble des filiales du Groupe, a été mis en exploitation le 1^{er} janvier 2007 au sein de la société mère. Le périmètre fonctionnel actuellement couvert concerne les achats, la *supply chain* et la comptabilité de la société mère ainsi que la gestion des commandes et de la facturation, et les services après-vente de la société mère et la majorité des filiales. Au 31 décembre 2010, *Elios* était déployé dans 19 des 25 filiales du Groupe concernées par le projet. Le déploiement sera effectif dans l'ensemble de ces filiales courant 2011.

Ce nouvel outil a permis la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, avec des procédures et des règles de gestion renforcées, en particulier du fait d'une meilleure intégration des processus.

L'intégration des informations financières intercompagnies, l'homogénéité et la meilleure communicabilité des outils informatiques utilisés, la plus grande adaptation du système aux processus métiers et aux modes opératoires, synonyme de performance, et le renforcement des contrôles qu'il autorise sont autant d'atouts complémentaires dans le dispositif de contrôle interne du Groupe. Une nouvelle application de consolidation statutaire des comptes a été déployée en 2010 pour faciliter la saisie des données et renforcer la capacité d'analyse des équipes financières sur la base de rapports générés automatiquement.

Un système d'information de gestion des ressources humaines du Groupe a également été déployé en 2010 en remplacement des outils existants. Il permet notamment de suivre les effectifs (recrutement, promotions, départs...), les rémunérations et leur évolution

hors gestion de la paie, et les formations suivies. Au-delà de la simplification de la saisie et de l'automatisation des rapports, le système permet une harmonisation des procédures dans l'ensemble du Groupe et renforce le contrôle effectué auparavant de manière manuelle. Enfin, la sécurité physique et la conservation des données sont assurées par des procédures spécifiques qui sont elles-mêmes périodiquement remises à jour pour tenir compte de l'évolution des risques.

c) Procédures

La société dispose de nombreuses procédures qui détaillent la façon dont les différents processus doivent s'accomplir et précisent le rôle des différents acteurs concernés, leur délégation dans le cadre du processus concerné, ainsi que la façon dont le contrôle du respect des règles relatives à sa réalisation doit s'opérer. Les principaux cycles ou sujets qui portent des enjeux importants dans le cadre des objectifs du Groupe sont les suivants :

- **Ventes**

Le cycle de ventes et, plus généralement, toute la démarche commerciale font l'objet de différentes procédures parmi lesquelles on mentionnera plus particulièrement les *Sales rules and guidelines* qui permettent de définir clairement les règles, délégations, circuits et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, ainsi que sur la livraison et la facturation.

- **Gestion du risque client (*credit management*)**

Les procédures en matière de gestion du risque client visent à limiter les risques de non-recouvrement et à réduire les délais d'encaissement des créances. Elles comprennent un suivi de toutes les créances du Groupe, au-delà d'un certain seuil, et prévoient à la fois un contrôle en amont, avant l'enregistrement de la commande, des conditions de règlement contractuelles et de la solvabilité du client ainsi que la mise en œuvre systématique et cadencée de tous les moyens de recouvrement, de la simple relance à la procédure contentieuse, qui sont coordonnées par le service de *credit management* avec l'appui de la Direction juridique.

Les impayés et les défaillances clients sont toutefois historiquement peu fréquents.

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où aucun client ne représente un chiffre d'affaires supérieur à 5 % du chiffre d'affaires total, et où les 10 premiers clients de la société, avec moins de 20 % en cumul, ne représentent pas une part essentielle du chiffre d'affaires.

- **Achats**

Les achats et les investissements de la société mère représentent l'essentiel des volumes correspondants du Groupe. Les procédures prévoient que les achats effectués auprès de tiers ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Elles précisent également, de façon formelle, les délégations en matière d'engagement de dépenses et de signature et reposent sur le principe de la séparation des tâches dans le processus. Le contrôle de la bonne application des règles est renforcé par le système d'information en place.

- **Personnel**

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnel, prévisionnels ou réels, sont communiqués à la Direction des ressources humaines du Groupe. Aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son autorisation préalable. Dans le cas d'un licenciement, elle doit systématiquement pratiquer une évaluation des coûts réels et prévisionnels du licenciement et la transmettre à la Direction financière, qui s'assurera que ce passif est pris en compte dans les comptes du Groupe.

Les procédures visent également la révision des rémunérations, réalisée une fois par an et soumise à l'approbation du Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Enfin, pour toute personne dont la rémunération annuelle totale est supérieure à € 150 000 ou \$ 200 000, la révision annuelle du salaire ainsi que les modalités de fixation de sa partie variable sont soumises, par le Comité Exécutif, à l'approbation préalable du Comité des Rémunérations.

- **Trésorerie et risque de change**

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires,

la sécurisation des moyens de paiement, la délégation de signatures et le suivi du risque de change.

Les procédures de rapprochement bancaire sont systématiques et exhaustives. Elles concernent le contrôle de l'ensemble des écritures passées par le service trésorerie ainsi que les rapprochements entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité. Afin d'éviter ou de limiter au maximum toute fraude, la société a mis en place des moyens de paiement sécurisés. Des conventions de sécurisation des chèques ont été signées avec chaque banque du Groupe. Le protocole ETEBAC 5 utilisé aujourd'hui par la société pour la sécurisation des moyens de paiement va disparaître fin 2011. La société a décidé de le remplacer début 2011 par le protocole Ebics permettant de garantir un niveau de sécurité équivalent.

Pour chacune des sociétés du Groupe, les autorisations de signature bancaire sont réglementées par des procédures écrites, révocables à tout instant, émises par la Direction Générale du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

La mise en place de financements à court ou moyen terme est strictement limitée. Elle est soumise à l'approbation préalable du Directeur Financier du Groupe, dans le cadre des délégations autorisées préalablement par le Conseil d'Administration.

Toutes les décisions relatives aux instruments de couverture de change sont prises conjointement par le Directeur Général et le Directeur Financier et mises en place par le trésorier du Groupe.

2.2.2. Identification et gestion des risques

Les facteurs de risque et la gestion des risques sont décrits de manière détaillée au chapitre 4 du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire auquel ce rapport est annexé.

2.2.3. Activité de contrôle : les acteurs du contrôle et de la gestion des risques

Le Groupe ne dispose pas spécifiquement d'un service d'audit interne, mais la Direction financière – en particulier les équipes de trésorerie et de contrôle de gestion – et la Direction juridique sont au cœur du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Les contrôles sont présents à de nombreux endroits dans l'organisation du Groupe. Ils sont adaptés aux enjeux

des processus et des risques auxquels ils se rapportent, en fonction de leur influence sur les performances et la réalisation des objectifs du Groupe. Ils s'exercent au travers des outils informatiques, de procédures pour lesquelles un contrôle manuel systématique est réalisé, par la réalisation d'audits a posteriori, ou par le contrôle hiérarchique, en particulier de la part des membres du Comité Exécutif. Ils s'exercent également par des contrôles ad hoc réalisés dans les différentes filiales du Groupe.

Au sein de chacune des filiales, la personne assurant la responsabilité administrative et financière (qui comprend généralement la fonction juridique) joue également un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée par un lien fonctionnel à la Direction financière du Groupe, a pour principale mission d'assurer au sein de la filiale le respect des règles et des procédures élaborées par les directions fonctionnelles.

La Direction des systèmes d'information est le garant de l'intégrité des données traitées par les différents progiciels utilisés au sein du Groupe. Elle s'assure avec la Direction financière que tous les traitements automatisés qui contribuent à l'élaboration de l'information financière respectent les règles et procédures comptables. Elle contrôle également la qualité et l'exhaustivité des transferts d'informations entre les différents progiciels. Elle assure enfin la sécurité des systèmes d'information.

La Direction juridique et la Direction des ressources humaines du Groupe interviennent pour assurer un contrôle juridique et social sur chacune des filiales du Groupe. Elles s'assurent en particulier de la conformité des opérations aux lois et autres réglementations juridiques et sociales en vigueur dans les pays concernés. Ces Directions interviennent également sur l'essentiel des relations contractuelles qui engagent chacune des sociétés du Groupe vis-à-vis de leurs employés ou de tiers.

La Direction juridique s'appuie, lorsque nécessaire, sur un réseau d'avocats implantés dans les pays concernés et spécialisés dans les sujets traités. Elle assure également le recensement des risques qui doivent être assurés et définit leur politique de couverture au travers des contrats d'assurances adéquats. Elle supervise et gère, le cas

échéant en liaison avec les avocats-conseils du Groupe, les litiges latents ou en cours.

La gestion du risque de change est centralisée auprès du trésorier du Groupe. L'exposition du Groupe est couverte par différents types d'instruments dérivés : les positions en devises du bilan sont couvertes par des contrats à terme ; l'exposition estimée aux fluctuations de change des devises de facturation pour les périodes futures sont couvertes par des contrats d'achat d'options de vente (*puts*) de devises – lorsque leur coût n'est pas prohibitif par rapport à leur avantage – ou par des contrats à terme.

Enfin, la société dispose, au sein de la Direction juridique, d'une équipe dédiée à la propriété intellectuelle et industrielle. Elle joue un rôle essentiel dans la protection de la propriété intellectuelle et industrielle de la société en intervenant de façon préventive sur la protection des innovations et afin d'éviter tout risque de contrefaçon de produits ou de procédés développés par la société.

2.2.4. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

Les incidents constatés lors de contrôles ou les conclusions d'audits réalisés a posteriori sur le respect des règles et des procédures faisant partie du dispositif de contrôle interne permettent à la fois d'assurer la qualité du fonctionnement de ce dernier et d'envisager les améliorations qui doivent lui être apportés.

Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est amené à adapter son organisation, chaque fois que nécessaire, aux évolutions de ses marchés. Chaque modification de son organisation ou de son mode de fonctionnement s'accompagne d'une réflexion destinée à s'assurer de la compatibilité de ce changement avec le maintien d'un environnement de contrôle interne permettant la continuité du respect des objectifs mentionnés au chapitre 2.1 ci-dessus. Dans ce cadre, les champs et la répartition des compétences des personnes et des équipes, les rattachements hiérarchiques ainsi que les règles de délégation engageant la société font l'objet, lors de toute évolution des organisations, d'une évaluation et des ajustements nécessaires.

La surveillance du dispositif de contrôle interne s'accompagne d'une démarche permanente de recherche de progrès. Les axes de travail sont les suivants :

- actualisation de la cartographie des risques ;

- actualisation et/ou formalisation des procédures comptables et financières, des procédures liées à la gestion des ressources humaines et des règles de contrôle interne ;
- évolution et amélioration du *reporting* et des systèmes d'information ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques dans le cadre du déploiement du projet *Elios* aux filiales du Groupe.

2.3. Dispositif particulier permettant d'assurer la fiabilité de l'information comptable et financière

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, la société dispose de procédures particulières en matière d'élaboration et de contrôle de l'information comptable et financière. C'est plus particulièrement le cas des procédures de *reporting* et de budget, puis d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés, qui sont partie intégrante du dispositif de contrôle interne et visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée aux équipes de management, au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration et aux actionnaires de la société, ainsi qu'au marché financier, et ce, plus particulièrement pour les comptes consolidés et les comptes sociaux. La Direction financière identifie régulièrement les risques qui pèsent sur l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et, finalement, sur la qualité de ladite information. Elle s'assure, dans un processus de communication permanente avec les directions comptables et financières des filiales du Groupe, que ces risques sont maîtrisés. Toute difficulté éventuelle dans la maîtrise d'un risque particulier donne lieu à une intervention et/ou à une action spécifique de la part des équipes chargées du contrôle financier. Cette analyse et cette gestion centralisées s'ajoutent aux procédures décrites ci-dessous pour réduire les risques d'erreurs, volontaires ou involontaires, dans l'information comptable et financière publiée par la société.

2.3.1. Procédures de reporting et de budget

La société dispose d'un *reporting* complet qui couvre, de manière détaillée, toutes les composantes de l'activité de chaque service de la société mère et de chaque filiale. Il repose sur un système d'information financière

sophistiqué, construit autour d'un progiciel leader du marché.

Les procédures de *reporting* reposent principalement sur le système de contrôle budgétaire mis en place par le Groupe. L'élaboration du budget annuel du Groupe est réalisée de façon centralisée par les équipes de contrôle de gestion de la Direction financière. Ce travail, détaillé et exhaustif, consiste en particulier à analyser et à chiffrer les objectifs budgétaires de chaque filiale ou service du Groupe pour un très grand nombre de rubriques du compte de résultat et de la trésorerie, du besoin en fonds de roulement, ainsi que les indicateurs spécifiques à l'activité et à la structure des opérations. Ce système doit permettre d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

2.3.2. Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

a) Résultats mensuels

Tous les mois, les résultats réels de chacune des sociétés du Groupe sont contrôlés et analysés, et les nouvelles prévisions du trimestre en cours consolidées. Chaque écart est identifié et explicité afin d'en déterminer les causes, de vérifier que les procédures ont été respectées et que l'information financière a été correctement élaborée. Cette approche vise à s'assurer que la transcription comptable des transactions est en adéquation avec la réalité économique de l'activité et des opérations du Groupe.

Afin d'assurer la pertinence des résultats transmis mensuellement, des contrôles réguliers sont réalisés sur les postes d'actif et de passif : inventaire physique des immobilisations et rapprochement avec la comptabilité, inventaire tournant des stocks (les références les plus importantes sont inventoriées quatre fois par an), revue mensuelle exhaustive des créances échues par le service *credit management* (cf. paragraphe 2.2.1 c) ci-dessus), analyse mensuelle des provisions pour risques et charges et des provisions pour dépréciation des différents postes d'actif.

b) Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière, compte de résultat, tableaux des flux de trésorerie et de variation

des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations comptables transmises par chacune des sociétés consolidées, ainsi que sur le processus de consolidation des comptes lui-même. Pour assurer cette consolidation, le Groupe dispose d'un modèle unique de liasse de consolidation utilisé par l'ensemble des sociétés. Cette liasse fait l'objet de très nombreux contrôles, dans le cadre d'une procédure précise. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions reçues préalablement dans le cadre du *reporting* mensuel. Les écarts sont analysés et justifiés, et, plus généralement, la qualité de l'information transmise est contrôlée. Une fois le processus de consolidation achevé, tous les postes du compte de résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie sont analysés et justifiés. Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le Directeur Général, puis présentés au Comité d'Audit, avant d'être examinés et arrêtés par le Conseil d'Administration et publiés par la société.

3. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTES NATURES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les recommandations du Code AFEP-MEDEF visent à :

- préciser les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées ;
- prohiber le cumul entre l'exercice d'un mandat social et un contrat de travail ;
- limiter le montant des indemnités de départ, les « parachutes dorés », à deux ans de rémunération, et mettre fin à l'attribution d'indemnités en cas de départ volontaire et en cas d'échec ;
- renforcer l'encadrement des régimes et limiter le montant des droits acquis chaque année au titre des retraites supplémentaires, dites « retraites chapeaux » ;
- subordonner les plans de stock-options pour les dirigeants à l'extension de ces plans d'options à l'ensemble des salariés ou à l'existence de dispositifs associant aux résultats l'ensemble des salariés ;

- mettre fin à la distribution d'actions gratuites sans condition de performance aux dirigeants qui devraient en outre acquérir des actions au prix du marché en complément de leurs éventuelles actions de performance ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

Dans sa déclaration publiée le 28 novembre 2008, la société a précisé :

- qu'elle se conforme déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari, en leurs qualités respectives de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- en particulier, qu'André Harari et Daniel Harari n'ont jamais cumulé leur mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficient d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, de « retraite chapeau » ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites.

Les informations ci-dessous sont complétées par l'information détaillée donnée dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

3.1. Mandataires sociaux dirigeants

Les seuls mandataires sociaux dirigeants sont actuellement André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général. Les principes et règles pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'un examen préalable et de recommandations par le Comité des Rémunérations. Celui-ci examine en particulier le montant global de la rémunération ainsi que les règles précises de détermination de sa partie variable et les objectifs annuels spécifiques permettant son calcul. L'ensemble de ces éléments est ensuite examiné en séance plénière du Conseil d'Administration et soumis à ses seules décisions.

Par principe, il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes. La totalité de la rémunération des mandataires sociaux est versée par Lectra SA. Ils ne reçoivent pas de rémunération ou d'avantage

particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société). Aucune option de souscription d'actions ne leur a été consentie depuis 2000. Les seuls avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie, dont le montant correspondant est précisé dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire auquel ce rapport est annexé.

Enfin, les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à leur verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à leurs fonctions, au moment de leur départ en retraite (ils ne sont liés à la société par aucun contrat de travail) ou plus généralement postérieurement à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ». Celui-ci est resté le même pour les exercices 2005 à 2010 et a été reconduit en 2011 (le Conseil d'Administration a décidé de revoir ces montants à compter de l'exercice 2012, une fois la crise économique et financière définitivement passée).

La partie fixe de cette rémunération est inchangée depuis 2003, et le montant de la rémunération variable à objectifs annuels atteints, depuis 2005. À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général.

En 2010, comme pour les exercices antérieurs, la rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels : le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 67 %) et le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 33 %). Elle est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints, et, en cas de dépassement des objectifs annuels,

elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire.

En 2011, les critères de performance ont été étendus par le Conseil d'Administration pour comprendre quatre critères reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ; (ii) le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 15 %) ; (iii) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %). Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et, plus particulièrement, celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités. Ces objectifs s'appliquent également aux deux membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux (Jérôme Viala, Directeur Financier, et Véronique Zoccoletto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information), ainsi qu'à une dizaine de managers de la société mère, Lectra SA ; seule varie la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

Les dirigeants mandataires sociaux perçoivent, en plus de leur rémunération fixe et variable visée ci-dessus, des jetons de présence.

3.2. Autres mandataires sociaux

Les mandataires sociaux non dirigeants – les deux administrateurs indépendants – ne perçoivent aucune autre forme de rémunération que les jetons de présence.

3.3. Répartition des jetons de présence

Les jetons de présence, alloués annuellement par l'Assemblée Générale, sont répartis à parts égales entre les administrateurs.

En raison de l'implication des membres du Conseil d'Administration, et notamment du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses Comités, le Conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer, comme le recommande le Code AFEP-MEDEF, une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence ou un montant supplémentaire de jetons de présence pour encourager la participation des administrateurs à des comités spécialisés.

4. INTERDICTION D'INTERVENTION À L'ACHAT OU À LA VENTE D' ACTIONS APPLICABLE À CERTAINS MANAGERS DU GROUPE

Le Conseil d'Administration du 23 mai 2006 a décidé, en application des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, d'interdire aux membres de l'équipe dirigeante et de la direction du Groupe d'intervenir à l'achat comme à la vente d'actions de la société pendant la période commençant quinze jours calendaires avant la fin de chaque trimestre civil et expirant deux jours de Bourse après la réunion du Conseil d'Administration arrêtant les comptes trimestriels ou annuels du Groupe Lectra. Cette interdiction n'empêche pas une personne figurant sur la liste arrêtée par le Conseil d'Administration d'exercer ses options de souscription d'actions pendant cette période, mais l'oblige à conserver jusqu'à son expiration les actions en résultant.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé que, outre chacun de ses membres, seuls les deux membres du Comité Exécutif qui n'exercent pas de mandat d'administrateur ont « le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie » et « un accès régulier à des informations privilégiées », et ont donc l'obligation de communiquer à l'AMF, dans le délai fixé, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la société.

Daniel Dufag, Directeur Juridique de la société, a par ailleurs été désigné *compliance officer* pour toutes les questions liées aux dispositions du règlement général de l'AMF relatives à l'établissement de listes d'initiés. Il a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'ANSA et d'arrêter le guide des procédures propres à Lectra, d'établir les listes d'initiés permanents et occasionnels, de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un memorandum précisant les procédures propres à Lectra. La liste, établie pour la première fois à l'occasion du Conseil d'Administration du 27 juillet 2007, est mise à jour en indiquant les noms des personnes qui figuraient sur cette liste et ont quitté l'entreprise, ainsi que des personnes que la Direction Générale propose d'ajouter du fait de leurs nouvelles fonctions ou de leur arrivée dans le Groupe à un niveau de responsabilité et d'information le justifiant, examinée par le Conseil et approuvée une fois par an.

5. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus, auxquels il n'a été apporté aucune limitation. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

6. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Le droit d'assister à ces assemblées, de voter par correspondance ou de s'y faire représenter est subordonné :

- pour les propriétaires d'actions nominatives : à l'enregistrement comptable des titres en leur nom ou au nom de l'intermédiaire habilité dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société Générale en sa qualité de teneur de compte, mandataire de la société, au troisième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée, à zéro heure, heure de Paris ;
- pour les propriétaires d'actions au porteur : à la réception par la Société Générale, Service Assemblées, d'une attestation de participation constatant l'enregistrement comptable des actions dans les comptes de titres au porteur au troisième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée à zéro heure, heure de Paris, délivrée par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, société de Bourse).

Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'Assemblée. Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée, à zéro heure, heure de Paris, l'intermédiaire financier teneur du compte de titres notifiera la cession à la Société Générale, et lui transmettra les informations nécessaires. La société invalidera, ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. En revanche, si la cession intervient après le troisième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée à zéro heure, heure de Paris, elle ne sera pas notifiée par l'intermédiaire financier teneur du compte de titres, ni prise en considération par la société pour les besoins de la participation à l'Assemblée Générale.

Les propriétaires d'actions nominatives et les propriétaires d'actions au porteur qui ne peuvent assister personnellement à cette réunion pourront voter par correspondance ou par procuration en demandant un formulaire à la Société Générale six jours au moins avant l'Assemblée.

Les formulaires de vote par correspondance ou par procuration, ainsi que l'ensemble des documents et informations relatifs aux Assemblées sont disponibles sur le site Internet de la société (www.lectra.com) au moins vingt et un jours avant ces Assemblées. Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la société. Les questions écrites à l'assemblée peuvent être adressées à la société à son siège social : 16-18 rue Chalgrin, 75016 Paris, ou sous forme électronique à l'adresse suivante : relations.investisseurs@lectra.com. Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration expédiés par la poste devront être reçus par la Société Générale la veille de l'assemblée.

Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par les articles L. 225-102 alinéa 2 et R. 225-71 alinéa 2 du Code de commerce devront avoir adressé, le cas échéant, leur demande d'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'Assemblée vingt-cinq jours au moins avant l'Assemblée.

Les précisions pratiques correspondantes sont communiquées dans la convocation des actionnaires.

7. PUBLICATION DES INFORMATIONS SUR LES ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce, les informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposées au chapitre 9 du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires auquel ce rapport est joint, sous la rubrique intitulée « Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques d'acquisition ».

André Harari
Président du Conseil d'Administration
Le 1^{er} mars 2011

Rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions

Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2011

Chers actionnaires,

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après notre rapport spécial sur les opérations relatives aux options de souscription d'actions de la société réalisées en 2010, et plus particulièrement par les mandataires sociaux et les 10 salariés non-mandataires sociaux de la société mère, Lectra SA, ayant bénéficié du nombre le plus élevé d'options ou ayant exercé le nombre le plus élevé d'options.

1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES, LEVÉES OU DEVENUES CADUQUES EN 2010

Octroi d'options de souscription d'actions

Il est rappelé que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,5 million d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 0,97, selon les conditions décrites dans le rapport du Conseil d'Administration à ladite Assemblée et dans sa première résolution.

Le Conseil d'Administration a attribué, le 10 juin 2010, 128 533 options au prix d'exercice de € 2,50 par option à 40 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs 2009. Cette attribution correspond à l'engagement pris lors de l'attribution des plans d'options 2009 (le Conseil d'Administration avait précisé que le prix d'exercice de ces options serait fixé le jour de leur attribution et ne serait en tout état de cause pas inférieur à € 2,50, fixé pour les options attribuées en 2009).

Le même jour, le Conseil d'Administration a également attribué, au titre du plan 2010, 358 000 options au prix d'exercice de € 2,50 par option, à 85 bénéficiaires. Par ailleurs, 1 023 600 options maximum ont fait l'objet d'un engagement d'attribution en 2011 envers 72 personnes au titre de la réalisation de leurs objectifs 2010. Le prix d'exercice de ces options sera fixé par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution et ne sera en tout état de cause pas inférieur à € 2,50. L'acquisition définitive de leur droit d'exercice est répartie sur quatre ans, à compter du 1^{er} janvier 2010,

et fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (à cette date, le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social). Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Levées d'options

3 500 options des différents plans en vigueur au 31 décembre 2009 ont été exercées en 2010, et 506 917 options (y compris 25 473 options attribuées en 2010) sont devenues caduques, dont 325 243 options en raison du départ des bénéficiaires et 181 674 en raison de l'arrivée à échéance des plans 7d, 7e et 7f.

Plans d'options en vigueur au 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, 162 salariés sont bénéficiaires de 2 920 397 options et 17 anciens salariés détiennent toujours 49 247 options, soit au total 179 bénéficiaires (195 au 31 décembre 2009).

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société.

En application des textes légaux ci-dessus visés, les informations des chapitres 2 à 4 ci-après concernent les mandataires sociaux et les 10 salariés de la société mère, Lectra SA, non-mandataires sociaux attributaires du nombre d'options le plus élevé ou ayant exercé le nombre d'options le plus élevé ; les dirigeants et salariés des filiales de la société, attributaires d'options, ne sont pas visés par ces textes.

2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX OU LEVÉES PAR EUX AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Aucune option n'a été consentie à André Harari et à Daniel Harari qui, disposant chacun de plus de 10% du capital depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur.

André Harari et Daniel Harari ne sont bénéficiaires d'aucune option.

3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES AUX 10 SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE, LECTRA SA, NON-MANDATAIRES SOCIAUX, ATTRIBUTAIRES DU NOMBRE D'OPTIONS LE PLUS ÉLEVÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2010

		Nombre d'options attribuées	Prix de souscription par action (en euros)	Date d'échéance
Jérôme Viala	Directeur Financier	83 000	2,50	10 juin 2018
Véronique Zoccoletto	Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information	53 120	2,50	10 juin 2018
Édouard Macquin	Directeur Commercial Groupe	19 707	2,50	10 juin 2018
Didier Teiller	Directeur des Services	16 920	2,50	10 juin 2018
Yves Delhayé	Directeur ASEAN, Australie, Corée du Sud, Inde	14 636	2,50	10 juin 2018
Antoine Bertier	Directeur R&D logiciels	14 280	2,50	10 juin 2018
Laurence Jacquot	Directeur Industriel	14 280	2,50	10 juin 2018
Bernard Karmin	Directeur France	12 362	2,50	10 juin 2018
Thierry Perruc	Responsable Trésorerie	10 450	2,50	10 juin 2018
Corinne Barbot-Morales	Directeur Espagne	8 228	2,50	10 juin 2018
Total		246 983		

Ces options ont une durée de validité de huit ans à compter de leur date d'attribution.

À titre d'information complémentaire, les 10 salariés de l'ensemble du Groupe Lectra attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2010 détiennent 268 730 options.

Ce montant, ainsi que le tableau ci-dessus, ne tiennent pas compte de 14 738 options de souscription d'actions attribuées à une personne ayant quitté la société en juillet 2010 et dont les options sont devenues caduques de ce fait.

4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EXERCÉES PAR LES 10 SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE, LECTRA SA, NON-MANDATAIRES SOCIAUX, AYANT EXERCÉ LE NOMBRE D'OPTIONS LE PLUS ÉLEVÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Sur les 3 500 options exercées au cours de l'exercice 2010, aucune option n'a été exercée par les salariés de la société mère, Lectra SA.

Le Conseil d'Administration
Le 1^{er} mars 2011

Comptes consolidés

- 60 – État de la situation financière
- 61 – Compte de résultat
- 62 – Tableau des flux de trésorerie
- 63 – Variation des capitaux propres
- 64 – Annexe aux comptes consolidés

État de la situation financière

consolidée

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2010	2009
Écarts d'acquisition	note 1	30 999	36 401
Autres immobilisations incorporelles	note 2	5 452	5 797
Immobilisations corporelles	note 3	11 066	12 455
Actifs financiers non courants	note 4	1 700	1 492
Impôts différés	note 6.3	12 938	15 573
Total actif non courant		62 155	71 718
Stocks	note 7	19 336	18 448
Clients et comptes rattachés	note 8	43 862	43 357
Créances d'impôt courant sur les sociétés	note 9.1	6 918	7 773
Autres actifs courants	note 9.2	4 674	10 337
Trésorerie et équivalents de trésorerie		30 174	9 749
Total actif courant		104 964	89 664
Total actif		167 119	161 382

PASSIF

(en milliers d'euros)		2010	2009
Capital social	note 10	27 644	27 641
Primes d'émission et de fusion		1 039	1 033
Actions détenues en propre	note 10.2	(386)	(1 439)
Écarts de conversion	note 11	(8 877)	(8 585)
Réserves et résultats consolidés		22 612	6 039
Capitaux propres		42 032	24 689
Engagements de retraite	note 12	4 124	3 784
Emprunts et dettes financières à long terme	note 13.2	27 694	42 060
Total passif non courant		31 818	45 844
Fournisseurs et autres passifs courants	note 14	49 120	39 378
Produits constatés d'avance	note 15	35 835	33 369
Dettes d'impôt exigible	note 6.1	537	76
Emprunts et dettes financières à court terme	note 13.2	4 905	15 475
Provisions	note 16	2 872	2 551
Total passif courant		93 269	90 849
Total passif et capitaux propres		167 119	161 382

Les notes figurant aux pages 64 à 122 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat

consolidé

Du 1er janvier au 31 décembre
(en milliers d'euros)

		2010	2009
Chiffre d'affaires	note 18	190 290	153 187
Coût des ventes	note 19	(54 193)	(44 853)
Marge brute	note 19	136 097	108 334
Frais de recherche et développement	note 20	(9 547)	(8 673)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 21	(103 701)	(102 454)
Résultat opérationnel courant		22 849	(2 793)
Produits à caractère non récurrent	note 23	3 291	0
Charges à caractère non récurrent	note 22	(1 053)	(1 880)
Résultat opérationnel		25 087	(4 673)
Produits financiers	note 26	312	158
Charges financières	note 26	(3 739)	(3 755)
Résultat de change	note 27	(1 254)	1 961
Résultat avant impôts		20 406	(6 309)
Impôts sur le résultat	note 6.1	(4 759)	2 686
Résultat net		15 647	(3 623)

(en euros)

Résultat par action	note 28		
Résultat :			
- de base		0,56	(0,13)
- dilué		0,55	(0,13)
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
- résultat de base		28 122 072	28 077 080
- résultat dilué		28 316 516	28 077 080

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)

	2010	2009
Résultat net	15 647	(3 623)
Écarts de conversion	(292)	(542)
Part efficace de la variation de juste valeur des <i>swaps</i> de taux d'intérêt	1 033	30
Effet d'impôt sur les éléments du résultat global	(351)	(10)
Résultat global total	16 037	(4 145)

Les notes figurant aux pages 64 à 122 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie

consolidés

Du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en milliers d'euros)

2010

2009

I – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat net		15 647	(3 623)
Amortissements et provisions d'exploitation		6 625	8 373
Autres résultats sur opérations d'investissement	note 34	(3 291)	0
Éléments non monétaires du résultat	note 32	(109)	190
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		148	(8)
Variation des impôts différés	note 6.3	2 758	(3 510)
Capacité d'autofinancement d'exploitation		21 778	1 422
Variation des stocks et en-cours		(1 557)	8 433
Variation des créances clients et comptes rattachés		139	1 216
Variation des autres actifs et passifs courants		16 800	(75)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 33	15 382	9 574
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		37 160	10 996

II – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 2	(1 277)	(1 486)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 3	(1 071)	(847)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		370	404
Dommages et intérêts perçus	note 34	9 346	0
Acquisitions d'immobilisations financières	note 4	(1 336)	(249)
Cessions d'immobilisations financières	note 4	1 218	440
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		7 250	(1 738)

III – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Augmentations de capital en numéraire	note 10.1	9	0
Achats par la société de ses propres actions	note 10.2	(349)	(377)
Ventes par la société de ses propres actions	note 10.2	1 478	185
Accroissement des dettes long terme et court terme	note 36	400	400
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 37	(17 805)	(125)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(16 267)	83

Variation de la trésorerie

28 143 **9 341**

Trésorerie à l'ouverture⁽¹⁾

2 149 **(6 725)**

Variation de la trésorerie		28 143	9 341
Incidence des variations de cours de change		(118)	(467)

Trésorerie à la clôture⁽¹⁾

note 38 **30 174** **2 149**

Cash-flow libre hors éléments non récurrents		29 995	9 925
Éléments non récurrents du cash-flow libre		14 415	(667)

Cash-flow libre note 35 **44 410** **9 258**

Impôts payés, nets⁽²⁾ 109 1 389

Intérêts payés 2 777 3 152

(1) Après déduction du montant des lignes de crédit de trésorerie utilisées pour € 7 600 milliers au 31 décembre 2009 et € 16 900 milliers au 31 décembre 2008. Les lignes de crédit de trésorerie ne sont pas utilisées au 31 décembre 2010.

(2) Ce montant ne comprend pas les remboursements du crédit d'impôt recherche.

Les notes figurant aux pages 64 à 122 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Variation des capitaux propres

consolidés

		Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres
		Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social					
(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)									
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2009		28 495 514	0,97	27 641	1 033	(1 498)	(8 043)	9 471	28 604
Résultat net							(3 623)	(3 623)	
Autres éléments du résultat global		note 11				(542)	20	(522)	
Résultat global						(542)	(3 603)	(4 145)	
Valorisation des options de souscription d'actions		note 10.5					338	338	
Vente (achat) par la société de ses propres actions		note 10.2				59		59	
Profits (pertes) réalisés par la société sur ses propres actions		note 10.2					(167)	(167)	
Capitaux propres au 31 décembre 2009		28 495 514	0,97	27 641	1 033	(1 439)	(8 585)	6 039	24 689
Résultat net							15 647	15 647	
Autres éléments du résultat global		note 11				(292)	682	390	
Résultat global						(292)	16 329	16 037	
Exercice d'options de souscription d'actions		note 10.5	3 500	0,97	3	5			9
Valorisation des options de souscription d'actions		note 10.5					193	193	
Vente (achat) par la société de ses propres actions		note 10.2				1 053		1 053	
Profits (pertes) réalisés par la société sur ses propres actions		note 10.2					51	51	
Capitaux propres au 31 décembre 2010		28 499 014	0,97	27 644	1 039	(386)	(8 877)	22 612	42 032

Les notes figurant aux pages 64 à 122 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Annexe aux comptes consolidés

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, ci-après nommé le Groupe, désigne la société Lectra, ci-après nommée la société, et ses filiales.

Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 1^{er} mars 2011 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2011.

ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée sur Euronext Paris (compartiment C) depuis 1987, est leader mondial des logiciels, des équipements de CFAO et des services associés dédiés aux entreprises fortement utilisatrices de tissus, cuir et textiles techniques. Lectra s'adresse à un ensemble de grands marchés mondiaux tels que la mode (habillement, accessoires, chaussure), l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement, ainsi qu'une grande variété d'autres industries (l'aéronautique, l'industrie nautique, l'éolien, les équipements de protection des personnes...). Son offre technologique, spécifique à chaque marché, permet ainsi à ses clients de créer, développer et fabriquer leurs produits (vêtements, sièges, airbags...). Pour les métiers de la mode, ses logiciels s'étendent à la gestion des collections et couvrent l'ensemble du cycle de vie des produits (*Product Lifecycle Management*, ou PLM). Lectra établit avec ses clients des relations à long terme, et leur propose des solutions complètes et innovantes.

Les clients du Groupe sont aussi bien de grands groupes nationaux ou internationaux que des entreprises de taille moyenne. Lectra contribue à la résolution de leurs enjeux stratégiques : réduire les coûts et améliorer la productivité, diminuer le *time-to-market*, faire face à la mondialisation, développer et sécuriser les échanges d'informations électroniques, développer la qualité, répondre à la demande de *mass customisation*, assurer la maîtrise et le développement de l'image et des marques. Le Groupe commercialise des solutions complètes associant la vente de logiciels et d'équipements à des prestations de services : maintenance technique, support, formation, conseil, vente de consommables et de pièces détachées.

Les équipements et logiciels – à l'exception de certains produits pour lesquels des partenariats stratégiques ont été conclus – sont conçus et développés par la société. Les équipements sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau international de sous-traitants et testés sur le site industriel principal de Bordeaux-Cestas (France), où est réalisé l'essentiel des activités de recherche et de développement. Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 1 350 collaborateurs dans le monde regroupant des équipes de recherche, techniques et commerciales expertes, connaissant parfaitement les domaines d'activité de ses clients.

Le Groupe dispose, depuis le milieu des années 1980, d'une implantation mondiale d'envergure. Basée en France, Lectra accompagne 23 000 clients dans plus de 100 pays à travers son réseau de 30 filiales commerciales et de services, complété par des agents et distributeurs dans certaines régions. Grâce à ce réseau unique au regard de ses concurrents, Lectra a, en 2010, réalisé en direct 92% de son chiffre d'affaires. Ses cinq *Call Centers* internationaux de Bordeaux-Cestas (France), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis) et Shanghai (Chine) couvrent l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie. L'ensemble de ses technologies est présenté dans son *International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas (France), pour l'Europe et les visiteurs internationaux, et ses deux *International Advanced Technology Centers* d'Atlanta (États-Unis) pour les Amériques, et Shanghai (Chine) pour l'Asie-Pacifique. Lectra offre ainsi à tous ses clients une forte proximité géographique avec près de 750 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 210 ingénieurs sont dédiés à la R&D et 160 personnes aux achats industriels, à l'assemblage et aux tests des équipements de CFAO et à la logistique.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de la société repose sur la double composante du chiffre d'affaires :

- les revenus des nouveaux systèmes (ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés), moteur de la croissance de la société ;
- les revenus récurrents, composés d'une part des revenus des contrats récurrents (contrats d'évolution des logiciels, de maintenance des équipements de CFAO et de support en ligne), d'autre part des autres revenus statistiquement récurrents sur la base installée (ventes de pièces détachées et consommables et d'interventions ponctuelles de maintenance et de support), facteur essentiel de stabilité de l'entreprise et amortisseur en période de conjoncture économique difficile ; et sur la génération d'un cash-flow libre supérieur au résultat net, dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche annuel applicable en France.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Normes et interprétations en vigueur

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standards Board* et telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site Internet de la Commission européenne :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les comptes au 31 décembre 2010 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2009, à l'exception des points présentés ci-dessous. Ils ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes.

Le Groupe a appliqué l'amendement de la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, le dispensant de présenter un indicateur du total des actifs de chaque secteur puisqu'un tel indicateur n'est pas régulièrement fourni au principal décideur opérationnel.

Les autres normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2010 sont sans impact sur les comptes du Groupe :

- IFRS 3 révisée – Regroupements d'entreprises ;
- IAS 39 – Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation – Amendement Éléments éligibles à la couverture ;
- IFRS 1 révisée – Première adoption des IFRS ;
- IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions – Amendement Transactions intragroupe réglées en trésorerie ;
- IAS 27 révisée – États financiers consolidés et individuels ;
- procédure d'amélioration annuelle des IFRS 2009 ;
- IFRIC 12 – Concessions de services ;
- IFRIC 15 – Contrats pour la construction de biens immobiliers ;
- IFRIC 16 – Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger ;
- IFRIC 17 – Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires ;
- IFRIC 18 – Transfert d'actifs par les clients.

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions :

la cotisation foncière des entreprises (CFE) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Le Groupe a considéré que le changement fiscal mentionné ci-dessus conduisait en réalité à remplacer la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions de natures différentes :

- la CFE, dont le montant est fonction des valeurs locatives foncières et qui peut, le cas échéant, faire l'objet d'un plafonnement à un pourcentage de la valeur ajoutée, présente des similitudes importantes avec la taxe professionnelle et sera donc comptabilisée en 2010 comme cette dernière en charges opérationnelles ;
- la CVAE, qui, selon l'analyse du Groupe, répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 – Impôts dus sur la base des bénéfices imposables. Pour conduire son analyse, le Groupe a notamment pris en considération les interprétations de l'IFRIC concernant le champ d'application de la norme IAS 12 – Impôts sur le résultat.

L'IFRIC a en effet précisé que, pour entrer dans le champ d'IAS 12, un impôt doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et que ce montant net peut être différent du résultat net comptable. Le Groupe a jugé que la CVAE remplissait ces caractéristiques dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant de la CVAE.

Conformément aux dispositions d'IAS 12, la qualification de la CVAE en tant qu'impôt sur le résultat a conduit le Groupe à comptabiliser dès le 31 décembre 2009 € 134 milliers d'impôts différés passifs relatifs aux actifs produisant des avantages économiques imposables à la CVAE alors que leur recouvrement n'est pas déductible de la valeur ajoutée.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2010.

Méthodes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent en intégration globale les comptes de Lectra SA et des filiales qu'elle contrôle. Le contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé.

La société mère détient plus de 99% des droits de vote des filiales qui sont consolidées par intégration globale. Celles-ci sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau des sociétés consolidées ci-dessous.

Certaines filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. Elles sont indiquées NC (non consolidées) dans le tableau. La consolidation est effectuée sur la base des documents et comptes sociaux arrêtés dans chaque pays et retraités afin d'être mis en harmonie avec les principes comptables ci-dessus mentionnés.

La totalité des soldes et des transactions internes au Groupe, ainsi que les profits latents résultant de ces transactions, ont été éliminés dans les états financiers consolidés.

Toutes les sociétés consolidées arrêtent leurs comptes annuels au 31 décembre.

Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2010, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 25 sociétés consolidées par intégration globale.

Deux filiales (Pan Union International Ltd et Prima Design Systems Ltd) résultant d'acquisitions anciennes et sans activité depuis de nombreuses années ont été liquidées et déconsolidées en 2010.

Une filiale, Lectra Baltic Oü, a été créée en octobre 2010 en Estonie et consolidée au 31 décembre 2010. Son activité en 2010 ayant été limitée à des transactions avec les autres entités du Groupe, la consolidation de Lectra Baltic Oü n'a eu aucun impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2010.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre en 2010. Compte tenu du pourcentage d'intérêt de la société mère sur l'ensemble de ses filiales consolidées, le montant des intérêts minoritaires, négligeable, n'est pas présenté dans les états financiers.

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
			2010	2009	2010	2009
Société consolidante						
Lectra SA	Cestas	France			IG	IG
Filiales commerciales						
Lectra Systems Pty Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Ismaning	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Humantec Industriesysteme GmbH	Huisheim	Allemagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Brasil Ltda	São Paulo	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	99,9	IG	IG
Pan Union International Ltd	Hong Kong	Chine	0,0	100,0	-	IG
Prima Design Systems Ltd	Hong Kong	Chine	0,0	100,0	-	IG
Lectra Danmark A/S	Ikast	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sistemas Española SA	Madrid	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Baltic Oü	Talinn	Estonie	100,0	0,0	IG	-
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hellas EPE	Athènes	Grèce	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Matosinhos	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Lectra UK Ltd	Shipleby	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systèmes Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Systemes CAD – CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	99,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Lectra Israel Ltd	Natanya	Israël	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Maroc SARL	Casablanca	Maroc	99,4	99,4	NC	NC
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	100,0	NC	NC

(1) IG : intégration globale – NC : non consolidé.

ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs listés ci-dessous :

- les équivalents de trésorerie, enregistrés à la juste valeur dans le compte de résultat ;
- les instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change, enregistrés à la juste valeur dans le compte de résultat et contre les risques de taux d'intérêt, enregistrés à la juste valeur dans les capitaux propres (cf. paragraphe « Politique de couverture des risques »).

Les actifs liés au cycle d'exploitation normal du Groupe, les actifs détenus dans la perspective d'une cession dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice ainsi que la trésorerie disponible et les équivalents de trésorerie constituent des actifs courants. Tous les autres actifs sont non courants. Les dettes échues au cours du cycle d'exploitation normal du Groupe ou dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice constituent des dettes courantes.

ÉCARTS D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition est déterminé comme étant la différence entre le coût d'acquisition (y compris la meilleure estimation du complément de prix éventuel prévu dans la convention d'acquisition) et la juste valeur de la quote-part de l'acquéreur dans les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis.

Les écarts d'acquisition enregistrés en devises étrangères sont convertis au cours de clôture de l'exercice.

Chaque écart d'acquisition positif est affecté à une unité génératrice de trésorerie (UGT) définie comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales disposant d'une autonomie suffisante pour générer indépendamment des entrées de trésorerie.

En tenant compte des perspectives d'activité, les écarts d'acquisition positifs font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture de chaque exercice afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

Logiciels de gestion

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Le nouveau système d'information, mis en service progressivement dans les filiales du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2007, est amorti linéairement sur huit ans. L'activation des frais relatifs à ce projet a été possible car la faisabilité technique de celui-ci a toujours été démontrée ; il est probable que cette immobilisation génère des avantages futurs pour le Groupe.

Les autres logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, le Groupe active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage du logiciel comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

Brevets et marques

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif. Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas. En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par le Groupe ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

Les droits détenus par le Groupe, notamment dans le domaine des logiciels propres à son activité de concepteur et d'éditeur de logiciels, font l'objet de concessions de droits d'utilisation à ses clients, dans le cadre de son activité commerciale.

Le Groupe n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

Autres

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur deux à cinq ans.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément. Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif. En outre, le Groupe estime qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs ; à chaque clôture, leur durée d'utilité est revue et le cas échéant ajustée. Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Aucun frais financier n'est incorporé dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles. Le montant des subventions d'investissements est déduit de la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé sur ce montant net.

Les pertes ou les profits sur cessions d'actifs sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Frais commerciaux, généraux et administratifs ».

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS - TESTS DE PERTE DE VALEUR

Lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles, ceux-ci font l'objet d'une revue détaillée. Concernant les écarts d'acquisition, des tests de perte de valeur sont réalisés de façon systématique au moins une fois par an.

Dans le cas des écarts d'acquisition, la méthode retenue consiste à comparer leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable. Celle-ci correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie, ou de la valeur d'utilité déterminée comme la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui leur sont rattachés, hors frais financiers et impôts. Les résultats retenus sont issus du plan à trois ans du Groupe. Au-delà des trois années du plan, la méthode calcule à l'infini les flux de trésorerie, avec un taux de croissance dépendant du potentiel de développement des marchés et/ou produits concernés par le test de dépréciation. Le taux d'actualisation est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le coût des fonds propres est déterminé par l'application de la formule du MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers). Dans le cas où le test de dépréciation révèle une perte de valeur par rapport à la valeur nette comptable, une dépréciation irréversible est constatée pour ramener la valeur comptable de l'écart d'acquisition à sa valeur recouvrable. Cette charge éventuelle est inscrite sous la rubrique « Dépréciation des écarts d'acquisition » au compte de résultat.

Pour les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, la méthode consiste à comparer la valeur nette comptable de chacun des regroupements d'actifs pertinents (actif isolé ou unité génératrice de trésorerie) à sa valeur recouvrable. Dans le cas où cette dernière est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. S'agissant du nouveau système d'information, le test de perte de valeur consiste à s'assurer de la pertinence dans le temps des hypothèses de durée de vie et de fonctionnalités retenues. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et du plan d'amortissement

des immobilisations concernées. Selon la nature et l'utilisation de l'immobilisation, cette charge est inscrite, en dotations aux amortissements, dans la rubrique « Coût des ventes », « Frais de recherche et de développement », ou « Frais commerciaux, généraux et administratifs », au compte de résultat.

ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les sociétés qui ne sont pas retenues dans le périmètre de consolidation. Les titres de participation sont classés dans la catégorie des actifs disponibles à la vente. Ces actifs financiers non courants font l'objet de tests de dépréciation annuels sur la base de la situation nette des sociétés concernées.

IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour les différences temporelles existant entre les bases comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs figurant dans l'état de la situation financière. Il en est de même pour les reports déficitaires. Les impôts différés sont calculés aux taux d'impôts futurs qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice. Pour une même entité, les actifs et passifs sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et que cette dernière l'autorise. Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où leur utilisation future est probable compte tenu des bénéfices imposables attendus. Des impôts différés sont constatés au titre des différences temporelles liées à des participations dans des filiales et des entreprises associées, sauf lorsque le calendrier de renversement de ces différences temporelles est contrôlé par le Groupe et qu'il est probable que ce renversement n'interviendra pas dans un avenir proche.

STOCKS

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (calculé selon la méthode du coût moyen pondéré, y compris les frais accessoires) et la valeur nette de réalisation. Les produits finis et les en-cours de production sont évalués au montant le plus faible entre le prix de revient industriel standard (ajusté à la date de clôture en fonction de l'évolution des coûts réellement supportés) et la valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient. Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée. Les dépréciations relatives aux stocks de pièces détachées et consommables sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur qui correspond généralement à la valeur nominale. Des dépréciations sont constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays. Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires. Compte tenu des délais d'encaissement très courts, il n'y a pas lieu d'actualiser les clients et comptes rattachés.

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie (telle qu'apparaissant dans le tableau des flux de trésorerie) est définie comme la somme de la trésorerie disponible et des équivalents de trésorerie, diminuée des concours bancaires courants, le cas échéant. Les équivalents de trésorerie sont constitués soit de Sicav monétaires évaluées à leur valeur de marché à la clôture de l'exercice, convertibles, à tout moment, en un montant connu de trésorerie, soit de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Les comptes à vue rémunérés ouverts dans les banques de la société sont considérés comme de la trésorerie disponible. Tous ces placements monétaires sont immédiatement disponibles et le montant équivalent en trésorerie est connu ou sujet à une incertitude négligeable.

L'endettement financier net (tel qu'apparaissant dans la note 13.4) est défini comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminué des emprunts et dettes financières (tels qu'apparaissant dans la note 13.2), lorsque cette différence est négative. Si cette différence est positive, ce résultat correspond à la trésorerie nette.

Les équivalents de trésorerie sont enregistrés à la juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat.

GESTION DU CAPITAL

Le Groupe gère son capital de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible des capitaux employés et à respecter le ratio de *gearing* (endettement financier net sur capitaux propres) attaché à son emprunt bancaire à moyen terme (cf. note 13.3).

La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée à travers un contrat de liquidité confié à SG Securities (groupe Société Générale) (cf. note 10.2).

La distribution de dividendes est un instrument important de la politique de gestion du capital du Groupe ; son objectif est de rémunérer les actionnaires de manière adéquate dès que la situation financière le justifie.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la société aux salariés et dirigeants du Groupe. Tous les plans sont émis à un prix d'exercice égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours de l'action des 20 séances de Bourse précédant leur attribution.

Compte tenu des règlements des plans d'options de la société, acceptés par l'ensemble des bénéficiaires concernés, le Groupe n'est pas exposé au risque relatif à l'assujettissement en France aux charges sociales des plus-values de cession de titres qui interviendraient dans le délai de quatre ans suivant l'attribution des options.

L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais de personnel et en capitaux propres et correspondant à la juste valeur de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions. Cette charge, valorisée selon le modèle de Black & Scholes, est répartie *pro rata temporis* sur la période au cours de laquelle les bénéficiaires acquièrent les droits d'exercice.

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

Les emprunts et dettes financières non courants comprennent la fraction à plus de un an :

- des emprunts bancaires portant intérêts ;
- des avances remboursables ne portant pas intérêt correspondant à des aides au financement de programmes de recherche et de développement.

Les emprunts et dettes financières courants comprennent :

- la fraction à moins de un an des emprunts bancaires, avances remboursables et autres dettes financières ;
- les lignes de crédit de trésorerie, le cas échéant.

Lors de la comptabilisation initiale, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur.

À la clôture, les emprunts et dettes financières sont évalués au coût amorti, basé sur la méthode du taux d'intérêt effectif, défini comme le taux permettant d'égaliser la trésorerie reçue avec l'ensemble des flux de trésorerie engendrés par le service de l'emprunt.

Les intérêts financiers relatifs à l'emprunt bancaire et à l'utilisation des lignes de crédit de trésorerie sont comptabilisés en charges financières dans le compte de résultat.

ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Le Groupe est soumis, selon ses filiales, à différents types de régimes d'avantages différés consentis au personnel. Ces avantages différés sont uniquement constitués des engagements de retraite.

Les régimes à cotisations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies à une société d'assurance ou des fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies, ne générant pas d'engagement futur pour le Groupe, ne donnent pas lieu à la comptabilisation de provisions.

Au sein du Groupe, les régimes à cotisations définies sont, dans la plupart des cas, complémentaires à la pension légale des salariés pour laquelle la société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social et qui est comptabilisée en résultat selon la même logique que les salaires et traitements.

Les régimes à prestations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires contractuelles (ou par le biais de conventions collectives). Au sein du Groupe, ces régimes ne concernent que des indemnités de départ, correspondant uniquement à des dispositifs légaux ou définis par la convention collective en vigueur.

Cette garantie de ressources complémentaires constitue une prestation future pour laquelle un engagement est calculé.

Le calcul de cet engagement s'effectue en estimant le montant des avantages auxquels les employés auront droit en tenant compte des salaires projetés de fin de carrière.

Les prestations sont revalorisées afin de déterminer la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies selon les principes de la norme IAS 19.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations du Groupe), un taux de charges sociales moyen et, selon les réglementations locales, un taux de *turnover* du personnel qui repose sur les données historiques constatées.

Le Groupe a opté pour l'enregistrement intégral au compte de résultat des écarts actuariels. Lorsque les conditions d'un régime sont modifiées, la quote-part relative à l'accroissement des avantages afférents à des services passés du personnel est renseignée comme une charge et comptabilisée sur une base linéaire en fonction de la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis. Dans la mesure où les droits sont immédiatement acquis, la charge est comptabilisée directement dans le compte de résultat. La charge globale, tous éléments confondus, est comptabilisée dans les charges de personnel du compte de résultat.

PROVISIONS

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains et s'ils peuvent être évalués de façon fiable.

Compte tenu du caractère à court terme des risques couverts par les provisions, l'effet de l'actualisation est non significatif et n'est donc pas constaté.

Les provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par le Groupe à ses clients lors de la vente d'équipements de CFAO : coût de remplacement des pièces, frais liés aux déplacements des techniciens et coût de main-d'œuvre. Cette provision est constituée au moment de la comptabilisation de la vente, qui génère une obligation contractuelle de garantie.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur.

Pour les matériels ou pour les logiciels, lorsque la société vend également l'équipement informatique sur lequel le logiciel est installé, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles.

Pour les logiciels, lorsque la société ne vend pas l'équipement informatique sur lequel le logiciel est installé, ces conditions sont généralement remplies lorsque le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents est pris en compte mensuellement tout au long de la période des contrats.

Le revenu lié à la facturation des services ne faisant pas l'objet de contrats récurrents est reconnu lors de la réalisation de la prestation, ou, le cas échéant, en fonction de son avancement.

COÛT DES VENTES

Le coût des ventes comprend tous les achats de matières premières intégrés dans les coûts de production, les mouvements de stocks, en valeur nette, tous les coûts de main-d'œuvre intégrés dans les coûts de production constituant la valeur ajoutée, les frais de distribution des équipements vendus, ainsi qu'une quote-part des amortissements des moyens de production.

Les charges et frais de personnel encourus dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrés dans le coût des ventes mais sont constatés dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par le Groupe n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation.

De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de recherche et

de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Le crédit d'impôt recherche applicable en France est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement.

SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont portées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été perçues et, en conséquence, sont enregistrées dans le compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées en produits constatés d'avance lors de leur encaissement et enregistrées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées.

Le Groupe perçoit des avances remboursables. Ces avances ne portant pas intérêt, elles sont enregistrées à leur coût amorti. Les avantages liés à l'absence de rémunération de ces avances sont initialement comptabilisés comme des subventions d'exploitation en produits constatés d'avance puis enregistrés dans le compte de résultat en déduction des dépenses de recherche et de développement.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent.

Les produits et charges à caractère non récurrent qui sont exclus du résultat opérationnel courant sont la traduction comptable d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont en nombre très limités, de montants significatifs et décrits dans la note annexe correspondante.

RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ajusté de l'effet dilutif des options de souscription d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société au cours de l'exercice.

L'effet dilutif des options de souscription d'actions est calculé selon la méthode du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33 révisée. Les fonds qui seraient recueillis à l'occasion de l'exercice des options de souscription d'actions sont supposés être affectés au rachat d'actions au cours moyen de Bourse de l'exercice. Le nombre d'actions ainsi obtenu vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions.

Seules les options dont le prix d'exercice est inférieur à ce cours de Bourse moyen sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions composant le capital potentiel.

SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein de la société. Les secteurs opérationnels présentés en note 31 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « principal décideur opérationnel » de la société.

Les secteurs opérationnels correspondent tout d'abord aux régions commerciales telles que leur performance est analysée par le Comité Exécutif. Il s'agit des régions Amériques, Europe, Asie-Pacifique et du reste du monde où la présence de la société concerne principalement les pays d'Afrique du Nord, l'Afrique du Sud, la Turquie, Israël et les pays du Moyen-Orient. Ces régions géographiques exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de recherche et de développement et s'appuient sur

des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, communication, logistique, achats, finances, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans un secteur opérationnel complémentaire, le secteur « Siège ».

La mesure de performance se fait sur le résultat opérationnel courant du secteur en excluant les produits et charges à caractère non récurrent et les éventuelles pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation intersecteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits, et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le « Siège », une partie de la marge brute globale (consolidée) est conservée dans le calcul du résultat du secteur Siège et doit permettre d'en absorber les coûts, pour l'essentiel fixes. Le chiffre d'affaires du Siège n'étant composé que des facturations aux régions et ses frais généraux étant pour l'essentiel fixes, son résultat opérationnel dépend donc essentiellement du volume d'activité réalisé par ces dernières.

ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

La préparation des états financiers conformément aux normes IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables du Groupe. Si ces estimations ont été réalisées dans un contexte particulièrement incertain, les caractéristiques du modèle économique du Groupe permettent d'en assurer la pertinence.

Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement, de complexité ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives pour l'établissement des états financiers consolidés concernent les modalités de dépréciation des écarts d'acquisition (note 1) et les impôts différés (note 6.3).

MÉTHODES DE CONVERSION

Conversion des comptes des filiales

Les filiales ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels des sociétés étrangères est effectuée de la manière suivante :

- les actifs et passifs sont convertis aux cours de clôture ;
- les réserves et les résultats antérieurs sont convertis aux cours historiques ;
- les postes du compte de résultat sont convertis aux cours moyens mensuels de l'exercice pour le chiffre d'affaires et le coût de revient des ventes, et aux cours moyens de l'année pour tous les autres postes du compte de résultat, sauf transaction significative ;
- les postes du tableau des flux de trésorerie sont convertis aux cours moyens de l'année. Les variations des actifs et passifs à court terme ne peuvent donc se déduire de la simple variation dans l'état de la situation financière, les effets de conversion n'étant pas pris en compte à ce niveau, mais dans la rubrique spécifique « Incidence des variations de cours des devises » ;
- les différences de conversion des situations nettes des sociétés étrangères intégrées dans le périmètre de consolidation, ainsi que celles provenant de l'utilisation des cours moyens pour déterminer le résultat figurent au poste « Écarts de conversion » dans les capitaux propres et n'affectent donc pas le résultat, sauf dans le cas d'une cession éventuelle de tout ou partie de l'investissement global. Elles sont réajustées pour tenir compte des différences de change latentes à long terme constatées sur les positions internes au Groupe.

Conversion des postes de l'état de la situation financière libellés en devises

Positions hors Groupe

Les achats et les ventes libellés en devises sont enregistrés en utilisant le cours moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties aux cours de change en vigueur au 31 décembre.

Les différences de change latentes dégagées à cette occasion sont comptabilisées dans le compte de résultat. Dans le cas où il existe une couverture à terme, l'écart de change reflété dans le résultat est compensé par la variation de juste valeur de l'instrument de couverture.

Positions internes au Groupe

Les positions à court terme affectent le résultat de la même manière que les positions hors Groupe. Les différences de change latentes relatives à des positions long terme, dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible, sont portées au poste « Écarts de conversion » des capitaux propres et n'affectent pas le résultat net, conformément aux dispositions du paragraphe « Investissement net dans une société étrangère » de la norme IAS 21.

TABLEAU DES COURS DE CHANGE

(Contre-valeur de un euro)	2010	2009
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,33	1,39
Cours de clôture	1,34	1,44
Yen japonais (100)		
Cours moyen de l'exercice	1,16	1,30
Cours de clôture	1,09	1,33
Livre anglaise		
Cours moyen de l'exercice	0,86	0,89
Cours de clôture	0,86	0,89
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	8,98	9,52
Cours de clôture	8,82	9,84

POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est également abordée dans le rapport du Conseil d'Administration, au chapitre 4 « Facteurs de risques – gestion de risques » ainsi qu'au chapitre 16 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir ».

Risques de change – Instruments financiers dérivés

Les fluctuations de change ont un impact sur le compte de résultat du Groupe à deux niveaux.

Impact concurrentiel

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux et son principal concurrent est une société américaine. Le niveau des prix pratiqués est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain.

Impact de conversion

Dans le résultat opérationnel, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et la marge nette d'une filiale dont les transactions sont libellées dans une devise étrangère se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion.

Dans l'état de la situation financière, l'impact concerne essentiellement les créances en devises, en particulier celles entre la société mère, Lectra SA, et ses filiales, et correspond à la variation entre les cours de change à la date de l'encaissement et ces mêmes cours à la date de la facturation. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Le risque de change est assumé par la société mère.

La quasi-totalité de la facturation réalisée avec les clients situés en dehors de la zone euro par la société et ses filiales est effectuée en devises et représente 48% du chiffre d'affaires (cf. note 18). L'exposition du Groupe est suivie en temps réel.

Le Groupe a pour objectif de se prémunir dans la mesure du possible et à des conditions économiques raisonnables contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs. À cet effet, il utilise les instruments financiers suivants :

- contrats de change à terme sur les créances et dettes ;
- contrats de change à terme et options de change pour les flux de ventes et d'achats futurs, en raison de la forte probabilité de réalisation de ces flux.

Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur la situation financière et concurrentielle du Groupe.

Concernant la couverture de ses positions bilantielles, le Groupe utilise des instruments financiers lui permettant de couvrir des positions nettes de créances et de dettes en devises. Ainsi, tous les changements de valeur de ces instruments viennent-ils compenser les gains et pertes de change comptabilisés lors de la réévaluation des créances et dettes. Ces opérations de couverture ne sont toutefois pas traitées comme telles au sens de la norme IAS 39.

Les instruments financiers dérivés couvrant les flux futurs sont comptabilisés à l'origine à leur juste valeur. Ils sont évalués par la suite à leur juste valeur à la clôture, égale à leur valeur de marché. Les profits ou pertes qui découlent de cette revalorisation sont enregistrés dans les capitaux propres ou par le compte de résultat, selon que la couverture (ou la partie de couverture concernée) a été jugée efficace ou non efficace, au sens de la norme IAS 39. Dans le cas où la revalorisation a été initialement constatée dans les capitaux propres, les profits ou les pertes cumulés sont ensuite inclus dans le résultat de la période dans laquelle la transaction initialement prévue se produit.

Risques de taux d'intérêt

L'objectif du Groupe est de maîtriser son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat.

En 2007, la mise en place de l'emprunt bancaire à moyen terme pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions réalisée au cours de l'exercice s'est accompagnée de deux contrats de *swaps* de taux visant à convertir le taux variable de l'emprunt en taux fixe pour la partie couverte de l'emprunt. Ces contrats sont éligibles à la comptabilité de couverture. La part efficace de la variation de juste valeur de ces dérivés est comptabilisée en capitaux propres et la part inefficace, en résultat.

Auparavant, le Groupe n'avait eu recours à aucun instrument de couverture du risque de taux d'intérêt, sa dette financière étant exclusivement composée d'avances remboursables sans intérêt.

Par ailleurs, les placements de la trésorerie disponible sont effectués dans des Sicav monétaires, des certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société ou dans des comptes à vue rémunérés ouverts dans les banques de la société.

Risques de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Il gère son exposition en sélectionnant les tiers et en s'assurant de l'existence de garanties avant l'acceptation de leur commande. L'exposition du Groupe est limitée et ce dernier considère qu'il n'existe aucune concentration importante de risque avec une contrepartie. Il ne prévoit aucune défaillance de tiers pouvant avoir un impact important sur les états financiers du Groupe.

Risques de liquidité

Le principal indicateur suivi par la direction du Groupe et permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant cumulé des crédits confirmés accordés au Groupe non utilisés et de la trésorerie disponible (cf. note 13.4).

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler.

Versement de dividende

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2011 de distribuer en 2011, au titre de l'exercice 2010, un dividende de € 0,18 par action. Elle n'a versé aucun dividende en 2010.

Notes sur l'état de la situation financière

consolidée

NOTE 1 ÉCARTS D'ACQUISITION

Aucune acquisition n'a été réalisée au cours des exercices 2010 et 2009.

Toutes les acquisitions ont été intégralement payées, et il n'existe aucun complément de prix relatif à ces opérations.

En 2010, l'encaissement de € 15 090 milliers à la suite de la sentence du Tribunal arbitral international contre Induyco s'est traduit par une réduction de € 6 055 milliers de l'écart d'acquisition d'Investronica Sistemas, comptabilisé initialement lors de l'acquisition de cette société en 2004 (cf. note 23).

Les seules autres variations significatives correspondent à des écarts de conversion.

	2010	2009
Valeur comptable au 1^{er} janvier	36 401	36 563
Ajustement des écarts d'acquisition	(6 055)	0
Écarts de conversion	653	(162)
Valeur comptable au 31 décembre	30 999	36 401

Suite à l'application d'IFRS 8, les UGT (unité génératrices de trésorerie) ont été redéfinies comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales qui partagent des ressources communes ; ces UGT disposent d'une autonomie suffisante pour générer des entrées de trésorerie de façon indépendante. Par conséquent, les écarts d'acquisition ont été réalloués aux différentes UGT. La diminution de € 6 055 milliers de l'écart d'acquisition d'Investronica Sistemas a donc un effet sur l'ensemble des UGT sur lesquelles cet écart d'acquisition a été réalloué suite à l'application d'IFRS 8.

Les secteurs opérationnels tels que définis dans la note 31 correspondent à des regroupements de ces UGT.

Au 31 décembre 2010, les écarts d'acquisition se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2010	2009
Italie	12 004	16 622
France	2 324	2 981
Allemagne	4 631	4 982
Europe du Nord	1 590	1 712
Royaume-Uni	1 249	1 354
Espagne	702	860
Portugal	220	220
Total Europe	22 720	28 731
Amérique du Nord	6 085	5 644
Amérique du Sud	406	375
Total Amériques	6 491	6 019
Japon	520	424
Grande Chine	576	534
Autres pays Asie	324	324
Total Asie-Pacifique	1 420	1 282
Autres pays	368	368
Total	30 999	36 401

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière en décembre 2010. Les estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées n'ont pas conduit à une révision de ces valeurs dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels.

Les projections utilisées sont basées sur le plan 2011-2013 de chaque UGT concernée et sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance apprécié en fonction des prévisions d'évolution de chaque marché concerné. Le taux de croissance retenu au-delà de 2013 est de 2%.

Les flux futurs, après impôts, ont été actualisés au coût moyen pondéré du capital. Les taux d'actualisation retenus diffèrent selon les unités génératrices de trésorerie (UGT) pour tenir compte des incertitudes liées aux différents contextes économiques nationaux. Ils sont compris entre 7,61% et 8,49% et se décomposent comme suit :

- le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'une moyenne du taux des OAT à dix ans majoré d'une prime de risque de marché de 5% pondérée par le bêta du secteur ;
- la prime de risque spécifique a été déterminée pour chaque UGT. Elle est comprise entre 0% et 1% en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2011-2013 ;
- le coût de la dette a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2010 (Euribor 3 mois) et de la marge appliquée par les banques.

L'application de taux d'actualisation avant impôts à des flux de trésorerie avant impôts conduit à une valorisation identique des UGT.

Les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 2 points des taux d'actualisation n'entraînerait pas de dépréciation des écarts d'acquisition ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2% à 1%) ne conduirait pas à une dépréciation complémentaire des écarts d'acquisition.

Engagements reçus

La société a reçu, dans le cadre des contrats d'acquisition d'Investronica et de Lacent en 2004 et de Humantec en 2005, des garanties d'actif et de passif de la part des actionnaires vendeurs portant sur certains postes de l'état de la situation financière et sur tous litiges potentiels dont le fait générateur serait antérieur à l'acquisition. Ces garanties ont expiré sauf pour les passifs indemnisables notifiés aux actionnaires vendeurs préalablement à leurs dates d'expiration ou faisant l'objet d'une prescription supérieure à la prescription contractuelle stipulée dans les contrats d'acquisition et non encore prescrits à ce jour.

NOTE 2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2009	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2009	19 857	2 868	5 448	28 173
Acquisitions externes	51	78	533	662
Développements internes	411	0	141	552
Sorties	0	0	0	0
Transferts	227	0	(227)	0
Écarts de conversion	12	0	(4)	8
Valeur brute au 31 décembre 2009	20 558	2 946	5 891	29 395
Amortissements au 31 décembre 2009	(15 885)	(2 566)	(5 147)	(23 598)
Valeur nette au 31 décembre 2009	4 673	380	744	5 797

2010	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2010	20 558	2 946	5 891	29 395
Acquisitions externes	643	55	0	698
Développements internes	385	0	0	385
Sorties	(136)	0	(1)	(137)
Transferts	420	0	(420)	0
Écarts de conversion	90	0	3	93
Valeur brute au 31 décembre 2010	21 960	3 001	5 473	30 434
Amortissements au 31 décembre 2010	(17 118)	(2 714)	(5 150)	(24 982)
Valeur nette au 31 décembre 2010	4 842	287	323	5 452

Les amortissements ont évolué comme suit :

2009	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2009	(14 734)	(2 404)	(5 148)	(22 286)
Dotations aux amortissements	(1 140)	(162)	0	(1 302)
Mises au rebut/cessions	0	0	0	0
Écarts de conversion	(11)	0	1	(10)
Amortissements au 31 décembre 2009	(15 885)	(2 566)	(5 147)	(23 598)

2010	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2010	(15 885)	(2 566)	(5 147)	(23 598)
Dotations aux amortissements	(1 296)	(148)	0	(1 444)
Mises au rebut/cessions	131	0	0	131
Écarts de conversion	(68)	0	(3)	(71)
Amortissements au 31 décembre 2010	(17 118)	(2 714)	(5 150)	(24 982)

Logiciels de gestion

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration constantes de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2009 et 2010 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que de nouvelles licences de logiciels qu'il utilise. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2009	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2009	9 478	14 120	23 238	46 836
Investissements	0	48	799	847
Mises au rebut/cessions	0	(327)	(494)	(821)
Transferts	0	343	(343)	0
Écarts de conversion	0	(42)	65	23
Valeur brute au 31 décembre 2009	9 478	14 142	23 265	46 885
Amortissements au 31 décembre 2009	(6 610)	(8 726)	(19 094)	(34 430)
Valeur nette au 31 décembre 2009	2 868	5 416	4 171	12 455

2010	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2010	9 478	14 142	23 265	46 885
Investissements	0	311	760	1 071
Mises au rebut/cessions	0	(710)	(982)	(1 692)
Transferts	0	5	7	12
Écarts de conversion	0	185	424	609
Valeur brute au 31 décembre 2010	9 478	13 933	23 474	46 885
Amortissements au 31 décembre 2010	(6 670)	(9 239)	(19 910)	(35 819)
Valeur nette au 31 décembre 2010	2 808	4 694	3 564	11 066

Les amortissements ont évolué comme suit :

2009	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2009	(6 546)	(7 929)	(17 941)	(32 416)
Dotations aux amortissements	(64)	(990)	(1 592)	(2 646)
Mises au rebut/cessions	0	178	480	658
Écarts de conversion	0	15	(41)	(26)
Amortissements au 31 décembre 2009	(6 610)	(8 726)	(19 094)	(34 430)
2010	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2010	(6 610)	(8 726)	(19 094)	(34 430)
Dotations aux amortissements	(60)	(872)	(1 375)	(2 307)
Mises au rebut/cessions	0	460	908	1 368
Transferts	0	1	(13)	(12)
Écarts de conversion	0	(102)	(336)	(438)
Amortissements au 31 décembre 2010	(6 670)	(9 239)	(19 910)	(35 819)

Les terrains et constructions concernent uniquement l'ensemble du site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissements perçues, de € 9 478 milliers.

Le site s'étend sur une superficie de 11,4 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 27 300 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis pour partie en biens propres par la société, et pour partie par crédit-bail. Ils sont intégralement payés.

La partie acquise en biens propres (hors agencements et aménagements) représente une valeur brute totale de € 5 022 milliers, amortie à hauteur de € 2 516 milliers.

Les biens (y compris leurs agencements et aménagements) correspondant à la partie financée par crédit-bail sont immobilisés à la valeur d'acquisition et amortis dans les comptes consolidés ; ils représentent une valeur brute totale de € 4 745 milliers, dont € 4 272 milliers pour les constructions amorties en totalité, et € 473 milliers pour le terrain.

La société était devenue propriétaire de l'ensemble du site industriel de Bordeaux-Cestas en octobre 2002.

La société n'a pas eu recours à des financements par location-financement pour ses investissements en 2010 et 2009.

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2010 et 2009 concernent essentiellement des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées aux déménagements des sites de Paris - Chaussée d'Antin et de Toulouse, ainsi qu'à la mise au rebut d'outillages obsolètes.

NOTE 4 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

2009	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2009	3 013	1 194	4 207
Augmentations	0	249	249
Diminutions	0	(439)	(439)
Écarts de conversion	(2)	(12)	(14)
Valeur brute au 31 décembre 2009	3 011	992	4 003
Dépréciations au 31 décembre 2009	(2 440)	(71)	(2 511)
Valeur nette au 31 décembre 2009	571	921	1 492

2010	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2010	3 011	992	4 003
Augmentations	130	1 206	1 336
Diminutions	(359)	(1 219)	(1 578)
Écarts de conversion	(1)	89	88
Valeur brute au 31 décembre 2010	2 781	1 068	3 849
Dépréciations au 31 décembre 2010	(2 079)	(70)	(2 149)
Valeur nette au 31 décembre 2010	702	998	1 700

Les titres concernent exclusivement les sociétés non intégrées dans le périmètre de consolidation. Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2010 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements. L'augmentation des titres de € 130 milliers en 2010 correspond à l'augmentation de capital effectuée par Lectra Maroc SARL. La diminution des titres de € 359 milliers correspond à la liquidation juridique de la filiale du Groupe en Colombie au 31 décembre 2010, sans aucune activité depuis de nombreuses années et dont les titres avaient été dépréciés dans leur totalité.

NOTE 5 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-après concernent l'exercice 2010 ou le 31 décembre 2010, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
Créances ⁽¹⁾	Clients et comptes rattachés	Lectra Maroc SARL (Maroc)	483
		Lectra Chile SA (Chili)	380
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	216
		Lectra Israel Ltd (Israël)	359
		Autres sociétés	13
Dettes ⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(351)
		Autres sociétés	(19)
Ventes ⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Maroc SARL (Maroc)	357
		Lectra Chile SA (Chili)	156
		Lectra Israel Ltd (Israël)	52
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	31
		Autres sociétés	1
Commissions ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(175)
		Autres sociétés	(17)
Personnel facturé ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(417)
		Lectra Maroc SARL (Maroc)	8
Intérêts financiers ⁽²⁾	Produits financiers	Lectra Israel Ltd (Israël)	2

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un poste au passif de l'état de la situation financière ; une absence de signe, un poste à l'actif.

(2) Les montants entre parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice.

Les parties concernées sont des agents ou distributeurs des produits de la société dans leurs pays respectifs. Les transactions afférentes correspondent principalement aux achats effectués auprès de la société mère pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la société mère pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent.

Les transactions avec les administrateurs se limitent à des éléments de rémunérations et sont détaillées dans les notes 24.6 et 24.7.

NOTE 6 IMPÔTS

NOTE 6.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2010	2009
Impôts courants	(2 001)	(825)
Impôts différés	(2 758)	3 511
Produit net (charge nette)	(4 759)	2 686

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 20). Il s'élève à € 5 813 milliers en 2010 (€ 6 003 milliers en 2009).

Le montant des dettes relatives aux impôts s'élève à € 537 milliers au 31 décembre 2010 (€ 76 milliers au 31 décembre 2009).

NOTE 6.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2010	2009
Produit (charge) au taux d'impôt courant applicable en France ⁽¹⁾	(6 931)	2 103
Effet de la diminution (augmentation) des impôts différés actifs non reconnus	2 259	(330)
Effet des différences de taux des pays étrangers	454	57
Effet des produits non imposables et des charges non déductibles	137	1 215
Effet de la CVAE ⁽²⁾	(553)	(134)
Autres	(125)	(224)
Produit net (charge nette)	(4 759)	2 686
Taux effectif d'impôt	23,32 %	42,59 %

(1) Le taux d'impôt courant applicable en France s'élève à 33,96 % en 2010 et 33,33 % en 2009.

(2) Cf. paragraphe « Règles et méthodes comptables ».

NOTE 6.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Compte tenu des incertitudes sur la capacité de certaines filiales à réaliser des bénéfices futurs, tout ou partie de leurs pertes fiscales et de leurs autres bases potentielles n'a pas donné lieu à la comptabilisation d'un actif d'impôts différés. De plus, les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires l'ont été en tenant compte des effets de la crise économique sur l'activité prévisionnelle des filiales concernées au cours des prochaines années.

Au 31 décembre 2010, le montant des actifs d'impôts différés non reconnu représentait € 7 867 milliers ; il était de € 10 330 milliers au 31 décembre 2009. L'essentiel de ce montant provient des filiales espagnole et américaine.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant négatif de € 351 milliers et correspond à la fiscalisation de la mise à la juste valeur des *swaps* de taux (cf. note 13.8).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans le tableau ci-dessous :

	2008	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2009
Pertes fiscales reportables	7 699	3 859	0	(37)	11 521
Amortissement des immobilisations	793	(176)	0	12	629
Dépréciation des créances clients	275	201	0	(2)	474
Dépréciation des stocks	1 562	(381)	0	15	1 196
Instruments financiers	743	0	(10)	0	733
Autres différences temporelles	1 025	7	0	(13)	1 019
Total	12 097	3 510	(10)	(25)	15 573

	2009	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2010
Pertes fiscales reportables	11 521	(2 943)	0	150	8 728
Amortissement des immobilisations	629	(171)	0	(6)	452
Dépréciation des créances clients	474	36	0	7	518
Dépréciation des stocks	1 196	(71)	0	208	1 333
Instruments financiers	733	0	(351)	0	382
Autres différences temporelles	1 019	391	0	115	1 525
Total	15 573	(2 758)	(351)	474	12 938

NOTE 6.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2011	De 2012 à 2016	Au-delà de 2016	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	0	352	8 376	8 728

(1) L'échéance indiquée correspond à la durée maximale d'utilisation. À l'exception de la filiale espagnole, l'utilisation effective des impôts différés activés devrait intervenir dans un délai de un à cinq ans.

NOTE 7 STOCKS

	2010	2009
Stocks de matières premières	17 683	18 424
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	11 001	10 186
Valeur brute	28 684	28 610
Stocks de matières premières	(5 281)	(5 251)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(4 066)	(4 911)
Dépréciations	(9 348)	(10 162)
Stocks de matières premières	12 402	13 173
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	6 934	5 275
Valeur nette	19 336	18 448

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

Au cours de l'exercice 2010, € 1 624 milliers de stocks dépréciés à 100% ont été mis au rebut (€ 2 063 milliers en 2009), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

Le fort rebond des commandes a entraîné une augmentation du niveau de production et s'est traduit par une légère augmentation des stocks en 2010. Les progrès réalisés dans l'utilisation des nouveaux logiciels de gestion de la fabrication et des stocks depuis leur mise en place le 1^{er} janvier 2007 ainsi que le déploiement des modules de ces logiciels dédiés aux filiales avaient permis d'enregistrer une forte diminution des stocks du Groupe en 2009.

Les dépréciations de stock comptabilisées en charges au cours de 2010 s'élèvent à € 3 036 milliers (€ 3 275 milliers en 2009). Les reprises de dépréciations, résultant des opérations de vente, représentent un montant de € 2 076 milliers (€ 1 542 milliers en 2009) qui a été comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 8 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2010	2009
Créances hors prestations facturées d'avance	8 582	11 583
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	33 458	31 607
Autres prestations et matériels facturés d'avance	2 376	1 762
TVA sur contrats, prestations et matériels facturés d'avance	3 942	3 671
Total clients et comptes rattachés brut	48 358	48 623
Dépréciations	(4 496)	(5 266)
Total clients et comptes rattachés net	43 862	43 357

Les comptes clients au 31 décembre 2010 intègrent € 35 834 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2011 (€ 33 369 milliers hors taxes au 31 décembre 2009, relatifs à l'exercice 2010). La contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 15).

Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés peut être analysée comme suit :

	2010	2009
Dépréciations au 1^{er} janvier	(5 266)	(8 876)
Complément de dépréciations	(2 373)	(3 887)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	349	38
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	1 192	1 248
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées ⁽¹⁾	1 644	6 216
Écarts de conversion	(42)	(5)
Dépréciations au 31 décembre	(4 496)	(5 266)

(1) Le Groupe a procédé en 2009 et en 2010 à une analyse des créances totalement dépréciées. Cette analyse a conduit à passer en perte les créances jugées irrécouvrables pour un montant global de € 6 216 milliers en 2009 et € 1 644 milliers en 2010, sans impact sur le résultat du Groupe.

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les clients et comptes rattachés bruts, nets des créances irrécouvrables, figurent en « Frais commerciaux, généraux et administratifs » dans le compte de résultat, sur la ligne « Dotations nettes aux provisions d'exploitation ».

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2010	2009
Créances non échues	38 214	38 104
Créances échues, dont :	10 144	10 519
– depuis moins de un mois	3 010	2 845
– entre un et trois mois	1 536	1 446
– depuis plus de trois mois	5 598	6 228
Total	48 358	48 623

NOTE 9 CRÉANCES D'IMPÔT ET AUTRES ACTIFS COURANTS

NOTE 9.1 CRÉANCES D'IMPÔT COURANT SUR LES SOCIÉTÉS

	2010	2009
Crédit d'impôt recherche déclaré	5 669	6 207
Autres crédits d'impôt	480	0
Acomptes d'impôt sur les sociétés	625	1 770
Différences temporaires relatives au crédit d'impôt recherche	144	(204)
Total créances d'impôt sur les sociétés	6 918	7 773

La société ne percevra pas en 2011 le montant de € 5 669 milliers du crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2010, la mesure de remboursement anticipé par le Trésor public français des montants non utilisés n'ayant pas été reconduite en 2011. Cette mesure initialement mise en place fin 2008, dans le cadre du plan de relance de l'économie française, avait été reconduite en 2010 et avait, de ce fait, permis à la société d'encaisser en 2010 € 6 207 milliers au titre du crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2009.

La société ne paiera pas d'impôt sur les sociétés en 2011 au titre de l'exercice 2010, le montant du bénéfice fiscal étant inférieur à celui des pertes fiscales reportables au 31 décembre 2009. De ce fait, le crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2010 ne sera pas utilisé. Il sera, le cas échéant, imputé sur le montant de l'impôt à payer au titre des bénéfices des exercices 2011 à 2013, la fraction qui n'aurait pu être utilisée à l'issue de cette période sera remboursée par le Trésor public en 2014.

NOTE 9.2 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2010	2009
Autres créances à caractère fiscal	1 324	1 156
Avances accordées au personnel	219	243
Autres actifs courants	3 132	8 938
Total autres actifs courants	4 674	10 337

Au 31 décembre 2010, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère pour un montant de € 300 milliers (€ 482 milliers au 31 décembre 2009).

Au 31 décembre 2010, les autres actifs courants comprennent des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance. Au 31 décembre 2009, ils comprenaient également € 5 715 milliers d'honoraires et frais engagés dans le cadre de la procédure arbitrale à l'encontre d'Induyco, comptabilisés en charges en 2010 compte tenu de l'encaissement de € 15 090 milliers reçu en octobre 2010 (cf. note 23).

NOTE 10 CAPITAL

Le capital social au 31 décembre 2010 s'élève à € 27 644 043,58, composé de 28 499 014 actions d'une valeur nominale de € 0,97.

NOTE 10.1 VARIATION DU CAPITAL SOCIAL ET DE LA PRIME D'ÉMISSION ET DE FUSION

En 2010, le capital a été augmenté par l'émission de 3 500 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions. En 2009, la société n'a procédé à aucune modification concernant son capital social.

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion au cours des exercices 2010 et 2009.

Au 31 décembre 2010, en dehors des autorisations d'augmentation de capital données par l'Assemblée Générale dans le cadre de l'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants et salariés, il n'existe aucune autre autorisation de nature à modifier le nombre d'actions composant le capital social.

note 10.1.1

Capital social

	2010		2009	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	28 495 514	27 640 649	28 495 514	27 640 649
Exercice d'options de souscription d'actions	3 500	3 395	0	-
Capital social au 31 décembre	28 499 014	27 644 044	28 495 514	27 640 649

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

note 10.1.2 Prime d'émission et de fusion

	2010	2009
Prime d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	1 033	1 033
Exercice d'options de souscription d'actions	5	0
Prime d'émission et de fusion au 31 décembre	1 039	1 033

NOTE 10.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2010 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur et autorisé le Conseil d'Administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché par le recours à un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce programme a fait l'objet d'un descriptif publié le 26 février 2010 sur le site Internet de Lectra (www.lectra.com). Dans le cadre de la réglementation boursière, la société a poursuivi le contrat de liquidité géré par SG Securities (Société Générale), destiné à améliorer la liquidité du titre Lectra en Bourse, et procédé à des transactions sur ses propres actions.

Au total, la société détenait, au 31 décembre 2010, 0,5% du capital dans le cadre du contrat de liquidité (1,6% au 31 décembre 2009) pour un montant total de € 386 milliers (€ 1 439 milliers au 31 décembre 2009), soit un prix de revient moyen de € 2,69 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Par ailleurs, la société n'a procédé en 2009 à aucun achat ni aucune vente d'actions dans le cadre du mandat donné à SG Securities pour intervenir pour son propre compte dans l'achat et la cession de ses actions, selon les modalités du programme autorisé par les Assemblées Générales des 30 avril 2007 et 2008, devenu caduc à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009. Aux 31 décembre 2010 et 2009, la société ne détenait aucune action dans ce cadre.

	2010			2009		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
Actions détenues en propre au 1^{er} janvier						
Contrat de liquidité	442 546	(1 439)	3,25	358 459	(1 498)	4,18
Total au 1^{er} janvier (en valeur historique)	442 546	(1 439)	3,25	358 459	(1 498)	4,18
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	126 609	(349)	2,76	162 407	(377)	2,33
Ventes (au cours de réalisation)	(425 415)	1 478	3,47	(78 320)	185	2,36
Flux net	(298 806)	1 129		84 087	(192)	
Plus-values (moins-values) de cession	0	76		0	(251)	
Actions détenues en propre au 31 décembre						
Contrat d'apporteur de liquidité	143 740	(386)	2,69	442 546	(1 439)	3,25
Total au 31 décembre (en valeur historique)	143 740	(386)	2,69	442 546	(1 439)	3,25

Synthèse des mouvements de l'exercice

	2010	2009
Actions détenues en propre au 1 ^{er} janvier (en valeur historique)	(1 439)	(1 498)
Actions détenues en propre au 31 décembre (en valeur historique)	(386)	(1 439)
Mouvements bruts de l'exercice (en valeur historique)	1 053	59
– dont plus-values (moins-values) de cession	76	(251)
Flux nets de trésorerie de l'exercice⁽¹⁾	1 129	(192)

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la société de ses propres actions.

NOTE 10.3 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée Générale Extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

De ce fait, au 31 décembre 2010, 27 872 929 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 482 345 actions (soit 1,69 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2010 est en principe de 28 891 359 ; il est réduit à 28 837 619 en raison des actions détenues en propre à cette date qui sont privées du droit de vote.

NOTE 10.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

NOTE 10.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2010, 179 bénéficiaires (195 au 31 décembre 2009) détiennent 2 969 644 options de souscription d'actions, donnant chacune le droit de souscrire une action nouvelle de la société mère Lectra SA d'une valeur nominale de € 0,97. À cette date, 162 dirigeants et salariés du Groupe (soit 12 % des effectifs) sont bénéficiaires de 2 920 397 options ; 17 anciens salariés détiennent toujours 49 247 options en cours de validité.

Au cas où toutes ces options seraient exercées, 2 969 644 actions nouvelles seraient créées et le capital social serait augmenté de € 2 880 554,68 (auquel s'ajouterait une prime d'émission globale de € 10 452 304,22). Le capital de la société se trouverait ainsi porté à € 30 524 598,26 divisé en 31 468 658 actions d'une valeur nominale de € 0,97 chacune.

Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'Administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options à un montant en aucun cas inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'Administration.

La norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation en charges de la valorisation de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions.

La juste valeur des options attribuées en 2010 et 2009 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2010	2009
Prix d'exercice (en euros) ⁽¹⁾	2,50	4,10/2,50
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	2,16	2,24
Taux d'intérêt sans risque	1,50 %	2,65 %
Taux de dividende	5,21 %	5,02 %
Volatilité ⁽²⁾	30,00 %	30,00 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	0,24	0,09/0,30

(1) La société a procédé à deux attributions le 9 juin 2009 : 52 659 options au prix d'exercice de € 4,10 et 64 2010 options au prix d'exercice de € 2,50.

(2) La volatilité attendue a été déterminée à partir de la volatilité historique constatée sur l'action de la société.

La volatilité est déterminée à partir des données historiques du cours sur une durée correspondant à la période d'acquisition des droits. Les pics liés à des événements exceptionnels du type OPRA sont exclus de l'analyse.

La juste valeur des options attribuées le 10 juin 2010 s'élève à € 117 milliers.

La charge constatée dans les comptes 2010 s'élève à € 193 milliers, dont € 45 milliers au titre de l'attribution de 2010 et € 148 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2010 auront un impact sur les seules années 2011, 2012 et 2013 pour un montant estimé de charges respectivement de € 75, € 24 et € 6 milliers.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de € 8 milliers basée sur la juste valeur des options attribuées en 2010, comptabilisée en charge de personnel en 2010.

note 10.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2010		2009	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1^{er} janvier	2 993 528	4,85	3 201 027	5,24
Options attribuées au cours de l'exercice	486 533	2,50	694 669	2,62
Options exercées au cours de l'exercice	(3 500)	2,50	0	
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(506 917)	4,73	(902 168)	4,51
Options en vigueur au 31 décembre	2 969 644	4,49	2 993 528	4,85
- dont options exerçables	2 218 180	5,06	2 125 886	5,35
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	751 464	2,81	867 642	3,64

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2010, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1^{er} janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Depuis l'exercice 2006, les options conditionnées à des objectifs de résultats sont attribuées par le Conseil d'Administration après constatation définitive de l'atteinte desdits résultats pour l'exercice clos et font l'objet d'une information individuelle préalable auprès des bénéficiaires. Le nombre d'options potentiellement à émettre à ce titre en 2011, au titre des performances 2010, est mentionné à la note 10.5.6.

note 10.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2010 par catégorie de bénéficiaires

	2010				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	2	801 165	27 %	593 292	207 873
Équipe de management du Groupe	25	1 171 028	39 %	832 119	338 909
Autres salariés	135	948 204	32 %	743 522	204 682
Personnes ayant quitté la société détenant des options exerçables	17	49 247	2 %	49 247	0
Total	179	2 969 644	100 %	2 218 180	751 464

(1) Les deux bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier, et Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'options.

note 10.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2010 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
27 mai 2003	27 mai 2011	245 820	4,75
28 mai 2004	28 mai 2012	291 365	6,61
23 mai 2006	23 mai 2014	463 735	5,63
8 juin 2007	8 juin 2015	478 607	6,30
27 juillet 2007	27 juillet 2015	694	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	73 713	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	338 757	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	39 493	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	576 400	2,50
10 juin 2010	10 juin 2018	461 060	2,50
Total		2 969 644	

Parmi les 49 247 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 34 551 ont une échéance en 2011, 8 431 en 2012 et 6 265 en 2013.

note 10.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2010 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2011	368 606
2012	267 653
2013	115 205
Total	751 464

note 10.5.5 Plan d'options des mandataires sociaux en vigueur au 31 décembre 2010

Aucune option n'a été consentie à André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, qui, disposant chacun plus de 10% du capital depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur. Ils ne disposent d'aucune option de souscription d'actions.

note 10.5.6 Options attribuées en 2010

Le 10 juin 2010, le Conseil d'Administration a procédé à deux attributions d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'autorisation qui lui avait été donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010 :

- 128 533 options à 40 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 2,50, au titre de la réalisation des objectifs 2009 ;
- 358 000 options à 85 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 2,50, dans le cadre du plan d'options 2010.

Compte tenu des impacts de la crise économique et financière sur les résultats du Groupe et le niveau du cours de Bourse, le Conseil d'Administration a souhaité renforcer les règles d'attribution, notamment en augmentant de manière significative la part variable du plan d'options 2010. Ainsi, pour l'essentiel des bénéficiaires, seul un quart du nombre maximal d'options du plan individuel a été attribué le 10 juin, les trois quarts restants le seront en 2011 en fonction des performances individuelles et/ou du Groupe.

De ce fait, 1 023 600 options maximum font l'objet d'un engagement d'attribution en 2011 envers 72 bénéficiaires au titre de la réalisation des objectifs 2010. Le nombre définitif et le prix d'exercice de ces options seront fixés par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution en 2011, le prix d'exercice ne pouvant, en tout état de cause, être inférieur à € 2,50.

Sur les 486 533 options de souscription d'actions attribuées en 2010, 268 730 l'ont été aux 10 salariés du Groupe, non-mandataires sociaux, attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2010. Ce montant ne tient pas compte de 14 738 options de souscription d'actions attribuées à une personne ayant quitté la société en juillet 2010 et dont les options sont de ce fait devenues caduques.

note 10.5.7 Options exercées en 2010

En 2010, deux anciens salariés du Groupe ont exercé 3 500 options à un prix d'exercice de € 2,50 par option.

	2010	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
Plan d'options du 9 juin 2009	3 500	2,50
Total	3 500	2,50

NOTE 11 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2010 et 2009 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2010	2009
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	(8 585)	(8 043)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	(147)	13
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	(309)	(238)
Autres variations ⁽¹⁾	164	(317)
Écarts de conversion au 31 décembre	(8 877)	(8 585)

(1) Les autres variations en 2009 comprennent notamment les impacts liés à l'application d'IFRS 8.

NOTE 12 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Les engagements de retraite correspondent à des indemnités dues dans le cadre de régimes à prestations définies. Ces indemnités, généralement versées lors du départ à la retraite, peuvent l'être également, selon les législations locales, lors d'une démission ou d'un licenciement. Ces engagements concernent principalement la France, l'Italie et le Japon, selon le détail ci-dessous :

2009	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2009	1 061	1 783	713	0	189	3 746
Charge (produit) de l'exercice	336	80	(5)	74	(111)	374
Prestations payées	(17)	(107)	(112)	(74)	0	(310)
Écart de conversion	0	0	(35)	0	9	(26)
Engagements de retraite au 31 décembre 2009	1 380	1 756	561	0	87	3 784
2010	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2010	1 380	1 756	561	0	87	3 784
Charge (produit) de l'exercice	112	172	141	82	(7)	500
Prestations payées	(6)	(218)	0	(82)	0	(306)
Écart de conversion	0	0	137	0	9	146
Engagements de retraite au 31 décembre 2010	1 486	1 710	839	0	89	4 124

Par ailleurs, la composante de la charge annuelle nette s'explique comme suit :

2009	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	55	0	53	27	11	146
Ajustement sur Lectra Turquie ⁽¹⁾	0	0	0	0	(122)	(122)
Charge d'intérêt	42	89	13	13	0	157
Gains/pertes actuariels de l'exercice	239	(9)	(71)	34	0	193
Charge (produit) de l'exercice	336	80	(5)	74	(111)	374

(1) Le calcul actuariel réalisé en 2009 sur l'engagement de retraite de Lectra Turquie a conduit à un ajustement de la provision pour un montant de € 122 milliers.

2010	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	56	0	70	25	(7)	144
Charge d'intérêt	1	88	14	13	0	116
Gains/pertes actuariels de l'exercice	49	84	57	44	0	234
Charge (produit) de l'exercice	106	172	141	82	(7)	494

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	France	Italie	Japon	Taiwan
Taux d'actualisation	4,50 %	4,75 %	1,80 %	1,75 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,70 %	3,00 %	2,00 %	1,50 %
Taux de rotation des effectifs ⁽¹⁾	2,35 % / 9,16 %	5,00 %	3,49 %	8,70 %

(1) Déterminé par une table en fonction de la classe d'âge. Pour la France, le taux de rotation des effectifs est de 2,35 % pour les salariés non-cadres et de 9,16 % pour les salariés cadres.

NOTE 13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 13.1 RÉPARTITION PAR DEVISE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

Au 31 décembre 2010, l'euro représente 100 % de l'endettement financier de la société, comme au 31 décembre 2009.

NOTE 13.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2010, l'échéancier des emprunts et dettes financières se décompose comme suit :

	Court terme		Long terme		Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans		
Emprunt bancaire	4 400	25 920	0		30 320
Avances remboursables ne portant pas intérêt ⁽¹⁾	505	1 774	0		2 279
Lignes de crédit de trésorerie	0	0	0		0
Total	4 905	27 694	0		32 599

(1) Les avances remboursables correspondent à des aides au financement des programmes de R&D.

En 2007, la société a contracté un emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007.

Les deux premières échéances semestrielles de € 3 840 milliers chacune ont été remboursées le 30 juin et le 31 décembre 2010. En complément et compte tenu de la forte amélioration de sa situation de trésorerie au cours de l'exercice, la société, à sa propre initiative, a effectué un remboursement anticipé de € 10 000 milliers le 31 décembre 2010. Ce remboursement volontaire se substituera aux remboursements semestriels contractuels de 2011 qui, de ce fait, seront réduits à € 560 milliers le 31 décembre 2011.

Parallèlement, un remboursement complémentaire de € 3840 milliers sera effectué le 30 juin 2011 en application de la clause d'*excess cash flow* du contrat de prêt, en raison de la forte augmentation de la trésorerie disponible au 31 décembre 2010.

Le solde de l'emprunt, soit € 25920 milliers, sera ensuite remboursable en quatre échéances semestrielles à compter du 30 juin 2012 : les deux premières de € 5280 milliers (30 juin et 31 décembre 2012), la suivante de € 9600 milliers (30 juin 2013) et la dernière de € 5760 milliers (31 décembre 2013). Une nouvelle accélération contractuelle des remboursements par rapport à cet échéancier est possible, en fonction de l'augmentation de la trésorerie disponible au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, le contrat comprend une clause de remboursement anticipé lors de l'encaissement des dommages et intérêts perçus dans le cadre de la procédure d'arbitrage à l'encontre d'Induyco. Le montant de € 15090 milliers reçu en 2010 ne donne pas lieu à un remboursement anticipé, le seuil au-delà duquel cette clause s'exerce n'étant pas atteint compte tenu du montant total des frais et honoraires engagés par Lectra depuis le début de la procédure, ces derniers étant déduits du montant de l'indemnité perçue pour le calcul d'un éventuel remboursement. Par contre, l'encaissement du solde de € 10700 milliers des dommages et intérêts encore dû à Lectra par Induyco conduira à un remboursement anticipé proche de 50 % du montant reçu.

Les dates de remboursement utilisées pour renseigner le tableau ci-dessus sont les dates contractuelles au plus tard, compte tenu des remboursements déjà effectués au 31 décembre 2010, sans accélération au titre des différentes clauses correspondantes du contrat.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, cet emprunt est soumis à intérêts au taux de l'Euribor 3 mois majoré d'une marge de 1,85 % l'an. Conformément au contrat, cette marge sera réduite à 0,95 % l'an à partir du 1^{er} janvier 2011 compte tenu du ratio de *leverage* au 31 décembre 2010.

La société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt (cf. note 13.8).

En 2010, le Groupe a reçu le solde de € 400 milliers de l'avance remboursable de € 2000 milliers accordée par OSEO Innovation, pour aider un programme de R&D de la société. Cette avance, ne portant pas intérêt, enregistrée à sa juste valeur au 31 décembre 2010, soit € 1933 milliers, est remboursable sous condition de succès et de rentabilité du projet aidé, progressivement, à partir du 31 mars 2011.

Les lignes de crédit de trésorerie dont dispose la société n'étaient plus utilisées au 31 décembre 2010, compte tenu d'une situation de trésorerie redevenue très favorable. Elles étaient utilisées à hauteur de € 7600 milliers au 31 décembre 2009.

NOTE 13.3 COVENANTS

La société s'est engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire de € 48000 milliers mis en place en 2007, à respecter le 31 décembre de chaque année un premier ratio (*covenant*) entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*), et un second entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage*). En cas de non-respect de ces ratios, une clause du contrat de prêt prévoit le remboursement anticipé de la totalité de l'emprunt ; dans cette hypothèse, la société se rapprocherait de ses banques pour trouver un accord amiable satisfaisant.

Les ratios à respecter jusqu'au terme de la durée de cet emprunt sont les suivants :

	2010	2011	2012
<i>Leverage</i>	< 1,9	< 1,7	< 1,7
<i>Gearing</i>	< 1,2	< 1	< 1

Le respect de ces ratios est calculé une fois l'an, sur la base des comptes annuels.

Le ratio entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*) a été ramené de 1,9 au 31 décembre 2009 à 0,1 au 31 décembre 2010. Le ratio de *leverage* au 31 décembre 2010 est de 0,1.

La société respecte donc ces deux ratios au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, le contrat de prêt prévoit que les banques peuvent demander le remboursement immédiat du solde de l'emprunt (clause de « changement de contrôle ») dans le cas où un ou plusieurs actionnaires de la société agissant de concert – à l'exception d'André Harari et/ou de Daniel Harari – viendraient à détenir plus de 50 % du capital et/ou des droits de vote. La société s'est également engagée à limiter ses investissements à € 10 000 milliers par an et à subordonner le paiement des dividendes au respect du calendrier de remboursement des échéances du prêt en limitant leur montant, sous certaines conditions, à 50 % du résultat net consolidé de l'exercice concerné (si moins de 50 % du résultat net consolidé de l'exercice d'une année a été distribué, la différence par rapport à 50 % pourra être distribuée au titre d'années ultérieures).

NOTE 13.4 ENDETTEMENT FINANCIER NET

	2010	2009
Trésorerie disponible ⁽¹⁾	30 174	7 803
Équivalents de trésorerie	0	1 946
Emprunts et dettes financières	(32 599)	(57 535)
Endettement financier net	(2 425)	(47 786)

(1) L'essentiel de la trésorerie disponible est placé sur des comptes à vue rémunérés.

Le tableau ci-dessous récapitule la situation de la liquidité du Groupe au 31 décembre 2010, sur la base de sa trésorerie disponible, des lignes de crédit de trésorerie confirmées par ses banques et de son endettement financier :

	Limites	Utilisations	Montants disponibles
Lignes de trésorerie confirmées			
– Jusqu'au 15 juin 2011	4 000	0	4 000
– Jusqu'au 23 juin 2011	10 000	0	10 000
Total	14 000	0	14 000
Emprunts bancaires	30 320	30 320	0
Avances remboursables ne portant pas intérêt	2 279	2 279	0
Total dettes financières	46 599	32 599	14 000
Trésorerie disponible			30 174
Total	46 599	32 599	44 174

Compte tenu d'une situation de trésorerie redevenue très favorable, la société n'avait pas demandé le renouvellement des lignes de crédit de trésorerie, d'un montant de € 15 000 milliers, venues à échéance le 31 juillet 2010. Sur la base de sa trésorerie disponible au 31 décembre 2010, la société dispose d'une liquidité de € 44 174 milliers après le remboursement anticipé de € 10 000 milliers réalisé à l'initiative de la société le 31 décembre 2010 relatif à l'emprunt à moyen terme (cf. note 13.2).

NOTE 13.5 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE PAR NATURE DE TAUX – ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Toutes les dettes financières sont libellées en euros.

L'analyse de la dette par nature de taux ainsi que l'analyse de sensibilité sont les suivantes :

	2010			2009		
	Valeur comptable	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêt augmentent de 0,50 %	Valeur comptable	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêt augmentent de 0,50 %
Emprunt bancaire ⁽¹⁾	30 320	46 064	38	48 000	48 000	30
Avances remboursables ne portant pas intérêt	2 279	2 204	0	1 935	1 873	0
Lignes de crédit de trésorerie	0	1 722	9	7 600	8 911	45
Total	32 599	49 991	47	57 535	58 784	75

(1) L'analyse de sensibilité ne concerne que la partie de l'emprunt dont le risque de taux n'est pas couvert par les swaps.

NOTE 13.6 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Engagements donnés

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple : bureaux	4 448	11 693	2 571	18 712
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	2 530	1 646	0	4 176
Total contrats de location simple	6 978	13 339	2 571	22 888
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 624	45	979	2 648

(1) Ces contrats incluent essentiellement du matériel informatique et de bureau.

(2) Il s'agit de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

Les loyers comptabilisés en charge au cours de l'exercice 2010 s'élèvent à € 10 947 milliers.

Dans le cadre de la signature en 2009 de lignes de trésorerie à échéance du 15 et du 23 juin 2011 pour un montant total de € 14 000 milliers, le Groupe avait accordé à deux de ses banques une promesse d'hypothèque à concurrence de € 10 000 milliers sur des bâtiments de son site industriel de Bordeaux-Cestas. Cet engagement ne figure pas dans le tableau ci-dessus.

Engagements reçus

En complément des lignes de crédit de trésorerie confirmées dont dispose la société mère Lectra SA, dont le détail est donné dans la note 13.4 ci-dessus, la filiale allemande de la société, Lectra Deutschland GmbH, bénéficie d'une ligne bancaire confirmée de € 1 000 milliers, destinée à l'émission de garanties. Ces lignes sont généralement renouvelées annuellement.

NOTE 13.7 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe utilise principalement des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois. Les devises habituellement concernées sont le dollar américain, le dollar de Hong Kong, le dollar australien, le dollar canadien, le dollar taiwanais, le yen japonais et la livre anglaise.

Le 19 février 2010, le Groupe avait couvert son exposition estimée au dollar américain pour le deuxième trimestre 2010 par des ventes à terme (\$ 1,35 / € 1). Le 4 mai 2010, il avait couvert son exposition estimée au dollar américain pour le second semestre 2010 par l'achat d'une série d'options de vente de dollars américains (*puts*) à un prix d'exercice de \$ 1,35 / € 1. Le Groupe n'avait pas mis en place de telles options en 2009, compte tenu de leur coût très important lié à la volatilité des marchés financiers.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions en devises aux bilans des 31 décembre 2010 et 2009 se décomposent comme suit :

	2010				2009			
	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur	Échéances	Valeur en milliers de devises ⁽²⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur	Échéances
USD	10 193	7 628	32	6 janvier 2011	14 417	10 027	10	22 janvier 2010
AUD	(1 424)	(1 084)	23	6 janvier 2011	(1 554)	(947)	12	22 janvier 2010
CAD	1 030	773	(4)	6 janvier 2011	4 846	3 106	(49)	22 janvier 2010
CHF	(173)	(138)	3	6 janvier 2011	0	0	0	
DKK	(1 032)	(138)	0	6 janvier 2011	(1 160)	(156)	0	22 janvier 2010
GBP	(1 033)	(1 200)	(11)	6 janvier 2011	(889)	(995)	3	22 janvier 2010
HKD	5 237	504	2	6 janvier 2011	4 449	399	0	22 janvier 2010
HRK	365	50	0	7 janvier 2011	2 000	272	(1)	22 janvier 2010
INR	(4 068)	(68)	0	7 janvier 2011	(7 950)	(117)	1	22 janvier 2010
JPY	(142 451)	(1 311)	35	7 janvier 2011	31 776	236	(1)	22 janvier 2010
PLN	1 650	415	(2)	7 janvier 2011	650	154	(2)	22 janvier 2010
RON	1 602	376	(3)	6 janvier 2011	0	0	0	
SEK	(5 035)	(562)	6	7 janvier 2011	(3 770)	(352)	7	22 janvier 2010
SGD	(440)	(257)	3	6 janvier 2011	(274)	(138)	(1)	22 janvier 2010
TWD	23 696	584	18	7 janvier 2011	35 383	765	(1)	22 janvier 2010
ZAR	3 452	390	(11)	6 janvier 2011	276	26	1	22 janvier 2010
Total		5 962	91			12 280	(21)	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en multipliant les montants couverts en devises par le cours de clôture.

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2010 est calculée sur la base des cours publiés par la Banque centrale européenne ou, en l'absence de cotation de la Banque centrale européenne, sur la base des cours publiés par Natixis. Cette réévaluation est comparable à celle indiquée pour information par les banques avec lesquelles ces contrats de change à terme ont été souscrits.

À l'exception du Mexique, de la Tunisie, de la République populaire de Chine et de la Turquie (représentant individuellement moins de 5,5% et globalement moins de 11% du chiffre d'affaires du Groupe), chaque entité facture, et est facturée, dans sa devise locale. De ce fait, l'exposition du Groupe au risque de change est supportée par la société mère. Le tableau de l'exposition au risque de change, présenté ci-dessous, reprend l'ensemble des actifs et passifs en devises de la société mère, ainsi que le nominal net des opérations d'achats et de ventes à terme non échues aux 31 décembre 2010 et 31 décembre 2009 :

	2010																
(en milliers de devises)	USD	AUD	BRL	CAD	CHF	DKK	GBP	HKD	HRK	INR	JPY	PLN	RON	SEK	SGD	TWD	ZAR
Position bilan à couvrir :																	
Créances clients	14 585	(1 391)	3 134	1 035	0	(699)	(934)	5 424	568	0	(110 509)	1 787	536	(4 965)	(38)	26 330	2 494
Trésorerie	285	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(5 001)	(5)	(2 269)	0	(55)	(254)	(73)	0	(15)	(5 586)	(11 707)	(162)	(81)	170	(531)	(5 685)	0
Total	9 869	(1 396)	865	1 035	(55)	(953)	(1 007)	5 424	553	(5 586)	(122 216)	1 625	455	(4 795)	(569)	20 645	2 494
Nominal net des couvertures	(10 193)	1 424	0	(1 030)	173	1 032	1 033	(5 237)	(365)	4 068	142 451	(1 650)	(1 602)	5 035	440	(23 696)	(3 452)
Position nette résiduelle	(324)	28	865	5	118	79	26	187	188	(1 518)	20 235	(25)	(1 147)	240	(129)	(3 051)	(958)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture																	
	(242)	21	390	4	94	11	30	18	25	(25)	186	(6)	(269)	27	(75)	(75)	(108)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change																	
Cours de clôture	1,336	1,313	2,217	1,332	1,250	7,453	0,860	10,385	7,383	59,758	108,650	3,975	4,262	8,965	1,713	40,578	8,862
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture																	
Cours de clôture déprécié de 5%	1,403	1,379	2,329	1,399	1,313	7,826	0,904	10,905	7,752	62,746	114,083	4,174	4,475	9,414	1,799	42,607	9,306
Impact résultat de change	12	(1)	(19)	(0)	(4)	(1)	(1)	(1)	(1)	1	(9)	0	13	(1)	4	4	5
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Appréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture																	
Cours de clôture apprécié de 5%	1,269	1,248	2,107	1,266	1,188	7,081	0,818	9,866	7,014	56,770	103,218	3,776	4,049	8,517	1,628	38,549	8,419
Impact résultat de change	(13)	1	21	0	5	1	2	1	1	(1)	10	(0)	(14)	1	(4)	(4)	(6)
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2009

(en milliers de devises)	USD	AUD	BRL	CAD	CHF	DKK	GBP	HKD	HRK	INR	JPY	PLN	RON	SEK	SGD	TWD	ZAR
Position bilan à couvrir :																	
Créances clients	17 094	(1 551)	6 490	4 628	0	(2 496)	(826)	4 400	2 191	0	42 782	654	377	(2 583)	0	26 902	776
Trésorerie	698	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(3 973)	(21)	(4 806)	5	(20)	1 379	(19)	(137)	(20)	(15 852)	(12 071)	0	0	(2 095)	(328)	12 513	(501)
Total	13 819	(1 572)	1 684	4 633	(20)	(1 117)	(845)	4 263	2 171	(15 852)	30 711	654	377	(4 678)	(328)	39 415	275
Nominal net des couvertures	(14 417)	1 554	0	(4 846)	0	1 160	889	(4 449)	(2 000)	7 950	(31 776)	(650)	0	3 770	274	(35 383)	(276)
Position nette résiduelle	(598)	(18)	1 684	(213)	(20)	43	44	(186)	171	(7 902)	(1 065)	4	377	(908)	(54)	4 032	(1)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture																	
	(415)	(11)	671	(141)	(13)	6	50	(17)	23	(118)	(8)	1	89	(89)	(27)	87	(0)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change																	
Cours de clôture	1,441	1,601	2,511	1,513	1,484	7,442	0,888	11,171	7,300	67,040	133,160	4,105	4,236	10,252	2,019	46,142	10,666
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture																	
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,513	1,681	2,637	1,588	1,558	7,814	0,933	11,729	7,665	70,392	139,818	4,310	4,448	10,765	2,120	48,449	11,199
Impact résultat de change	20	1	(32)	7	1	(0)	(2)	1	(1)	6	0	(0)	(4)	4	1	(4)	0
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture																	
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,369	1,521	2,386	1,437	1,409	7,070	0,844	10,612	6,935	63,688	126,502	3,899	4,024	9,739	1,918	43,835	10,133
Impact résultat de change	(22)	(1)	35	(7)	(1)	0	3	(1)	1	(6)	(0)	0	5	(5)	(1)	5	(0)
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

NOTE 13.8 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX – ANALYSE DE SENSIBILITÉ

La société a couvert, dès la signature du contrat de prêt en 2007, son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme en convertissant le taux variable de l'emprunt (Euribor 3 mois) en taux fixe, au travers de deux contrats de *swaps* de taux. La couverture du risque de taux avait été réalisée sur la base de la meilleure estimation possible du montant de l'emprunt sur les différentes périodes couvertes, compte tenu des clauses contractuelles.

Le montant nominal de ces *swaps* étant toujours inférieur au nominal de l'emprunt, ils répondent aux critères d'une opération de couverture des normes IFRS. Leur juste valeur au 31 décembre 2010 est négative de € 1 162 milliers. La part efficace, correspondant à la totalité de leur juste valeur, a été entièrement comptabilisée en capitaux propres. Aucune part non efficace n'a été comptabilisée en résultat financier en 2010.

Pour une variation de 0,5% (50 points de base) de l'Euribor 3 mois (taux d'intérêt de l'emprunt sous-jacent ayant fait l'objet de la couverture), la valeur des *swaps* augmenterait de € 175 milliers dans le cadre d'une progression du taux et diminuerait du même montant dans le cadre d'une baisse du taux. La contrepartie de cette variation de la valeur des *swaps* serait comptabilisée dans les capitaux propres.

En 2010, le taux d'intérêt effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'élève à 6,00%.

À compter du 1^{er} janvier 2011, le montant nominal des *swaps* de taux est réduit à € 30 000 milliers. Il sera ramené à € 18 000 milliers le 1^{er} juillet 2011, € 13 000 milliers le 1^{er} janvier 2012 et enfin € 5 000 milliers le 1^{er} juillet 2012, jusqu'au 31 décembre 2012, date de l'échéance des *swaps*.

De ce fait, dans l'hypothèse théorique où le taux Euribor 3 mois serait identique à celui du 31 décembre 2010 (1,01 %), le taux d'intérêt effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'élèverait à 5,71 % au premier semestre 2011, 4,55 % au second semestre 2011, 3,87 % au premier semestre 2012, 2,90 % au second semestre 2012, enfin 1,98 % en 2013.

NOTE 14 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2010	2009
Fournisseurs	16 263	14 752
Dettes sociales	17 344	11 872
Dettes fiscales	5 208	4 161
Acomptes et avances clients reçus	8 604	5 974
Autres passifs courants	1 701	2 619
Total	49 120	39 378

L'augmentation des dettes sociales de € 5 472 milliers s'explique essentiellement par la portion des rémunérations variables et de l'intéressement comptabilisés en 2010 qui sera payé en 2011.

Les autres passifs courants sont composés essentiellement des instruments financiers de couverture du risque de taux sur une partie de l'emprunt de € 48 000 milliers mis à la juste valeur pour € 1 163 milliers au 31 décembre 2010 (€ 2 196 milliers au 31 décembre 2009).

NOTE 15 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2010	2009
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	33 458	31 607
Autres revenus différés ⁽¹⁾	2 377	1 762
Total	35 835	33 369

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 8).

NOTE 16 PROVISIONS

	Provisions pour litiges	Provisions pour garantie	Autres provisions	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2009	867	528	586	1 981
Augmentations	674	251	532	1 457
Reprises utilisées	(373)	(453)	(119)	(945)
Reprises non utilisées	(29)	(13)	(47)	(89)
Écarts de conversion	147	0	0	147
Provisions au 31 décembre 2009	1 286	313	952	2 551

	Provisions pour litiges	Provisions pour garantie	Autres provisions	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2010	1 286	313	952	2 551
Augmentations	665	754	447	1 866
Reprises utilisées	(333)	(592)	(700)	(1 625)
Reprises non utilisées	(16)	0	0	(16)
Écarts de conversion	97	0	(1)	96
Provisions au 31 décembre 2010	1 699	475	698	2 872

Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2010.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2010 qui pourrait avoir un effet significatif sur la situation financière du Groupe, autre que celles qui font l'objet d'une provision.

Risques environnementaux

Compte tenu de la nature même de ses activités, le Groupe n'est pas confronté à des risques environnementaux.

NOTE 17 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

Au 31 décembre 2010	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Coût	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances		X			0	0
Autres actifs financiers non courants	Prêts et créances		X			998	998
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances		X			43 771	43 771
Autres actifs courants	Prêts et créances		X			4 674	4 674
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat			X		91	91
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat			X		30 174	30 174
Total actifs financiers						79 708	79 708
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X				30 320	30 320
Avance remboursable OSEO	Passif financier au coût amorti	X				2 279	2 279
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				0	0
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat			X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	1 162	1 162
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X				47 958	47 958
Total passifs financiers						81 719	81 719

Au 31 décembre 2009	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Coût	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances		X			0	0
Autres actifs financiers non courants	Prêts et créances		X			921	921
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances		X			43 378	43 378
Autres actifs courants	Prêts et créances		X			10 337	10 337
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat			X		(21)	(21)
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat			X		9 749	9 749
Total actifs financiers						64 364	64 364
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X				48 000	48 000
Avance remboursable (dont OSEO)	Passif financier au coût amorti	X				1 935	1 935
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				7 600	7 600
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat			X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture ⁽¹⁾	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres				X	2 196	2 196
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X				37 182	37 182
Total passifs financiers						96 913	96 913

(1) Il s'agit des *swaps* de taux permettant de couvrir une partie de l'emprunt bancaire contre le risque de taux d'intérêt. Les fournisseurs et autres passifs courants ont été retraités de ce montant au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009.

La juste valeur des prêts et créances, des dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable.

L'endettement du Groupe étant essentiellement constitué de dettes à taux variable (hors mise en place éventuelle de couvertures), la juste valeur des dettes financières correspond à leur valeur nominale.

Notes sur le compte de résultat

consolidé

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, des parenthèses indiquent une charge de l'exercice, une absence de signe, un produit de l'exercice. Par ailleurs, pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2010 et 2009 sont également données aux cours de change 2009 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

NOTE 18 CHIFFRE D'AFFAIRES

Aucun client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires annuel et les 10 premiers clients représentent, en cumul, moins de 20 % du chiffre d'affaires.

NOTE 18.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

	2010			2009		Variation 2010/2009	
	Réel	%	À cours de change 2009	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	97 314	51 %	96 976	87 144	57 %	+ 12 %	+ 11 %
– France	19 230	10 %	19 230	16 140	11 %	+ 19 %	+ 19 %
Amériques	40 753	21 %	38 042	30 971	20 %	+ 32 %	+ 23 %
Asie-Pacifique	39 934	21 %	36 718	25 262	17 %	+ 58 %	+ 45 %
Autres pays	12 289	7 %	11 743	9 810	6 %	+ 25 %	+ 20 %
Total	190 290	100 %	183 479	153 187	100 %	+ 24 %	+ 20 %

NOTE 18.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE PRODUITS

	2010			2009		Variation 2010/2009	
	Réel	%	À cours de change 2009	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	53 452	28 %	51 754	47 580	31 %	+ 12 %	+ 9 %
– nouvelles licences	23 641	12 %	22 730	17 586	11 %	+ 34 %	+ 29 %
– contrats d'évolution logiciels	29 811	16 %	29 024	29 994	20 %	- 1 %	- 3 %
Équipements de CFAO	51 734	27 %	49 386	30 241	20 %	+ 71 %	+ 63 %
Maintenance hardware et services en ligne	35 777	19 %	34 755	36 501	24 %	- 2 %	- 5 %
Pièces détachées et consommables	40 205	21 %	38 734	30 468	20 %	+ 32 %	+ 27 %
Formation, conseil	8 579	5 %	8 327	7 680	5 %	+ 12 %	+ 8 %
Divers	543	0 %	523	717	0 %	- 24 %	- 27 %
Total	190 290	100 %	183 479	153 187	100 %	+ 24 %	+ 20 %

NOTE 18.3 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LES VENTES DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET LES REVENUS RÉCURRENTS

	2010			2009		Variation 2010/2009	
	Réel	%	À cours de change 2009	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	84 497	44 %	80 966	56 224	37 %	+ 50 %	+ 44 %
Revenus récurrents ⁽²⁾ , dont :	105 793	56 %	102 513	96 963	63 %	+ 9 %	+ 6 %
- contrats récurrents	63 787	34 %	62 037	64 834	42 %	- 2 %	- 4 %
- autres revenus récurrents sur la base installée	42 006	22 %	40 476	32 129	21 %	+ 31 %	+ 26 %
Total	190 290	100 %	183 479	153 187	100 %	+ 24 %	+ 20 %

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend les ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO, de PC et périphériques et de services associés.

(2) Les revenus récurrents sont de deux natures et comprennent :

- les contrats d'évolution des logiciels, de maintenance hardware et de support en ligne, renouvelables annuellement ;

- le chiffre d'affaires des pièces détachées et des consommables, et d'interventions ponctuelles, réalisés sur la base installée, statistiquement récurrent.

NOTE 18.4 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES NOUVEAUX SYSTÈMES PAR MARCHÉ SECTORIEL

	2010			2009		Variation 2010/2009	
	Réel	%	À cours de change 2009	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode (habillement, accessoires, chaussure)	46 825	55 %	44 957	35 252	63 %	+ 33 %	+ 28 %
Automobile	21 550	26 %	20 371	9 315	17 %	+ 131 %	+ 119 %
Ameublement	6 599	8 %	6 429	4 562	8 %	+ 45 %	+ 41 %
Autres industries	9 523	11 %	9 209	7 095	13 %	+ 34 %	+ 30 %
Total	84 497	100 %	80 966	56 224	100 %	+ 50 %	+ 44 %

NOTE 18.5 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2010	2009
Euro	52 %	57 %
Dollar américain	26 %	21 %
Yen japonais	4 %	4 %
Livre anglaise	3 %	3 %
Yuan chinois	5 %	4 %
Autres devises ⁽¹⁾	10 %	11 %
Total	100 %	100 %

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 3 % du chiffre d'affaires total.

NOTE 19 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2010	2009
Chiffre d'affaires	190 290	153 187
Coût des ventes, dont :	(54 193)	(44 853)
- achats et frais de distribution	(49 491)	(29 731)
- variation de stocks (valeur nette)	1 168	(9 962)
- valeur ajoutée industrielle	(5 870)	(5 160)
Marge brute	136 097	108 334
(en % du chiffre d'affaires)	71,5%	70,7%

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais sont constatées dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

NOTE 20 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2010	2009
Charges de personnel fixes	(14 024)	(13 987)
Charges de personnel variables	(80)	(52)
Autres charges d'exploitation	(1 634)	(1 800)
Dotations aux amortissements	(369)	(334)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et des subventions	(16 107)	(16 173)
(en % du chiffre d'affaires)	8,5%	10,6%
Crédit d'impôt recherche et des subventions	6 560	7 500
Total	(9 547)	(8 673)

NOTE 21 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2010	2009
Charges fixes de personnel	(57 202)	(61 612)
Charges variables de personnel	(9 968)	(3 043)
Autres charges d'exploitation	(31 775)	(32 668)
Dotations aux amortissements	(2 824)	(2 932)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(1 932)	(2 199)
Total ⁽¹⁾	(103 701)	(102 454)
(en % du chiffre d'affaires)	54,5%	66,9%

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 19) d'un montant de € 5 870 milliers en 2010 et de € 5 160 milliers en 2009.

Rémunérations des Commissaires aux comptes du Groupe et des membres de leurs réseaux

En 2010, les autres charges d'exploitation comprennent € 750 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 449 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 211 milliers pour KPMG et € 90 milliers pour d'autres cabinets. Ce montant s'élevait à € 720 milliers en 2009.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe au titre de l'audit des comptes et des autres prestations rendues par leurs réseaux aux filiales est de € 759 milliers, dont € 545 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 214 milliers pour KPMG :

	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	142	148	26 %	29 %	124	129	58 %	47 %
Filiales intégrées globalement	307	291	56 %	56 %	87	97	41 %	36 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
Émetteur	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Sous-total	449	439	82 %	85 %	211	226	99 %	83 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	96	80	18 %	15 %	3	47	1 %	17 %
Sous-total	96	80	18 %	15 %	3	47	1 %	17 %
Total	545	519	100 %	100 %	214	273	100 %	100 %

NOTE 22 CHARGES À CARACTÈRE NON RÉCURRENT

En novembre 2010, le Groupe a décidé de procéder à la fermeture, en 2011, du site industriel de Huisheim (Allemagne) de sa filiale Humantec Industriesysteme GmbH, acquise en 2005. À ce titre, des frais de fermeture de € 719 milliers comprenant essentiellement des provisions pour indemnités de départ du personnel, des frais de rupture de contrats d'approvisionnement avec des fournisseurs et, dans une moindre mesure, des dépréciations d'actifs ont été enregistrés en 2010.

D'autre part, compte tenu des effets négatifs persistants de la crise sur son activité en Italie, le Groupe a décidé de mettre en œuvre, en décembre 2010, des mesures de réorganisation et de réduction d'effectifs de Lectra Italia SpA, qui ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge à caractère non récurrent de € 334 milliers en 2010.

En 2009, l'environnement économique particulièrement dégradé ainsi que les déséquilibres structurels observés dans certaines filiales avaient conduit le Groupe à mettre en œuvre des mesures de réorganisation et d'optimisation de ses ressources. Ces mesures avaient touché en particulier les filiales qui avaient affiché des pertes importantes en 2009 ou pour lesquelles les effectifs n'étaient plus adaptés à la réalité de l'activité attendue dans le pays ou la région correspondants. Le montant global des charges à caractère non récurrent associées à ces mesures, dont l'essentiel représentait des indemnités de départ, s'élevait à € 1 880 milliers en 2009.

NOTE 23 PRODUITS À CARACTÈRE NON RÉCURRENT – LITIGE EN COURS AVEC INDUYCO

Par une décision rendue le 20 septembre 2010, la Cour d'Appel de Madrid a permis à Lectra d'exercer les garanties bancaires consenties par Induyco et d'encaisser le 7 octobre € 15 090 milliers.

Jusqu'à cette date, la société n'avait pas enregistré dans ses comptes le montant de l'indemnisation allouée par le Tribunal arbitral. La décision de la Cour d'Appel de Madrid et l'encaissement des € 15 090 milliers se traduisent, dans les comptes consolidés 2010, par une diminution du montant des écarts d'acquisition de € 6 055 milliers et par un produit net à caractère non récurrent de € 3 291 milliers résultant d'un produit à caractère non récurrent de € 9 006 milliers diminué du montant des honoraires et frais de procédures précédemment comptabilisés dans les autres actifs courants (€ 5 715 milliers). Le solde (€ 10 700 milliers) du montant total (€ 25 790 milliers au 31 décembre 2010) des dommages et intérêts restant dû par Induyco n'a pas été enregistré dans les comptes.

Les paragraphes ci-dessous décrivent l'historique de ce litige :

Dans son jugement du 21 octobre 2009, le Tribunal arbitral avait alloué à Lectra des dommages et intérêts d'un montant global de € 25,8 millions (au 31 décembre 2010)

En juin 2005, Lectra avait engagé une procédure d'arbitrage à l'encontre d'Induyco (membre du groupe espagnol El Corte Inglés), le précédent actionnaire d'Investronica Sistemas, à la suite de l'acquisition de cette dernière. Aux termes du contrat d'acquisition signé le 2 avril 2004, les parties étaient convenues que les différends découlant de ce contrat seraient définitivement tranchés par voie d'arbitrage international à Londres, conformément aux règles de la Chambre de Commerce Internationale.

Par sa sentence rendue le 21 octobre 2009, le Tribunal arbitral international avait alloué à Lectra une indemnisation globale de € 21,7 millions⁽¹⁾ (plus intérêts) comprenant :

- € 15,1 millions à titre de dommages-intérêts (plus intérêts depuis le 30 juin 2005 et courant jusqu'au paiement) ;
- € 6,6 millions au titre des frais de procédure (plus intérêts depuis la décision jusqu'au paiement).

Les intérêts globaux alloués par le Tribunal depuis le début de la procédure arbitrale jusqu'à la date du jugement s'élèvent à € 3,4 millions, portant ainsi le montant total des dommages et intérêts et des intérêts alloués à cette date à un montant total de € 25,2 millions ; les intérêts courus depuis le 28 octobre 2009 jusqu'au 31 décembre 2010 s'élèvent à € 0,6 million, portant le montant total à cette date à € 25,8 millions.

La Cour d'Appel de Madrid a infirmé et annulé l'ordonnance suspendant l'appel des garanties bancaires consenties à Lectra par Induyco

À la suite de la notification de la sentence arbitrale, Lectra avait mis en œuvre les garanties bancaires qui avaient été fournies par Induyco afin de garantir ses obligations aux termes du contrat d'acquisition et demandé à Induyco de s'exécuter dans le paiement du montant total des dommages et intérêts. Induyco avait en réponse intenté une action judiciaire en Espagne visant à conditionner l'appel des garanties à première demande à une décision judiciaire préalable de reconnaissance et d'exécution de la sentence arbitrale en Espagne.

En novembre 2009, Induyco avait obtenu une ordonnance suspendant provisoirement les appels au titre des garanties bancaires. Lectra avait fait appel de cette ordonnance et le Tribunal de Première Instance de Madrid a sursis à statuer au fond pendant la procédure d'appel.

Par une décision rendue le 20 septembre 2010, la Cour d'Appel de Madrid a infirmé et annulé l'ordonnance de suspension provisoire rendue par le Tribunal de Première Instance de Madrid. La Cour d'Appel a également condamné Induyco à rembourser à Lectra ses frais encourus dans le cadre de cette procédure.

Cette décision a permis à Lectra d'exercer les garanties bancaires et d'encaisser, conformément aux stipulations les régissant, € 15,1 millions le 7 octobre 2010.

(1) Le Tribunal, dans une « clarification » de son jugement demandée par les parties, a corrigé en mai 2010 une erreur matérielle qui s'était glissée le 21 octobre 2009 dans le montant des frais de procédure alloués à Lectra. Ceci explique les différences mineures (\$ 220 000, soit environ € 0,15 million) avec les chiffres précédemment publiés par la société.

Par ailleurs, le 4 octobre 2010, le Tribunal de Première Instance de Madrid statuant au fond a rejeté l'action initiée par Induyco visant à empêcher Lectra d'appeler les garanties bancaires tant que Lectra n'aurait pas obtenu un jugement de reconnaissance et d'exécution de la sentence arbitrale. C'était sur le fondement de cette action que le Tribunal de Première Instance de Madrid avait, en premier lieu, temporairement interdit à Lectra d'appeler les garanties bancaires. Afin de continuer à remettre en cause l'appel des garanties bancaires réalisé avec succès par Lectra, Induyco a fait appel de ce jugement.

La High Court of Justice de Londres a débouté Induyco de son action en annulation de la sentence rendue par le Tribunal arbitral international

Parallèlement aux contestations en Espagne, dont l'objectif était de bloquer la mise en œuvre des garanties bancaires, Induyco avait engagé en Angleterre une procédure en annulation de la sentence arbitrale. Le 1^{er} juillet 2010, la High Court of Justice de Londres a entièrement débouté Induyco, lui a refusé la possibilité de faire appel et alloué à Lectra le remboursement de ses frais et honoraires exposés à l'occasion de cette procédure.

La sentence arbitrale s'impose à Induyco en application du droit international. Les décisions de la Cour d'Appel de Madrid et de la High Court of Justice de Londres confortent la position de Lectra selon laquelle la nouvelle procédure engagée par Induyco en Espagne est dépourvue de tout fondement et renforce sa volonté de faire valoir fermement ses droits et de poursuivre le recouvrement de la totalité de sa créance au titre de la sentence arbitrale.

À cette fin, la société a engagé fin décembre une procédure d'*exequatur* devant le Tribunal de Première Instance de Madrid, pour faire exécuter en Espagne le jugement arbitral et encaisser les montants encore dus par Induyco.

La société a seulement enregistré dans ses comptes € 15,1 millions sur le montant global de dommages et intérêts de € 25,8 millions

Au 31 décembre 2009, compte tenu d'une part de la suspension de l'appel en paiement de € 15,1 millions au titre des garanties bancaires et du refus par Induyco de payer spontanément le montant de la sentence, d'autre part de la procédure engagée par Induyco en Angleterre en annulation de la sentence arbitrale, la société n'avait pas enregistré dans ses comptes le montant de l'indemnisation allouée par le Tribunal arbitral, le traitement comptable du litige tel qu'il avait été arrêté au 31 décembre 2008 restant inchangé.

Le montant total des honoraires et frais d'avocats et d'experts, des coûts de procédure arbitrale et autres frais engagés depuis le début jusqu'au 31 décembre 2010 par Lectra est de € 11,2 millions. Sur ce montant, € 4,2 millions avaient été reconnus en charges opérationnelles en 2005 et 2006 et € 5,7 millions engagés du 1^{er} janvier 2006 au 28 octobre 2009 avaient été comptabilisés dans les autres actifs courants de l'état de la situation financière.

La décision de la Cour d'Appel de Madrid et l'encaissement des € 15,1 millions se sont traduits, dans les comptes consolidés 2010, par une diminution du montant des écarts d'acquisition de € 6,1 millions et par un produit net à caractère non récurrent de € 3,3 millions résultant d'un produit à caractère non récurrent de € 9,0 millions diminué du montant des honoraires et frais de procédures précédemment comptabilisés dans les autres actifs courants (€ 5,7 millions).

Le solde (€ 10,7 millions) du montant total (€ 25,8 millions au 31 décembre 2010) des dommages et intérêts restant dû par Induyco n'a pas été enregistré dans les comptes au 31 décembre 2010.

Enfin, les honoraires et coûts de procédure relatifs aux nouvelles actions judiciaires engagées par Induyco en Espagne et en Angleterre depuis le 28 octobre 2009 (€ 1,3 million, dont € 1,0 million pour 2010) sont comptabilisés directement dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont réalisés. € 0,6 million relatifs à la procédure en Angleterre en annulation de la sentence engagée par Induyco ont fait l'objet d'un remboursement de € 0,5 million par Induyco en octobre 2010.

Dans la mesure où l'intégralité des frais engagés (à l'exception de ceux relatifs aux procédures encore en cours en Espagne) a déjà été payée, l'exécution de la décision arbitrale se traduira par un encaissement net de trésorerie égal au solde restant dû par Induyco du montant total de l'indemnisation augmenté des intérêts courus depuis la date du jugement.

NOTE 24 PERSONNEL

NOTE 24.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2010	2009
Recherche et développement	(14 104)	(14 039)
Commercial, général et administratif	(67 170)	(64 655)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(4 016)	(3 183)
Total	(85 290)	(81 877)

(1) Les frais de personnel de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 19).

En 2010, les frais de personnel fixes ont diminué ; cette baisse a été compensée par la forte augmentation des frais de personnel variables, compte tenu de l'amélioration des résultats par rapport à 2009.

NOTE 24.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2010	2009
Société mère ⁽¹⁾	628	632
Filiales ⁽²⁾ , dont :	698	742
Europe	347	378
Amériques	143	147
Asie – Pacifique	138	149
autres pays	70	68
Total	1 326	1 374

(1) En 2010, comme en 2009, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent.

(2) Les filiales comprennent l'ensemble des sociétés du Groupe, qu'elles soient consolidées ou non.

Répartition des effectifs par fonction

	2010	2009
Marketing, vente	219	226
Services (experts-solutions et métiers, <i>Call Centers</i> , maintenance technique)	447	469
Recherche et développement	210	209
Achats, production, logistique	158	166
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	292	303
Total	1 326	1 374

NOTE 24.3 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charges dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2010, les filiales assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 3 423 milliers au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, les principales filiales concernées sont les États-Unis, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie et Hong Kong.

NOTE 24.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Les droits acquis non utilisés par les salariés de la société mère dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation) en vigueur en France ne font pas l'objet de provision, les formations futures ayant une contrepartie d'utilité pour le Groupe. Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis au 31 décembre 2010 est de 64 254 heures, dont 63 363 heures n'ont pas encore donné lieu à demande.

NOTE 24.5 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dérogée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières (quatre types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société), suivant le choix personnel des bénéficiaires.

La forte amélioration du résultat de la société en 2010 ne permet pas de compenser en totalité les pertes enregistrées les deux années précédentes, dans un environnement économique particulièrement dégradé. En conséquence, la société ne versera pas de participation en 2011 au titre de 2010 ; elle n'avait pas versé de participation en 2010 au titre de 2009.

Intéressement

Un contrat d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la société mère exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier contrat, signé en juin 2008, couvre la période 2008-2010 et fait l'objet d'un avenant signé en juin 2010.

Compte tenu des résultats bénéficiaires du Groupe en 2010, le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice s'élève à € 2 429 milliers. Un acompte de € 1 187 milliers a été versé en novembre 2010 et le solde sera payé en 2011, après l'arrêté des comptes.

Compte tenu du résultat déficitaire du Groupe en 2009, la société n'a pas versé d'intéressement en 2010 au titre de 2009.

NOTE 24.6 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée de deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

Leur rémunération, qu'ils exercent ou non un mandat social, comprend une partie fixe et une partie variable. Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

La rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels :

- le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 67%) ;

– et le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 33%).

Cette rémunération variable est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100% à objectifs annuels atteints, et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200%. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. À objectifs annuels atteints, elle était égale pour 2010 et 2009 à 60% de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, et à 30% pour le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. La rémunération variable peut atteindre un pourcentage supérieur en cas de dépassement des objectifs annuels.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations.

Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle après la clôture de l'exercice l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces objectifs s'appliquent aux quatre membres de l'équipe dirigeante ainsi qu'à une dizaine de managers de la société mère, Lectra SA; seule varie la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

En 2010, les objectifs annuels ont été très largement dépassés, à la fois sur le résultat et le cash-flow libre, ce qui a eu pour effet de plafonner à 200% la partie variable de la rémunération de ces personnes.

En 2009, l'objectif annuel sur le résultat n'avait pas été atteint mais celui sur le cash-flow libre avait été dépassé, la partie variable de la rémunération avait représenté 66% du montant fixé à objectifs annuels atteints.

Le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué à l'équipe dirigeante (hors jetons de présence pour les deux dirigeants mandataires sociaux) s'est élevé, au titre de 2010, à € 2 315 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 1 485 milliers de rémunération variable et € 47 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2009, le montant global des rémunérations et avantages en nature de ces mêmes personnes était de € 1 321 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 490 milliers de rémunération variable et € 48 milliers d'avantages en nature.

Seuls le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information ont bénéficié en 2010 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 83 000 et 53 120 options. Ces nouveaux plans, ainsi que ceux émis antérieurement, ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge respectivement de € 32 milliers et € 20 milliers (€ 45 milliers et € 29 milliers au titre de 2009). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'actions (cf. note 10.5.5).

NOTE 24.7 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 29 avril 2011, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2010, des jetons de présence d'un montant global de € 100 milliers, inchangé par rapport à 2009, et réparti de manière égale entre les quatre administrateurs.

La rémunération accordée aux deux administrateurs non dirigeants, au titre de l'exercice 2010, est composée exclusivement des jetons de présence, pour un montant individuel de € 25 milliers.

NOTE 25 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2010	2009
Recherche et développement	(369)	(334)
Commercial, général et administratif	(2 824)	(2 932)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(551)	(682)
Total	(3 744)	(3 948)

(1) Les amortissements de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 19).

NOTE 26 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2010	2009
Produits financiers, dont :	312	158
Plus-values sur équivalents de trésorerie	110	10
Autres produits financiers	69	81
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	133	67
Charges financières, dont :	(3 739)	(3 755)
Commissions et services bancaires	(808)	(587)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(2 775)	(3 142)
Provisions pour dépréciation des titres et prêts	(156)	(26)
Total	(3 427)	(3 597)

En 2010, les intérêts sur emprunt et dettes financières comprennent € 2766 milliers d'intérêts (€ 3009 milliers en 2009) relatifs à l'emprunt bancaire à moyen terme mis en place pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions réalisée en 2007 et € 9 milliers (€ 133 milliers en 2009) relatifs aux tirages sur les lignes de crédit de trésorerie (cf. note 13.2).

NOTE 27 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2010, la perte de change s'élève à € 1254 milliers, dont € 1057 milliers relatifs au dollar américain et € 197 milliers relatifs aux autres devises.

La perte sur la devise américaine s'explique essentiellement par les couvertures mises en place au cours de l'année. Il s'agit en particulier de l'écart entre le cours des ventes à terme mises en place au deuxième trimestre 2010 (€ 1 / \$ 1,35) et les cours réels aux échéances de ces dernières (€ 1 / \$ 1,27), et du coût des options de change (puts dollar) mises en place pour couvrir l'exposition aux troisième et quatrième trimestres 2010.

Comme au 31 décembre 2009, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2010 (cf. note 13.7).

NOTE 28 NOMBRE D' ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Aux 31 décembre 2010 et 2009, la société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 10.5.

Résultat net de base par action	2010	2009
Résultat net (en milliers d'euros)	15 647	(3 623)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	28 496 413	28 495 514
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(374 341)	(418 434)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	28 122 072	28 077 080
Résultat de base par action (en euros)	0,56	(0,13)

Résultat net dilué par action	2010	2009
Résultat net (en milliers d'euros)	15 647	(3 623)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	28 496 413	28 495 514
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(374 341)	(418 434)
Effet dilutif des options de souscription d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	194 444	0
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	28 316 516	28 077 080
Résultat dilué par action (en euros)	0,55	(0,13)

(1) En 2010, 3500 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 3500 actions nouvelles (cf. note 10). En 2009, aucune option de souscription d'actions n'avait été exercée et aucune action nouvelle n'avait été créée.

(2) En 2010, du fait d'un cours moyen annuel de € 3,22, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'action s'est traduit par 194 444 actions théoriques supplémentaires. En 2009, du fait du cours moyen annuel de € 2,25, aucune option de souscription d'actions n'était dilutive.

NOTE 29 COMPTE DE RÉSULTAT À COURS DE CHANGE CONSTANTS

	2010		2009	Variation 2010/2009	
	Réel	À cours de change 2009	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	190 290	183 479	153 187	+ 24 %	+ 20 %
Coût des ventes	(54 193)	(53 501)	(44 853)	+ 21 %	+ 19 %
Marge brute	136 097	129 978	108 334	+ 26 %	+ 20 %
Frais de recherche et développement	(9 547)	(9 547)	(8 673)	+ 10 %	+ 10 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(103 701)	(101 081)	(102 454)	+ 1 %	- 1 %
Résultat opérationnel courant	22 849	19 350	(2 793)	ns	ns
(en % du chiffre d'affaires)	12,0 %	10,5 %	- 1,8 %	+ 13,8 points	+ 12,3 points
Produits à caractère non récurrent	3 291	3 291	0	na	na
Charges à caractère non récurrent	(1 053)	(1 053)	(1 880)	- 44 %	- 44 %
Résultat opérationnel	25 087	21 588	(4 673)	ns	ns
(en % du chiffre d'affaires)	13,2 %	11,8 %	- 3,1 %		

L'exposition opérationnelle nette de la société aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transaction après l'euro. Les autres devises ayant un effet significatif sur l'exposition du Groupe au risque de change sont le yen japonais, le yuan chinois, le dollar canadien, le dollar de Hong Kong et le real brésilien. L'effet global de la variation des devises entre 2009 et 2010 est une augmentation de € 6 811 milliers du chiffre d'affaires et de € 3 499 milliers du résultat d'opérationnel 2010 du Groupe. Le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,39 / € 1 en 2009 et de \$ 1,33 / € 1 en 2010, explique à lui seul une augmentation de € 2 769 milliers du chiffre d'affaires et de € 1 851 milliers du résultat opérationnel dans les chiffres 2010 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2010 à cours de change 2009. Trois autres devises se sont fortement appréciées par rapport à l'euro en comparaison des cours de change 2009 : le yen japonais, le real brésilien et le yuan chinois. Elles expliquent une augmentation complémentaire globale de € 2 405 milliers du chiffre d'affaires et de € 1 190 milliers du résultat opérationnel.

NOTE 30 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE (NON AUDITÉ)

2010 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2010
Chiffre d'affaires	42 962	48 871	48 195	50 261	190 290
Coût des ventes	(12 153)	(13 538)	(13 499)	(15 002)	(54 193)
Marge brute	30 809	35 333	34 696	35 259	136 097
Frais de recherche et développement	(2 527)	(2 594)	(2 058)	(2 368)	(9 547)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(25 297)	(27 383)	(24 380)	(26 641)	(103 701)
Résultat opérationnel courant	2 985	5 356	8 258	6 250	22 849
Produits à caractère non récurrent	0	0	3 291	0	3 291
Charges à caractère non récurrent	0	0	0	(1 053)	(1 053)
Résultat opérationnel	2 985	5 356	11 549	5 197	25 087
Résultat net	1 623	2 731	7 655	3 638	15 647

2009 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2009
Chiffre d'affaires	37 591	37 187	35 857	42 553	153 187
Coût des ventes	(11 058)	(10 646)	(10 017)	(13 132)	(44 853)
Marge brute	26 533	26 541	25 840	29 421	108 334
Frais de recherche et développement	(2 410)	(2 296)	(1 838)	(2 129)	(8 673)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(27 332)	(26 520)	(23 934)	(24 668)	(102 454)
Résultat opérationnel courant	(3 209)	(2 275)	68	2 624	(2 793)
Charges à caractère non récurrent	0	0	0	(1 880)	(1 880)
Résultat opérationnel	(3 209)	(2 275)	68	744	(4 673)
Résultat net	(3 153)	(1 205)	126	610	(3 623)

NOTE 31 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2010	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	97 314	40 753	39 934	12 289	0	190 290
Résultat opérationnel courant	8 398	(620)	17	1 667	13 387	22 849

2009	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	87 144	30 971	25 262	9 810	0	153 187
Résultat opérationnel courant	2 536	(2 519)	(2 911)	967	(866)	(2 793)

Conformément à l'amendement de la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, le Groupe a décidé de ne plus présenter d'indicateur du total des actifs de chaque secteur.

Le résultat opérationnel courant obtenu par l'addition des résultats des secteurs est identique au résultat opérationnel courant tel qu'il figure dans les états financiers consolidés du Groupe ; aucune réconciliation n'est donc nécessaire.

En 2010, la forte augmentation des volumes des ventes se traduit mécaniquement par une contribution importante du Siège au résultat opérationnel du Groupe. En 2009, à l'inverse, la perte opérationnelle du Siège était consécutive au fort recul des ventes réalisées par les régions au cours de la période, la quote-part de la marge brute sur chiffre d'affaires affectée au Siège ayant été insuffisante pour couvrir ses frais généraux.

Notes sur le tableau des flux de trésorerie

consolidés

NOTE 32 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2010 comme en 2009, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilantielles court terme affectant le résultat de change (cf. paragraphe relatif à la conversion des postes de l'état de la situation financière libellés en devises dans les règles et méthodes comptables), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions et de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées.

NOTE 33 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2010, la diminution du besoin en fonds de roulement s'élève à € 15382 milliers. Elle comprend notamment des éléments à caractère non récurrent liés à l'encaissement de € 15090 milliers à la suite de la sentence du Tribunal arbitral international contre Induyco et à des décaissements relatifs aux mesures de restructuration mises en œuvre en 2009. En dehors de ces éléments, la diminution du besoin en fonds de roulement de € 9288 milliers s'explique principalement par les éléments suivants :

- € 1369 milliers de hausse des dettes fournisseurs, consécutive à la forte activité de la période ;
- € 4861 millions correspondant à l'augmentation des dettes sociales, principalement du fait de la portion des rémunérations variables et de l'intéressement comptabilisés en 2010 et qui sera payée en 2011 ;
- € 2415 milliers de hausse des avances et acomptes reçus des clients ;
- – € 1557 milliers correspondant à l'augmentation des stocks.

En 2009, la diminution du besoin en fonds de roulement s'élevait à € 9574 milliers et provenait essentiellement de la baisse des stocks pour € 8433 milliers et des créances clients pour € 1216 milliers. La variation négative des autres actifs et passifs courants (€ 75 milliers) s'expliquait principalement par les éléments suivants :

- € 14064 milliers d'encaissement des crédits d'impôt recherche 2005-2008 ;
- – € 6003 milliers au titre du crédit d'impôt recherche de l'exercice comptabilisé et non encaissé ;
- – € 6983 milliers correspondant principalement à la diminution du poste « Fournisseurs », liée à la forte réduction du volume des achats en 2009 ainsi qu'à l'application de la loi de modernisation de l'économie en vigueur en France depuis le 1^{er} janvier 2009 ;
- – € 667 milliers correspondant aux décaissements à caractère non récurrent liés au litige avec Induyco (honoraires antérieurs à la sentence) et au titre des mesures de réorganisation et d'optimisation des ressources du Groupe.

Parallèlement, si le chiffre d'affaires enregistre une très forte progression, les créances clients nettes des acomptes encaissés et des prestations facturées d'avance, quant à elles, ont diminué de € 139 milliers, ce qui traduit une nouvelle réduction des délais moyens d'encaissement. Au 31 décembre 2010, la rotation des créances clients nettes, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, est réduite à 6 jours, contre 10 jours au 31 décembre 2009.

NOTE 34 FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Le produit à caractère non récurrent de € 3291 milliers comptabilisé à la suite de l'encaissement de € 15090 milliers dans le cadre du litige avec Induyco (cf. note 23) a été retraité de la capacité d'autofinancement pour être inclus dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement comprennent donc, sur la ligne « Dommages et intérêts perçus », € 9346 milliers liés à l'encaissement des dommages et intérêts dans le cadre du litige avec Induyco. Ce montant se décompose comme suit :

- € 6055 milliers liés à la diminution de l'écart d'acquisition d'Investronica Sistemas ;
- € 3291 milliers de produit à caractère non récurrent retraité de la capacité d'autofinancement.

NOTE 35 CASH-FLOW LIBRE

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise.

	2010	2009
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	37 160	10 996
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	7 250	(1 738)
Cash-flow libre	44 410	9 258

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 21 778 milliers en 2010 (€ 1 422 milliers en 2009) et une diminution du besoin en fonds de roulement de € 15 382 milliers (diminution de € 9 574 milliers en 2009).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 33 ci-dessus.

Avant prise en compte des € 9 346 milliers liés à l'encaissement des € 15 090 milliers dans le cadre du litige avec Induyco, les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement sont négatifs de € 2 096 milliers.

Avant décaissements à caractère non récurrent de € 675 milliers et encaissement des € 15 090 milliers, le cash-flow libre est positif de € 29 994 milliers en 2010.

En 2009, les décaissements nets à caractère non récurrent s'étaient élevés à € 667 milliers.

NOTE 36 ACCROISSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2010 comme en 2009, l'accroissement des dettes financières non courantes s'explique par l'octroi d'une avance remboursable accordée par OSEO Innovation en France, d'un montant de € 400 milliers en 2010 et en 2009 (cf. note 13.2). Les lignes de crédit de trésorerie n'étaient pas utilisées au 31 décembre 2010, compte tenu de la situation de trésorerie redevenue très favorable.

Le montant des lignes de crédit de trésorerie utilisées au 31 décembre 2009 (€ 7 600 milliers), considéré comme une dette financière dans l'état de la situation financière (cf. note 13.2), est inclus dans le calcul de la trésorerie dans le tableau des flux (cf. note 38).

NOTE 37 REMBOURSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

Les deux premières échéances semestrielles de € 3 840 milliers chacune ont été remboursées le 30 juin et le 31 décembre 2010. En complément et compte tenu de la forte amélioration de sa situation de trésorerie au cours de l'exercice, la société, à sa propre initiative, a effectué un remboursement anticipé de € 10 000 milliers le 31 décembre 2010 (cf. note 13.2).

En 2010 comme en 2009, le remboursement des dettes financières correspond également à des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de R&D pour un montant identique de € 125 milliers.

NOTE 38 RÉCONCILIATION DE LA TRÉSORERIE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	2010	2009
Trésorerie et équivalents de trésorerie dans l'état de la situation financière	30 174	9 749
Utilisation des lignes de crédits de trésorerie	0	(7 600)
Trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie	30 174	2 149

Le Groupe n'utilisant plus ses lignes de crédit de trésorerie au 31 décembre 2010, le montant de la trésorerie figurant dans l'état de la situation financière est identique à celui du tableau des flux de trésorerie consolidés.

Comptes de la société mère

124 - Bilan

125 - Compte de résultat

126 - Tableau des flux de trésorerie

127 - Annexe aux comptes de la société mère

Bilan

société mère

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2010		2009	
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	note 1	29 695	(23 835)	5 860	6 282
Immobilisations corporelles	note 2	30 015	(21 746)	8 269	9 260
Immobilisations financières	note 3	51 122	(8 139)	42 983	55 263
Total actif immobilisé		110 832	(53 720)	57 112	70 805
Stocks et en-cours	note 4	19 099	(5 925)	13 174	12 528
Clients et comptes rattachés	note 5	34 728	(1 908)	32 820	32 593
Autres créances	note 6	6 972		6 972	7 556
Valeurs mobilières de placement	note 7	0		0	1 946
Autres valeurs disponibles		20 578		20 578	1 117
Total actif circulant		81 377	(7 833)	73 544	55 741
Comptes de régularisation actif	note 8	1 763		1 763	1 576
Total actif		193 972	(61 553)	132 419	128 121

PASSIF

		2010	2009
Capital social	note 9.1.1	27 644	27 641
Primes d'émission et de fusion	note 9.1.2	1 039	1 033
Report à nouveau et réserves		(6 845)	1 068
Résultat de l'exercice		17 553	(7 913)
Subventions d'investissements		129	144
Capitaux propres	note 9	39 520	21 973
Provisions pour risques et charges	note 10	3 040	2 511
Dettes financières à long terme	note 11.1	27 611	41 920
Fournisseurs et autres passifs à court terme	note 12	46 199	36 913
Dettes fiscales		1 839	981
Emprunts et dettes financières à court terme	note 11.1	4 780	15 351
Total dettes à court terme		52 818	53 245
Comptes de régularisation passif	note 13	9 430	8 472
Total passif		132 419	128 121

Les notes figurant aux pages 127 à 153 font partie intégrante des états financiers de la société mère.

Compte de résultat

société mère

Du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en milliers d'euros)

		2010	2009
Chiffre d'affaires	note 14	126 903	91 630
Autres produits d'exploitation	note 15	1 990	2 646
Achats consommés		(43 979)	(33 160)
Charges de personnel	note 16	(44 886)	(40 232)
Autres charges d'exploitation	note 17	(25 982)	(23 067)
Impôts et taxes		(2 570)	(2 427)
Dotations aux amortissements et aux provisions	note 18	(3 846)	(5 978)
Résultat opérationnel		7 630	(10 587)
Charges et produits financiers		4 550	(5 890)
Résultat de change		(627)	2 670
Résultat financier	note 19	3 923	(3 220)
Résultat courant avant impôt		11 554	(13 807)
Produits et charges exceptionnels	note 20	436	(260)
Participation des salariés	note 16.3	0	0
Impôt sur les sociétés	note 21	5 563	6 154
Résultat net		17 553	(7 913)

Les notes figurant aux pages 127 à 153 font partie intégrante des états financiers de la société mère.

Tableau des flux de trésorerie

société mère

Du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en milliers d'euros)

2010

2009

I – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ

Résultat net		17 553	(7 913)
Amortissements et provisions d'exploitation		3 387	5 402
Éléments non monétaires du résultat		(7 040)	2 695
Plus ou moins-values sur cession d'actifs		33	0
Capacité d'autofinancement d'exploitation		13 933	185
Variation des stocks et en-cours		(1 525)	5 971
Variation des créances clients et comptes rattachés		(1 189)	(10 619)
Variation des fournisseurs et autres passifs à court terme		10 641	6 258
Variation des autres créances et des dettes fiscales		2 158	8 387
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		10 084	9 996
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		24 017	10 181

II – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Variation des immobilisations incorporelles	note 1	(847)	(776)
Variation des immobilisations corporelles	note 2	(504)	(670)
Variation des immobilisations financières	note 3	19 720	49
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		18 370	(1 397)

III – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Augmentations de capital en numéraire	note 9	9	0
Accroissement des dettes long terme et court terme		400	400
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 11	(17 680)	0
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(17 271)	400
Variation de la trésorerie		25 115	9 184
Trésorerie au 1^{er} janvier		(4 537)	(13 721)
Variation de la trésorerie		25 115	9 184
Incidence des variations de cours de change		0	1
Trésorerie au 31 décembre		20 578	(4 537)

Les notes figurant aux pages 127 à 153 font partie intégrante des états financiers de la société mère.

Annexe aux comptes de la société mère

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, ci-après nommé le Groupe, désigne la société Lectra, ci-après nommée la société, et ses filiales.

Les comptes de la société mère ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 1^{er} mars 2011 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2011.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2010 sont présentés conformément aux dispositions du Code de commerce, de la loi du 30 avril 1983, de son décret d'application du 29 novembre 1983 et du plan comptable 1999.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler.

Versement de dividendes

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2011 de distribuer en 2011, au titre de l'exercice 2010, un dividende de € 0,18 par action.

La société n'a versé aucun dividende en 2010.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

Les valeurs comptables des actifs incorporels sont revues à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur de chacun des actifs considérés.

Logiciels de gestion

Cette rubrique comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Le nouveau système d'information, mis en service le 1^{er} janvier 2007, est amorti linéairement sur huit ans. L'activation des frais relatifs à ce projet a été possible car la faisabilité technique de celui-ci a toujours été démontrée ; il est probable que cette immobilisation génère des avantages futurs pour la société.

Les autres logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, la société active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage du logiciel comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

Brevets et marques

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La société n'est pas dépendante de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par la société ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

Les droits détenus par la société, notamment dans le domaine des logiciels propres à son activité de concepteur et d'éditeur de logiciels, font l'objet de concessions de droits d'utilisation à ses clients, dans le cadre de son activité commerciale.

La société n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

Autres

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur deux à cinq ans.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

Les valeurs comptables des actifs corporels sont revues à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur.

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément. Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les filiales consolidées (titres mis en équivalence) et dans les filiales non consolidées (titres et prêts).

Par dérogation à la règle générale, la société applique le principe de la mise en équivalence dans ses comptes sociaux : les titres de participation dans les filiales consolidées sont inscrits au bilan en fonction de la quote-part des capitaux propres qu'ils représentent, déterminée d'après les règles de consolidation du Groupe.

Pour les autres titres et prêts, les provisions sont constituées sur la base d'une appréciation de la juste valeur de ces sociétés, fondée sur leur situation financière, leur rentabilité et leurs perspectives d'avenir.

ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2010 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur et autorisé le Conseil d'Administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation

du marché par le recours à un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce programme a fait l'objet d'un descriptif publié le 26 février 2010 sur le site Internet de Lectra (www.lectra.com).

Dans le cadre de la réglementation boursière, la société a poursuivi le contrat de liquidité géré par SG Securities (Société Générale) Paris, destiné à améliorer la liquidité du titre Lectra en Bourse, et procédé à des transactions sur ses propres actions. Au total, la société détenait, au 31 décembre 2010, 0,5% du capital dans le cadre du contrat de liquidité (1,6% au 31 décembre 2009) pour un montant total de € 386 milliers (€ 1 439 milliers au 31 décembre 2009), soit un prix de revient moyen de € 2,69 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres. Par ailleurs, la société n'a procédé en 2009 à aucun achat ni aucune vente d'actions dans le cadre du mandat donné à SG Securities pour intervenir pour son propre compte dans l'achat et la cession de ses actions, selon les modalités du programme autorisé par les Assemblées Générales des 30 avril 2007 et 2008, devenu caduc à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2009. Aux 31 décembre 2010 et 2009, la société ne détenait aucune action dans ce cadre.

STOCKS ET EN-COURS

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (calculé selon la méthode du coût moyen pondéré, y compris les frais accessoires) et la valeur nette de réalisation. Les produits finis et les en-cours de production sont évalués au montant le plus faible entre le prix de revient industriel standard (ajusté à la date de clôture en fonction de l'évolution des coûts réellement supportés) et la valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente probable dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement ou la remise à niveau du bien et des coûts nécessaires pour réaliser la vente. Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient.

Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée. Les provisions relatives aux stocks de pièces détachées et consommables sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement, et des risques spécifiques à chaque pays.

Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont constituées soit de Sicav monétaires évaluées au plus bas de leur valeur d'acquisition ou de leur valeur de marché, soit de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Ces placements monétaires sont immédiatement disponibles et le montant équivalent en trésorerie est connu ou sujet à une incertitude négligeable.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains et s'ils peuvent être évalués de façon fiable.

Les provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par la société à ses clients et à ses filiales lors de la vente d'équipements de CFAO : coût de remplacement des pièces, frais liés aux déplacements des techniciens et coût de main-d'œuvre. Cette provision est constituée au moment de la comptabilisation de la vente par la société, qui génère une obligation contractuelle de garantie.

Provisions pour avantages différés (dont indemnités de départ à la retraite)

Les indemnités de départ qui seront perçues par les salariés en application de la convention collective font l'objet d'une provision qui correspond à la valeur actualisée de cet engagement selon les principes relatifs à la recommandation 2003-R01 du CNC.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (basé sur une moyenne annuelle de taux obligataires), un taux de charges sociales moyen et un taux de *turnover* qui repose sur les données historiques constatées. La société a opté pour l'enregistrement intégral dans le compte de résultat des écarts actuariels. La charge globale, tous éléments confondus, est comptabilisée en provision pour risques et charges (*cf.* note 10).

CRÉANCES ET DETTES EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les créances et dettes libellées en devises sont enregistrées en utilisant le cours moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties au taux de change en vigueur au 31 décembre.

L'écart de conversion résultant de cette réévaluation figure dans les rubriques « Comptes de régularisation actif » et « Comptes de régularisation passif » du bilan. Les gains et pertes latents de change sont compensés devise par devise lorsque les échéances sont comparables, et ajustés pour tenir compte des couvertures de change contractées par la société. Si la position globale par devise expose la société à un risque, une provision est constituée pour y faire face.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur.

Pour les matériels ou pour les logiciels, lorsque la société vend également l'équipement informatique sur lequel le logiciel est installé, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles.

Pour les logiciels, lorsque la société ne vend pas l'équipement informatique sur lequel le logiciel est installé, ces conditions sont généralement remplies lorsque le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents est pris en compte mensuellement tout au long de la période des contrats.

Le revenu lié à la facturation des services ne faisant pas l'objet de contrats récurrents est reconnu lors de la réalisation de la prestation ou, le cas échéant, en fonction de son avancement.

SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont enregistrées au compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants. Les subventions d'exploitation sont comptabilisées en produits constatés d'avance lors de leur encaissement et enregistrées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées.

FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par la société n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation.

De ce fait, les critères techniques et économiques permettant de capitaliser les frais de R&D au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

INSTRUMENTS FINANCIERS

La société utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux risques de variation des taux de change. Les profits et pertes sur les contrats de change à terme destinés à la couverture du risque de change sont constatés en résultat dans la même période que les opérations couvertes.

Notes sur le bilan

société mère

NOTE 1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2009	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2009	18 386	2 547	7 391	28 324
Acquisitions externes	47	71	533	651
Développements internes	411	0	141	552
Sorties	(356)	0	(324)	(680)
Transfert	227	0	(227)	0
Valeur brute au 31 décembre 2009	18 716	2 618	7 514	28 848
Amortissements au 31 décembre 2009	(14 412)	(2 317)	(5 837)	(22 566)
Valeur nette au 31 décembre 2009	4 304	301	1 677	6 282

2010	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2010	18 716	2 618	7 514	28 848
Acquisitions externes	549	55	0	604
Développements internes	385	0	0	385
Sorties	(143)	0	0	(143)
Transfert	420	0	(420)	0
Valeur brute au 31 décembre 2010	19 928	2 673	7 094	29 695
Amortissements au 31 décembre 2010	(15 559)	(2 439)	(5 837)	(23 835)
Valeur nette au 31 décembre 2010	4 369	234	1 257	5 860

Les amortissements ont évolué comme suit :

2010	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2010	(14 412)	(2 317)	(5 837)	(22 566)
Dotations aux amortissements	(1 147)	(122)	0	(1 269)
Amortissements au 31 décembre 2010	(15 559)	(2 439)	(5 837)	(23 835)

Logiciels de gestion

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration constantes de ses systèmes d'information, la société a acquis en 2009 et 2010 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que de nouvelles licences de logiciels qu'elle utilise.

Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels. Dans le cadre de l'avancement du projet de refonte de son système d'information, pour la phase de déploiement dans ses filiales qui s'est poursuivie en 2010, la société a procédé à la refacturation, à ses filiales, pour un montant de € 143 milliers relatif aux licences et aux coûts d'implémentation des logiciels déployés.

NOTE 2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2009	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2009	5 022	9 355	14 818	29 195
Investissements	0	30	629	659
Transferts	0	343	(343)	0
Valeur brute au 31 décembre 2009	5 022	9 728	15 104	29 854
Amortissements au 31 décembre 2009	(2 438)	(6 132)	(12 024)	(20 594)
Valeur nette au 31 décembre 2009	2 584	3 596	3 080	9 260

2010	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2010	5 022	9 728	15 104	29 854
Investissements	0	111	428	539
Sorties	0	(105)	(273)	(378)
Transferts	0	5	(5)	0
Valeur brute au 31 décembre 2010	5 022	9 739	15 254	30 015
Amortissements au 31 décembre 2010	(2 516)	(6 614)	(12 616)	(21 746)
Valeur nette au 31 décembre 2010	2 506	3 125	2 638	8 269

Les amortissements ont évolué comme suit :

2010	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2010	(2 438)	(6 132)	(12 024)	(20 594)
Dotations aux amortissements	(78)	(482)	(592)	(1 152)
Amortissements au 31 décembre 2010	(2 516)	(6 614)	(12 616)	(21 746)

Les terrains et constructions concernent uniquement l'ensemble du site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut de € 5 022 milliers.

Le site s'étend sur une superficie de 11,4 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 27 300 m².

Les acquisitions relatives aux agencements et aménagements réalisées en 2010 concernent essentiellement des installations sur le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant de € 111 milliers.

Les acquisitions d'autres immobilisations corporelles réalisées en 2010 et 2009 concernent essentiellement des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées aux déménagements des sites de Paris-Chaussée d'Antin et de Toulouse, ainsi qu'à la mise au rebut d'outillages obsolètes.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

2009	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2009	37 254	39 504	1 649	78 407
Augmentations	0	721	768	1 489
Diminutions	(2 113)	(395)	(816)	(3 324)
Valeur brute au 31 décembre 2009	35 141	39 830	1 601	76 572
Provisions au 31 décembre 2009	(18 319)	(2 414)	(576)	(21 309)
Valeur nette au 31 décembre 2009	16 822	37 416	1 025	55 263

2010	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2010	35 141	39 830	1 601	76 572
Augmentations	25	1 755	1 554	3 334
Diminutions	(5 386)	(20 880)	(2 518)	(28 784)
Valeur brute au 31 décembre 2010	29 780	20 705	637	51 122
Provisions au 31 décembre 2010	(6 034)	(2 052)	(53)	(8 139)
Valeur nette au 31 décembre 2010	23 746	18 653	584	42 983

L'augmentation de la rubrique « Titres mis en équivalence » correspond au montant du capital social de la filiale Lectra Baltic Oü, basée en Estonie, créée en octobre 2010. La diminution de cette rubrique correspond à la liquidation juridique de deux filiales de la société, Pan Union International Ltd et Prima Design Systems Ltd, sans aucune activité depuis de nombreuses années, pour lesquelles les titres avaient été dépréciés dans leur totalité.

L'évolution de la rubrique « Autres titres et prêts » correspond à l'augmentation de capital effectuée par Lectra Maroc SARL ainsi qu'aux avances consenties par la société à certaines de ses filiales. La diminution de cette rubrique correspond, pour € 359 milliers, à la liquidation juridique de la filiale de la société en Colombie, sans aucune activité depuis de nombreuses années, dont les titres avaient été dépréciés dans leur totalité, et, pour € 20060 milliers, au remboursement partiel du prêt participatif consenti par à Lectra Sistemas Española SA.

Les actions détenues en propre constituent l'essentiel des « Autres immobilisations financières », pour un montant brut de € 386 milliers au 31 décembre 2010 (€ 1 439 milliers au 31 décembre 2009).

Les mouvements sur les actions détenues en propre sont détaillés ci-dessous :

	2010			2009		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
Actions détenues en propre au 1^{er} janvier						
Contrat de liquidité	442 546	1 439	3,25	358 459	1 498	4,18
Total au 1^{er} janvier (en valeur historique)	442 546	1 439	3,25	358 459	1 498	4,18
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	126 609	349	2,76	162 407	377	2,32
Ventes (au cours de réalisation)	(425 415)	(1 478)	3,47	(78 320)	(185)	2,36
Flux net	(298 806)	(1 129)		84 087	192	
Plus-values (moins-values) de cession	0	76		0	(251)	
Actions détenues en propre au 31 décembre						
Contrat d'apporteur de liquidité	143 740	386	2,69	442 546	1 439	3,25
Total au 31 décembre (en valeur historique)	143 740	386	2,69	442 546	1 439	3,25

NOTE 4 STOCKS ET EN-COURS

	2010	2009
Stocks de matières premières	11 557	12 398
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	7 542	6 061
Valeur brute	19 099	18 459
Stocks de matières premières	(3 893)	(3 847)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(2 032)	(2 084)
Dépréciations	(5 925)	(5 931)
Stocks de matières premières	7 664	8 551
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	5 510	3 977
Valeur nette	13 174	12 528

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

Au cours de l'exercice 2010, € 885 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 899 milliers en 2009), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

Le fort rebond des commandes a entraîné une augmentation du niveau de production et s'est traduit par une légère augmentation des stocks en 2010. Les progrès réalisés dans l'utilisation des nouveaux logiciels de gestion de la fabrication et des stocks depuis leur mise en place le 1^{er} janvier 2007 avaient permis d'enregistrer une forte diminution des stocks de la société en 2009.

NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2010	2009
Clients et comptes rattachés Groupe	19 149	19 664
Provisions pour dépréciation Groupe	(509)	(748)
Créances clients Groupe nettes	18 640	18 916
Clients et comptes rattachés hors Groupe	15 579	15 642
Provisions pour dépréciation hors Groupe	(1 399)	(1 965)
Créances clients hors Groupe nettes	14 180	13 677
Total clients et comptes rattachés brut	34 728	35 306
Provisions pour dépréciation	(1 908)	(2 713)
Total clients et comptes rattachés net	32 820	32 593

Les comptes clients au 31 décembre 2010 intègrent € 8071 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2011 (€ 7338 milliers hors taxes au 31 décembre 2009, relatifs à l'exercice 2010). La contrepartie est enregistrée dans les comptes de régularisation passif (cf. note 13). La société ne détient aucune créance à plus d'un an.

NOTE 6 AUTRES CRÉANCES

	À moins de un an	De un à cinq ans	Total
Avances accordées au personnel	43	0	43
Crédit d'impôt recherche	0	5 669	5 669
Autres crédits d'impôt	480	0	480
TVA	299	0	299
Autres créances diverses	481	0	481
Total	1 303	5 669	6 972

Au 31 décembre 2010, les autres créances comprennent essentiellement le crédit d'impôt recherche pour un montant de € 5 669 milliers (€ 6 207 milliers au 31 décembre 2009), le crédit d'impôt intéressement pour un montant de € 480 milliers et la TVA récupérable pour un montant de € 299 milliers (€ 482 milliers au 31 décembre 2009).

La société ne percevra pas en 2011 le montant du crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2010, la mesure de remboursement anticipé par le Trésor public français des montants non utilisés n'ayant pas été reconduite en 2011. Cette mesure initialement mise en place fin 2008, dans le cadre du plan de relance de l'économie française, avait été reconduite en 2010 et avait, de ce fait, permis à la société d'encaisser en 2010 € 6 207 milliers au titre du crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2009.

Le montant du bénéfice fiscal étant inférieur à celui des pertes fiscales reportables au 31 décembre 2009, le crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2010 ne sera pas utilisé. Il sera, le cas échéant, imputé sur le montant de l'impôt à payer au titre des bénéfices des exercices 2011 à 2013, la fraction qui n'aurait pu être utilisée à l'issue de cette période sera remboursée par le Trésor public en 2014.

NOTE 7 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	2010	2009
Sicav monétaires	0	1 946

Les Sicav monétaires sont évaluées au plus bas de leur valeur d'acquisition ou de leur valeur de marché. Au 31 décembre 2010, la société ne détient plus de valeurs mobilières de placement ni de certificats de dépôt négociables. À cette date, l'essentiel de la trésorerie disponible est placée sur des comptes à vue rémunérés.

NOTE 8 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

	2010	2009
Frais de loyers et d'assurance	276	319
Frais de location de matériel informatique	66	128
Autres charges constatées d'avance	533	587
Écarts de conversion actif	889	542
Total	1 763	1 576

NOTE 9 CAPITAUX PROPRES

	2010	2009
Capitaux propres au 1^{er} janvier	21 973	29 900
Mouvements capital et primes d'émission	9	0
Distributions de dividendes	0	0
Variation des subventions d'investissement	(14)	(14)
Résultat net de l'exercice	17 553	(7 913)
Capitaux propres au 31 décembre	39 520	21 973

Le capital social au 31 décembre 2010 s'élève à € 27 644 043,58, composé de 28 499 014 actions d'une valeur nominale de € 0,97.

NOTE 9.1 VARIATION DU CAPITAL SOCIAL ET DES PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

En 2010, le capital a été augmenté par l'émission de 3500 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions. Au cours de l'exercice 2009, la société n'a procédé à aucune modification concernant son capital social.

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion au cours des exercices 2010 et 2009.

Au 31 décembre 2010, en dehors des autorisations d'augmentation de capital données par l'Assemblée Générale dans le cadre de l'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants et salariés, il n'existe aucune autre autorisation de nature à modifier le nombre d'actions composant le capital social.

note 9.1.1 Capital social

	2010		2009	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	28 495 514	27 640 649	28 495 514	27 640 649
Exercice d'options de souscription d'actions	3 500	3 395	0	0
Capital social au 31 décembre	28 499 014	27 644 044	28 495 514	27 640 649

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

note 9.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2010	2009
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	1 033	1 033
Exercice d'options de souscription d'actions	5	0
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	1 039	1 033

NOTE 9.2 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée Générale Extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

De ce fait, au 31 décembre 2010, 27 872 929 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 482 345 actions (soit 1,69 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total des droits de vote au 31 décembre 2010 est en principe de 28 891 359 ; il est réduit à 28 837 619 en raison des actions détenues en propre à cette date qui sont privées du droit de vote.

NOTE 9.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

NOTE 9.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2010, 179 bénéficiaires (195 au 31 décembre 2009) détiennent 2 969 644 options de souscription d'actions, donnant chacune le droit de souscrire une action nouvelle de la société mère Lectra SA d'une valeur nominale de € 0,97. À cette date, 162 dirigeants et salariés du Groupe (soit 12 % des effectifs) sont bénéficiaires de 2 920 397 options ; 17 anciens salariés détiennent toujours 49 247 options en cours de validité.

Au cas où toutes ces options seraient exercées, 2 969 644 actions nouvelles seraient créées et le capital social serait augmenté de € 2 880 554,68 (auquel s'ajouterait une prime d'émission globale de € 10 452 304,22). Le capital de la société se trouverait ainsi porté à € 30 524 598,26 divisé en 31 468 658 actions d'une valeur nominale de € 0,97 chacune.

Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'Administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options à un montant en aucun cas inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'Administration.

note 9.4.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2010		2009	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1^{er} janvier	2 993 528	4,85	3 201 027	5,24
Options attribuées au cours de l'exercice	486 533	2,50	694 669	2,62
Options exercées au cours de l'exercice	(3 500)	2,50	0	
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(506 917)	4,73	(902 168)	4,51
Options en vigueur au 31 décembre	2 969 644	4,49	2 993 528	4,85
- dont options exerçables	2 218 180	5,06	2 125 886	5,35
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	751 464	2,81	867 642	3,64

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2010, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans à partir du 1^{er} janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Depuis l'exercice 2006, les options conditionnées à des objectifs de résultats sont attribuées par le Conseil d'Administration après constatation définitive de l'atteinte desdits résultats pour l'exercice clos et font l'objet d'une information individuelle préalable auprès des bénéficiaires. Le nombre d'options potentiellement à émettre à ce titre en 2011 au titre des performances de 2010 est mentionné à la note 9.4.6.

note 9.4.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2010 par catégorie de bénéficiaires

	2010				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	2	801 165	27%	593 292	207 873
Équipe de management du Groupe	25	1 171 028	39%	832 119	338 909
Autres salariés	135	948 204	32%	743 522	204 682
Personnes ayant quitté la société détenant des options exerçables	17	49 247	2%	49 247	0
Total	179	2 969 644	100%	2 218 180	751 464

(1) Les deux bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier, et Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'options.

note 9.4.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2010 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
27 mai 2003	27 mai 2011	245 820	4,75
28 mai 2004	28 mai 2012	291 365	6,61
23 mai 2006	23 mai 2014	463 735	5,63
8 juin 2007	8 juin 2015	478 607	6,30
27 juillet 2007	27 juillet 2015	694	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	73 713	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	338 757	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	39 493	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	576 400	2,50
10 juin 2010	10 juin 2018	461 060	2,50
Total		2 969 644	

Parmi les 49 247 options détenues par des personnes ayant quitté la société, 34 551 ont une échéance en 2011, 8 431 en 2012 et 6 265 en 2013.

note 9.4.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2010 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2011	368 606
2012	267 653
2013	115 205
Total	751 464

note 9.4.5 Plan d'options des mandataires sociaux en vigueur au 31 décembre 2010

Aucune option n'a été consentie à André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, qui, disposant de plus de 10 % du capital chacun depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur. Ils ne disposent d'aucune option de souscription d'actions.

note 9.4.6 Options attribuées en 2010

Le 10 juin 2010, le Conseil d'Administration a procédé à deux attributions d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'autorisation qui lui avait été donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010 :

- 128 533 options à 40 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 2,50, au titre de la réalisation des objectifs 2009 ;
- 358 000 options à 85 salariés du Groupe, chaque option donnant droit de souscrire une action au prix d'exercice de € 2,50.

Compte tenu des impacts de la crise économique et financière sur les résultats du Groupe et le niveau du cours de Bourse, le Conseil d'Administration a souhaité renforcer les règles d'attribution, notamment en augmentant de manière significative la part variable du plan d'options 2010. Ainsi, pour l'essentiel des bénéficiaires, seul un quart du nombre maximal d'options du plan individuel a été attribué le 10 juin, les trois quarts restants le seront en 2011 en fonction des performances individuelles et/ou du Groupe.

De ce fait, 1 023 600 options maximum font l'objet d'un engagement d'attribution en 2011 envers 72 bénéficiaires au titre de la réalisation des objectifs 2010. Le nombre définitif et le prix d'exercice de ces options seront fixés par le Conseil d'Administration le jour de leur attribution en 2011, le prix d'exercice ne pouvant, en tout état de cause, être inférieur à € 2,50.

Sur les 486 533 options de souscription d'actions attribuées en 2010, 268 730 l'ont été aux 10 salariés du Groupe, non-mandataires sociaux, attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2010. Ce montant ne tient pas compte de 14 738 options de souscription d'actions attribuées à une personne ayant quitté la société en juillet 2010 et dont les options sont de ce fait devenues caduques.

note 9.4.7 Options exercées en 2010

En 2010, deux anciens salariés du Groupe ont exercé 3 500 options à un prix d'exercice de € 2,50 par option.

	2010	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
Plan d'options du 9 juin 2009	3 500	2,50
Total	3 500	2,50

NOTE 10 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

	Au 1 ^{er} janvier 2010	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31 décembre 2010
Provisions pour pertes de change	82	468	(82)	0	468
Provisions pour garantie	257	753	(592)	0	418
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	1 380	231	(6)	(119)	1 487
Provisions pour risques prud'homaux	439	79	(333)	(16)	169
Provisions pour risques filiales	203	0	0	0	203
Autres provisions pour risques	150	282	(136)	0	296
Total	2 511	1 813	(1 149)	(135)	3 040

NOTE 10.1 PROVISIONS POUR PERTES DE CHANGE

Les provisions pour pertes de change matérialisent le risque de la société sur ses positions long terme et court terme en devises (cf. note 19).

NOTE 10.2 PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

La provision est calculée conformément aux règles et méthodes comptables en vigueur. Les taux retenus dans le cadre des hypothèses actuarielles pour l'exercice 2010 sont les suivants :

- un taux de progression des salaires de 2,7% (inflation incluse) ;
- un taux d'actualisation de 4,50% ;
- un taux de rotation des effectifs de 2,35% pour les salariés non-cadres et de 9,16% pour les salariés cadres de moins de soixante ans ;
- un taux de charges sociales moyen de 45,5%.

NOTE 11 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 11.1 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2010, l'échéancier des emprunts et dettes financières de la société se décompose comme suit :

	Court terme	Long terme		Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	
Emprunt bancaire	4 400	25 920	0	30 320
Avances remboursables ne portant pas intérêt ⁽¹⁾	380	1 691	0	2 071
Lignes de crédit de trésorerie	0	0	0	0
Total	4 780	27 611	0	32 391

(1) Les avances remboursables correspondent à des aides au financement des programmes de R&D en France.

En 2007, la société a contracté un emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007.

Les deux premières échéances semestrielles de € 3 840 milliers chacune ont été remboursées le 30 juin et le 31 décembre 2010. En complément et compte tenu de la forte amélioration de sa situation de trésorerie au cours de l'exercice, la société, à sa propre initiative, a effectué un remboursement anticipé de € 10 000 milliers le 31 décembre 2010. Ce remboursement volontaire se substituera aux remboursements semestriels contractuels de 2011 qui, de ce fait, seront réduits à € 560 milliers le 31 décembre 2011.

Parallèlement, un remboursement complémentaire de € 3 840 milliers sera effectué le 30 juin 2011, en application de la clause d'*excess cash flow* du contrat de prêt, en raison de la forte augmentation de la trésorerie disponible au 31 décembre 2010.

Le solde de l'emprunt, soit € 25 920 milliers, sera ensuite remboursable en quatre échéances semestrielles à compter du 30 juin 2012 : les deux premières de € 5 280 milliers (30 juin et 31 décembre 2012), la suivante de € 9 600 milliers (30 juin 2013) et la dernière de € 5 760 milliers (31 décembre 2013). Une nouvelle accélération contractuelle des remboursements par rapport à cet échéancier est possible, en fonction de l'augmentation de la trésorerie disponible au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, le contrat comprend une clause de remboursement anticipé lors de l'encaissement des dommages et intérêts perçus dans le cadre de la procédure d'arbitrage à l'encontre d'Induyco. Le montant de € 15 090 milliers reçu en 2010 ne donne pas lieu à un remboursement anticipé, le seuil au-delà duquel cette clause s'exerce n'étant pas atteint compte tenu du montant total des frais et honoraires engagés par Lectra depuis le début de la procédure, ces derniers étant déduits du montant de l'indemnité perçue pour le calcul d'un éventuel remboursement. Par contre, l'encaissement du solde de € 10 700 milliers des dommages et intérêts encore dû à Lectra par Induyco conduira à un remboursement anticipé proche de 50 % du montant reçu.

Les dates de remboursement utilisées pour renseigner le tableau ci-avant sont les dates contractuelles au plus tard, compte tenu des remboursements déjà effectués au 31 décembre 2010, sans accélération au titre des différentes clauses correspondantes du contrat.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, cet emprunt est soumis à intérêts au taux de l'Euribor 3 mois majoré d'une marge de 1,85 % l'an. Conformément au contrat, cette marge sera réduite à 0,95 % l'an à partir du 1^{er} janvier 2011 compte tenu du ratio de *leverage* au 31 décembre 2010.

La société avait couvert en 2007 son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt (cf. note 21.4).

En 2010, la société a reçu le solde de € 400 milliers de l'avance remboursable de € 2 000 milliers accordée par OSEO Innovation pour aider un programme de R&D de la société. Cette avance, ne portant pas intérêt, enregistrée à sa juste valeur au 31 décembre 2010, soit € 1 933 milliers, est remboursable sous condition de succès et de rentabilité du projet aidé, progressivement, à partir du 31 mars 2011.

Les lignes de crédit de trésorerie dont dispose la société n'étaient plus utilisées au 31 décembre 2010, compte tenu d'une situation de trésorerie redevenue très favorable. Elles étaient utilisées à hauteur de € 7 600 milliers au 31 décembre 2009.

NOTE 11.2 COVENANTS

La société s'est engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire de € 48 000 milliers mis en place en 2007, à respecter le 31 décembre de chaque année un premier ratio (*covenant*) entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*), et un second entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage*). En cas de non-respect de ces ratios, une clause du contrat de prêt prévoit le remboursement anticipé de la totalité de l'emprunt ; dans cette hypothèse, la société se rapprocherait de ses banques pour trouver un accord amiable satisfaisant.

Les ratios à respecter jusqu'au terme de la durée de cet emprunt sont les suivants :

	2010	2011	2012
<i>Leverage</i>	< 1,9	< 1,7	< 1,7
<i>Gearing</i>	< 1,2	< 1	< 1

Le respect de ces ratios est calculé une fois l'an, sur la base des comptes annuels.

Le ratio entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*) a été ramené de 1,9 au 31 décembre 2009 à 0,1 au 31 décembre 2010. Le ratio de *leverage* au 31 décembre 2010 est de 0,1.

La société respecte donc ces deux ratios au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, le contrat de prêt prévoit que les banques peuvent demander le remboursement immédiat du solde de l'emprunt (clause de « changement de contrôle ») dans le cas où un ou plusieurs actionnaires de la société agissant de concert – à l'exception d'André Harari et/ou de Daniel Harari – viendraient à détenir plus de 50 % du capital et/ou des droits de vote. La société s'est également engagée à limiter ses investissements à € 10 000 milliers par an et à subordonner le paiement des dividendes au respect du calendrier de remboursement des échéances du prêt en limitant leur montant, sous certaines conditions, à 50 % du résultat net consolidé de l'exercice concerné (si moins de 50 % du résultat net consolidé de l'exercice d'une année a été distribué, la différence par rapport à 50 % pourra être distribuée au titre d'années ultérieures).

NOTE 11.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

	2010	2009
Valeurs mobilières de placement	0	1 946
Autres valeurs disponibles ⁽¹⁾	20 578	1 117
Emprunts et dettes financières	(32 391)	(57 271)
Endettement financier net	(11 813)	(54 208)

(1) L'essentiel de la trésorerie disponible est placé sur des comptes rémunérés.

NOTE 12 FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURT TERME

	2010	2009
Dettes fournisseurs	12 035	13 200
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	5 132	3 891
Acomptes clients	17 179	12 022
Dettes sociales	11 853	7 800
Total	46 199	36 913

L'augmentation des dettes sociales de € 4 053 milliers s'explique essentiellement par la portion des rémunérations variables et de l'intéressement comptabilisés en 2010 qui sera payée en 2011.

NOTE 13 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

	2010	2009
Contrats récurrents facturés d'avance	7 608	7 066
Autres revenus différés ⁽¹⁾	463	272
Écarts de conversion passif	1 359	1 134
Total	9 430	8 472

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif du bilan (cf. note 5).

Notes sur le compte de résultat

société mère

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, un signe négatif indique une charge de l'exercice, un signe positif, un produit de l'exercice.

NOTE 14 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires se répartit comme suit :

	2010	2009
France	18 440	15 886
Export Groupe	72 293	55 942
Export hors Groupe	36 170	19 802
Total	126 903	91 630

NOTE 15 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

	2010	2009
Subventions d'exploitation ⁽¹⁾	720	1 463
Transfert de charges d'exploitation ⁽²⁾	344	403
Autres produits de gestion courante	534	223
Production immobilisée ⁽³⁾	392	557
Total	1 990	2 646

(1) En 2010, comme en 2009, la société a bénéficié de subventions régionales et européennes destinées au financement de projets de recherche et développement.

(2) La rubrique « Transfert de charges d'exploitation » est principalement constituée du montant des frais informatiques qui sont refacturés par la société à l'ensemble de ses filiales.

(3) En 2010, comme en 2009, la rubrique « Production immobilisée » comprend notamment les coûts directement attribuables au développement et au paramétrage des logiciels de gestion de la société.

NOTE 16 CHARGES DE PERSONNEL

	2010	2009
Charges de personnel fixes	(38 335)	(38 872)
Charges de personnel variables ⁽¹⁾	(6 551)	(1 360)
Total	(44 886)	(40 232)

(1) Les charges de personnel variables comprennent les montants qui, le cas échéant, doivent être versés au titre de l'intéressement (cf. note 16.3).

En 2010, les charges de personnel fixes sont restées stables ; les charges de personnel variables ont fortement augmenté compte tenu de l'amélioration des résultats par rapport à 2009.

NOTE 16.1 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2010	2009
Ouvriers	31	33
Employés	89	93
Techniciens	106	107
Agents de maîtrise	8	8
Cadres	412	414
Total	646	655

NOTE 16.2 EFFECTIF ÉCONOMIQUE

	2010	2009
Effectif économique (équivalent temps plein)	629	632

NOTE 16.3 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières [quatre types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société], suivant le choix personnel des bénéficiaires.

La forte amélioration du résultat de la société en 2010 ne permet pas de compenser en totalité les pertes enregistrées les deux années précédentes, dans un environnement économique particulièrement dégradé. En conséquence, la société ne versera pas de participation en 2011 au titre de 2010 ; elle n'avait pas versé de participation en 2010 au titre de 2009.

Intéressement

Un contrat d'intéressement collectif aux résultats, applicable aux salariés de la société mère exclusivement, a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier contrat signé en juin 2008 couvre la période 2008-2010 et fait l'objet d'un avenant signé en juin 2010.

Compte tenu des résultats bénéficiaires de la société en 2010, le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice s'élève à € 2 429 milliers. Un acompte de € 1 187 milliers a été versé en novembre 2010 et le solde sera payé en 2011, après l'arrêté des comptes.

Compte tenu du résultat déficitaire du Groupe en 2009, la société n'a pas versé d'intéressement en 2010 au titre de 2009.

NOTE 16.4 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée de deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

Leur rémunération, qu'ils exercent ou non un mandat social, comprend une partie fixe et une partie variable. Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

La rémunération variable est déterminée en fonction de deux critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels :

- le résultat consolidé avant impôt hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 67%);
- et le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 33%).

Cette rémunération variable est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100% à objectifs annuels atteints, et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200%. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. À objectifs annuels atteints, elle était égale pour 2010 et 2009 à 60% de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, et à 30% pour le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. La rémunération variable peut atteindre un pourcentage supérieur en cas de dépassement des objectifs annuels.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations.

Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle après la clôture de l'exercice l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces objectifs s'appliquent aux quatre membres de l'équipe dirigeante ainsi qu'à une dizaine de managers de la société mère, Lectra SA; seule varie la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

En 2010, les objectifs annuels ont été très largement dépassés, à la fois sur le résultat et le cash-flow libre, ce qui a eu pour effet de plafonner à 200% la partie variable de la rémunération de ces personnes.

En 2009, l'objectif annuel sur le résultat n'avait pas été atteint mais celui sur le cash-flow libre avait été dépassé, la partie variable de la rémunération avait représenté 66% du montant fixé à objectifs annuels atteints.

Le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué à l'équipe dirigeante (hors jetons de présence pour les deux dirigeants mandataires sociaux) s'est élevé, au titre de 2010, à € 2315 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 1485 milliers de rémunération variable et € 47 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2009, le montant global des rémunérations et avantages en nature de ces mêmes personnes était de € 1321 milliers, dont € 783 milliers de rémunération fixe, € 490 milliers de rémunération variable et € 48 milliers d'avantages en nature.

Seuls le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information ont bénéficié en 2010 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 83 000 et 53 120 options.

Ces nouveaux plans ainsi que ceux émis antérieurement ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge respectivement de € 32 milliers et € 20 milliers (€ 45 milliers et € 29 milliers au titre de 2009). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'action (cf. note 9.4.5).

NOTE 16.5 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 29 avril 2011, il sera attribué au Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2010, des jetons de présence d'un montant global de € 100 milliers, inchangé par rapport à 2009, et réparti de manière égale entre les quatre administrateurs.

La rémunération accordée aux deux administrateurs non dirigeants, au titre de l'exercice 2010, est composée exclusivement des jetons de présence, pour un montant individuel de € 25 milliers.

NOTE 16.6 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charges par le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

NOTE 16.7 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Les droits acquis non utilisés par les salariés dans le cadre du DIF (droits individuels à la formation) en vigueur en France ne font pas l'objet de provision car les formations futures ont une contrepartie d'utilité pour la société.

Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis au 31 décembre 2010 est de 64 254 heures, dont 63 363 heures n'ont pas encore donné lieu à demande.

NOTE 17 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

	2010	2009
Autres charges d'exploitation fixes	(19 214)	(18 762)
Autres charges d'exploitation variables	(6 768)	(4 305)
Total	(25 982)	(23 067)

NOTE 18 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

	2010	2009
Dotations aux amortissements dont :		
- immobilisations incorporelles	(1 281)	(1 207)
- immobilisations corporelles	(1 435)	(1 619)
Dotations aux provisions d'exploitation	(1 130)	(3 152)
Total	(3 846)	(5 978)

L'évolution des dotations aux provisions d'exploitation s'explique principalement par les reprises de provisions sur les créances clients ainsi que par la diminution de la dotation aux provisions sur les stocks. En 2009, ce poste intégrait des provisions relatives aux départs consécutifs à la mise en œuvre en fin d'année de mesures de réorganisation et d'optimisation des ressources.

NOTE 19 RÉSULTAT FINANCIER

	2010	2009
Produits financiers	110	10
Charges financières	(2 782)	(3 148)
Opérations financières Groupe	321	5 738
Dotations aux provisions sur dépréciation des titres et prêts ⁽¹⁾	6 901	(8 490)
Résultat de change	(627)	2 670
Total	3 923	(3 220)

(1) Il s'agit essentiellement des mouvements de provisions sur les titres mis en équivalence ainsi que sur les autres titres de participation.

En 2010, les intérêts sur emprunts et dettes financières comprennent € 2766 milliers d'intérêts (€ 3009 milliers en 2009) relatifs à l'emprunt bancaire à moyen terme mis en place pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions réalisée en 2007 et € 9 milliers (€ 133 milliers en 2009) relatifs aux tirages sur les lignes de crédit de trésorerie (cf. note 11.1).

En 2009, la société avait perçu des dividendes distribués par certaines de ses filiales pour un montant de € 5244 milliers. Le montant correspondant figure dans la rubrique « Opérations financières Groupe ».

En 2010, la perte de change s'explique essentiellement par les couvertures mises en place au cours de l'année sur le dollar américain. Il s'agit en particulier de l'écart entre le cours des ventes à terme mises en place au deuxième trimestre 2010 (€ 1 / \$ 1,35) et les cours réels aux échéances de ces dernières (€ 1 / \$ 1,27), et du coût des options de change (*puts* dollar) mises en place pour couvrir l'exposition aux troisième et quatrième trimestres 2010.

Comme au 31 décembre 2009, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2010.

NOTE 20 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

Les produits et charges exceptionnels comprennent principalement les plus-values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre pour un montant de € 76 milliers, et la reprise de provision pour dépréciation des actions détenues en propre pour € 523 milliers.

En 2009, les moins-values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre s'élevaient à € 251 milliers et la provision pour dépréciation des actions détenues en propre à € 63 milliers.

NOTE 21 IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS

Au 31 décembre 2010, la société dégage un résultat fiscal bénéficiaire. Le produit d'impôt de € 5563 milliers provient du crédit d'impôt recherche de l'exercice, qui s'élève à € 5669 milliers. Au 31 décembre 2009, la société avait dégagé un résultat fiscal déficitaire. Le produit d'impôt de € 6154 milliers provenait du crédit d'impôt recherche, qui s'élevait à € 6236 milliers.

Informations complémentaires

société mère

NOTE 21 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

NOTE 21.1 ENGAGEMENTS DONNÉS (HORS INSTRUMENTS FINANCIERS)

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			Total
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Autres garanties : cautions ⁽¹⁾	1 624	45	979	2 648
Contrats de location simple : bureaux	1 149	5 734	784	7 667
Contrats de location simple : autres ⁽²⁾	3 694	1 543	0	5 237
Total	6 467	7 322	1 763	15 552

(1) Il s'agit essentiellement de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

(2) Ces contrats incluent essentiellement du matériel informatique et de bureau.

Dans le cadre de la signature en 2009 de lignes de crédit de trésorerie à échéance du 15 et du 23 juin 2011, pour un montant total de € 14 000 milliers, la société a accordé à deux de ses banques une promesse d'hypothèque à concurrence de € 10 000 milliers sur des bâtiments de son site industriel de Bordeaux-Cestas. Cet engagement ne figure pas dans le tableau ci-dessus.

Les engagements envers les salariés du Groupe et les mandataires sociaux en matière d'options de souscription d'actions font l'objet d'une information détaillée dans la note 9.4.

Par ailleurs, les informations relatives aux droits à la formation individuelle sont données dans la note 16.7.

NOTE 21.2 ENGAGEMENTS REÇUS

Au 31 décembre 2010, la société dispose de lignes de crédit de trésorerie confirmées auprès d'établissements bancaires, détaillées comme suit :

	Limites	Utilisations	Montants disponibles
Lignes de trésorerie confirmées			
Jusqu'au 15 juin 2011	4 000	0	4 000
Jusqu'au 23 juin 2011	10 000	0	10 000
Total	14 000	0	14 000

NOTE 21.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

La société utilise principalement des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles elle opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois. Les devises habituellement concernées sont le dollar américain, le dollar de Hong Kong, le dollar australien, le dollar canadien, le dollar taïwanais, le yen japonais et la livre anglaise.

Le 19 février 2010, la société avait couvert son exposition estimée au dollar américain pour le deuxième trimestre 2010 par des ventes à terme (\$ 1,35 / € 1). Le 4 mai 2010, elle avait couvert son exposition estimée au dollar américain pour le second semestre 2010 par l'achat d'une série d'options de vente de dollars américains (*puts*) à un prix d'exercice de \$ 1,35 / € 1. La société n'avait pas mis en place de telles options en 2009, compte tenu de leur coût très important lié à la volatilité des marchés financiers.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions en devises aux bilans des 31 décembre 2010 et 2009 se décomposent comme suit :

	2010				2009			
	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur	Échéances	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur	Échéances
USD	10 193	7 628	32	6 janvier 2011	14 417	10 027	10	22 janvier 2010
AUD	(1 424)	(1 084)	23	6 janvier 2011	(1 554)	(947)	12	22 janvier 2010
CAD	1 030	773	(4)	6 janvier 2011	4 846	3 106	(49)	22 janvier 2010
CHF	(173)	(138)	3	6 janvier 2011	0	0	0	-
DKK	(1 032)	(138)	0	6 janvier 2011	(1 160)	(156)	0	22 janvier 2010
GBP	(1 033)	(1 200)	(11)	6 janvier 2011	(889)	(995)	3	22 janvier 2010
HKD	5 237	504	2	6 janvier 2011	4 449	399	0	22 janvier 2010
HRK	365	50	0	7 janvier 2011	2 000	272	(1)	22 janvier 2010
INR	(4 068)	(68)	0	7 janvier 2011	(7 950)	(117)	1	22 janvier 2010
JPY	(142 451)	(1 311)	35	7 janvier 2011	31 776	236	(1)	22 janvier 2010
PLN	1 650	415	(2)	7 janvier 2011	650	154	(2)	22 janvier 2010
RON	1 602	376	(3)	6 janvier 2011	0	0	0	-
SEK	(5 035)	(562)	6	7 janvier 2011	(3 770)	(352)	7	22 janvier 2010
SGD	(440)	(257)	3	6 janvier 2011	(274)	(138)	(1)	22 janvier 2010
TWD	23 696	584	18	7 janvier 2011	35 383	765	(1)	22 janvier 2010
ZAR	3 452	390	(11)	6 janvier 2011	276	26	1	22 janvier 2010
		5 962	91			12 280	(21)	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en multipliant les montant couverts en devises par le cours de clôture.

NOTE 21.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

La société a couvert son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme de € 48 millions en convertissant le taux variable de l'emprunt (Euribor 3 mois) en taux fixe, au travers de deux contrats de *swaps* de taux. La couverture du risque de taux a été réalisée sur la base de la meilleure estimation possible du montant de l'emprunt sur les différentes périodes couvertes, compte tenu des clauses contractuelles.

À compter du 1^{er} janvier 2011, le montant nominal des *swaps* de taux destinés à couvrir l'exposition au risque de taux d'intérêts pour un montant équivalent de l'emprunt bancaire à moyen terme est de € 30 000 milliers. Ce montant sera réduit à € 18 000 milliers le 1^{er} juillet 2011, puis à € 13 000 milliers le 1^{er} janvier 2012 et enfin à € 5 000 milliers le 1^{er} juillet 2012, jusqu'au 31 décembre 2012, date d'échéance des derniers *swaps* de taux.

De ce fait, dans l'hypothèse théorique où le taux Euribor 3 mois serait identique à celui du 31 décembre 2010 (1,01 %), le taux d'intérêt effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'élèverait à 5,71 % au premier semestre 2011, 4,55 % au deuxième semestre 2011, 3,87 % au premier semestre 2012, 2,90 % au deuxième semestre 2012, enfin 1,98 % en 2013.

NOTE 22 FILIALES ET PARTICIPATIONS

Renseignements concernant les filiales et les participations

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle	Capitaux propres	Valeurs brutes des titres de participation
Filiales commerciales					
Lectra Systems Pty Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	841	244
Lectra Deutschland GmbH	Ismaning	Allemagne	99,9	7 312	2 516
Humantec Industriesysteme GmbH	Huisheim	Allemagne	100,0	(1 485)	4 133
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	1 349	477
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	2 545	466
Lectra Brasil Ltda	São Paulo	Brésil	100,0	(1 893)	4 873
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	(3 477)	101
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	2 236	2 094
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	(2 298)	0
Lectra Danmark A/S	Ikast	Danemark	100,0	289	139
Lectra Sistemas Española SA	Madrid	Espagne	100,0	357	59
Lectra Baltic Oü	Talinn	Estonie	100,0	25	25
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	(852)	3 623
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	221	1 031
Lectra Hellas EPE	Athènes	Grèce	99,9	0	1 914
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	99,9	206	205
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	15 192	3 227
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	1 251	60
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	185	1 053
Lectra Portugal Lda	Matosinhos	Portugal	99,9	3 723	458
Lectra UK Ltd	Shipleby	Royaume-Uni	99,9	1 396	1 379
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	623	240
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	(1 486)	88
Lectra Systèmes Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	1 264	35
Lectra Systemes CAD – CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	175	1 341
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	105	43
Lectra Israel Ltd	Natanya	Israël	100,0	(278)	7
Lectra Maroc SARL	Casablanca	Maroc	99,4	(50)	145
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	(132)	0
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	319	2 193
Filiales en cours de liquidation					313
Total					32 482

Le montant de la provision sur titres mis en équivalence s'élève globalement à € 6 034 milliers au 31 décembre 2010.

Chiffre d'affaires des filiales

	Chiffre d'affaires juridique
Filiales Europe	82 089
Filiales Amérique	37 284
Filiales Asie / Moyen-Orient	25 134
Filiales Afrique	6 161
Total	150 668

Titres de participation

	Montant brut au bilan
Titres mis en en équivalence	29 780
Autres titres de participation	2 702
Total	32 482

Échéances des créances et des dettes

Créances	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Prêts	17 666	0	17 666
Clients et comptes rattachés	16 798	16 798	0
Acomptes fournisseurs	2 351	2 351	0
Total	36 815	19 149	17 666

Dettes	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Fournisseurs et comptes rattachés	5 129	5 129	0
Acomptes clients	11 710	11 710	0
Total	16 839	16 839	0

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lectra SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition, selon les modalités décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés « Dépréciation des actifs immobilisés — Tests de perte de valeur ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées. Nous avons vérifié que la note 1 « Écarts d'acquisition » donne une information appropriée.

Comme indiqué dans la note « Règles et méthodes comptables » relative aux impôts différés, votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses relatives à l'évaluation des impôts différés actifs. Dans le cadre de nos appréciations, nos travaux ont consisté à vérifier la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses retenues ayant servi à l'évaluation de ces actifs d'impôts différés, à revoir les calculs effectués par la société et à vérifier que la note 6.3 fournit une information appropriée.

La note 23 de l'annexe expose les conséquences comptables relatives au traitement du litige lié à l'acquisition d'Investronica Sistemas en 2004. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

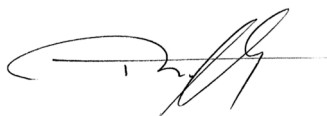
III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 1^{er} mars 2011

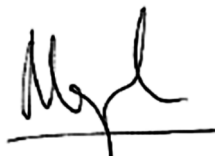
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

KPMG SA



Anne Jallet-Auguste



Éric Junières

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lectra SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations financières précisant les modalités d'évaluation des titres de participation de votre société. Les titres sont évalués par mise en équivalence sur la base de la quote-part des capitaux propres qu'ils représentent, déterminée d'après les règles de consolidation du Groupe.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle.

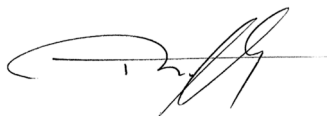
Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 1^{er} mars 2011

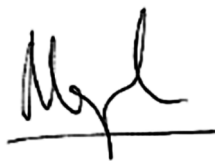
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

KPMG SA



Anne Jallet-Auguste



Éric Junières

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation. Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

I. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

II. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

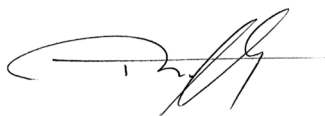
Avec la société Lectra Sistemas Española SA (Espagne)

Le 30 octobre 2006, le Conseil d'Administration de votre société a autorisé l'octroi par Lectra SA d'un prêt participatif en faveur de Lectra Sistemas Española SA (Espagne) pour un montant de € 29 703 244,73 remboursable in fine. Ce prêt a généré au titre de l'exercice 2010 des intérêts pour un montant de € 304 825 et a fait l'objet de remboursements partiels les 8 octobre 2010 et 31 décembre 2010 pour un montant total de € 20 060 000.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 1^{er} mars 2011

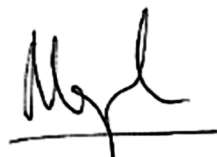
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

KPMG SA



Anne Jallet-Auguste



Éric Junières

Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Lectra SA

Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Lectra SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion de risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

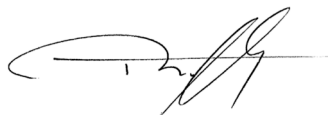
Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Mérégnac, le 1^{er} mars 2011

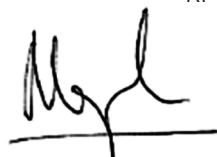
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA

KPMG SA



Bruno Tesnière



Anne Jallet-Auguste



Éric Junières

Texte des résolutions

Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2011

PREMIÈRE RÉOLUTION

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010, après la présentation du rapport de gestion du Conseil d'Administration, du rapport du Président prévu par l'article L. 225-37 al. 6 du Code de commerce sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, du rapport spécial du Conseil d'Administration prévu par l'article L. 225-184 du Code de commerce sur les options de souscription d'actions, et après lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de l'exercice clos le 31 décembre 2010, approuve les comptes sociaux annuels dudit exercice comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe aux comptes de la société, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, après la présentation du rapport de gestion du Conseil d'Administration et après lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés dudit exercice comprenant l'état de la situation financière, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, le tableau de variation des capitaux propres et l'annexe aux comptes consolidés, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée Générale donne quitus de leur gestion aux administrateurs au titre de cet exercice.

QUATRIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2010 comme suit :

Bénéfice de l'exercice	€ 17 553 485
Report à nouveau avant affectation	€ (6 898 047)
Affectation à la réserve légale	€ 532 772
Bénéfice distribuable	€ 10 122 666
Distribution d'un dividende de € 0,18 par action ⁽¹⁾	€ 5 124 633
Affectation du solde au report à nouveau ⁽¹⁾	€ 4 988 033

(1) Calculé sur la base des 28470184 actions qui auraient été rémunérées sur les 28538922 actions composant le capital social au 28 février 2011, après déduction des 68738 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de la mise en paiement du dividende.

Il sera ainsi distribué un dividende de € 0,18 par action.

L'Assemblée décide que ce dividende sera mis en paiement à compter du 10 mai 2011.

Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 243 bis du Code général des impôts, telles que modifiées par l'article 38 de la loi de finances rectificative pour 2004, l'Assemblée Générale prend acte de ce que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les actionnaires personnes physiques, soumis à l'impôt sur le revenu en France, pouvant bénéficier de cette réfaction.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration qu'il lui a été précisé que la société n'a versé aucun dividende au titre des trois exercices précédant l'exercice écoulé.

CINQUIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée Générale approuve le montant des dépenses exclues des charges déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés en vertu de l'article 39-4 du Code de commerce, s'élevant à la somme globale de € 93391, et prend acte que l'impôt supplémentaire correspondant supporté par la société s'élève à € 31715.

SIXIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les termes de ce rapport et prend acte qu'il n'y a pas eu au cours de l'exercice écoulé de nouvelle convention réglementée visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et que la seule convention antérieure entrant dans le champ d'application de ces dispositions qui s'est poursuivie au cours de l'exercice est le prêt participatif consenti en 2006 par la société mère, Lectra SA, à sa filiale espagnole, Lectra Sistemas Española SA.

SEPTIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée Générale décide de fixer à € 100000 le montant global des jetons de présence à allouer au Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

HUITIÈME RÉOLUTION

L'Assemblée Générale, après avoir rappelé que, par la huitième résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2010, le Conseil d'Administration avait été autorisé à acquérir en Bourse des actions de la société conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, prend acte des informations sur l'utilisation de ces autorisations données par le Conseil d'Administration dans son rapport.

Après avoir entendu la lecture dudit rapport et connaissance prise du descriptif du nouveau programme de rachat d'actions établi conformément au règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, l'Assemblée Générale :

- met fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2010 dans sa huitième résolution d'acheter des actions de la société ;
 - décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, à l'achat par tous moyens des actions de la société, y compris sous forme de blocs de titres, dans la limite d'un nombre d'actions propres détenues par elle égal à 10% du capital actuel, ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de la présente Assemblée.
- À cet égard, l'Assemblée Générale prend acte que, en tout état de cause, ce programme ne permettra pas de détenir un nombre d'actions correspondant à 10% du capital social actuel.

La présente autorisation a pour objet d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

La réalisation de cet objectif devra se faire dans le respect de la réglementation en vigueur. Le Conseil d'Administration, dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, donnera aux actionnaires les informations prévues par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale fixe à :

- douze euros (€ 12) le prix maximal d'achat ;
- deux millions cinq cent mille euros (€ 2 500 000) le montant maximal autorisé des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d'actions.

Ces montants s'entendent hors frais de Bourse. Le prix susmentionné sera ajusté par le Conseil d'Administration en cas de détachement d'un droit de souscription ou d'attribution ou dans les cas d'opérations en capital ayant une incidence sur la valeur de l'action.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués, y compris en période d'offre publique, dans les conditions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la société, dans les conditions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers et aux époques que le Conseil d'Administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'Administration, appréciera.

La présente autorisation de rachat d'actions est conférée au Conseil d'Administration pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée, soit jusqu'au 29 octobre 2012 inclus.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour procéder à la réalisation des opérations ci-dessus visées.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original ou d'un extrait du présent procès-verbal pour effectuer les formalités prévues par la loi et les règlements.

Biographies des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe

André Harari

André Harari, 67 ans, est Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Vice-Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis 1991 et Vice-Président-Directeur Général depuis 1998. De 1978 à 1990, il a été membre du Conseil de Surveillance de Lectra, dont la Compagnie Financière du Scribe était l'un des actionnaires minoritaires historiques avant d'en prendre le contrôle fin 1990. André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Il a été Président-Directeur Général de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques qu'il a fondée en 1975 et dont il était, avec Daniel Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière dans la division *consulting* d'Arthur Andersen (Paris, 1970-1975). André Harari est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique, et docteur ès-sciences de gestion (université Paris-Dauphine).

Daniel Harari

Daniel Harari, 56 ans, est Directeur Général de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Président-Directeur Général de Lectra depuis 1991, après sa prise de contrôle par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990. Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et de ses filiales. Daniel Harari a été administrateur (depuis 1981) et Directeur Général (depuis 1986) de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques dont il était, avec André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière comme Directeur de la société d'Études et de Gestion Financière Meeschaert spécialisée dans la gestion de patrimoine (1980-1983), puis il a été Président-Directeur Général de La Solution Informatique

(1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques et d'Interleaf France (1986-1989), filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées. Daniel Harari est ancien élève de l'École polytechnique, et diplômé de l'Institut supérieur des affaires (deuxième année du programme MBA à Stanford Business School, États-Unis).

Jérôme Viala

Jérôme Viala, 49 ans, est Directeur Financier de Lectra depuis 1994, et a la responsabilité de l'ensemble des fonctions financières, juridiques et industrielles. Il a rejoint Lectra en 1985 au service financier de la société mère, puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion pour l'Europe et l'Amérique du Nord (1988-1991), de Directeur Financier de la division France (1992-1993) et de Directeur Financier de la division Produits (1993-1994). Il a débuté sa carrière comme analyste crédit chez Esso (France). Jérôme Viala est diplômé de l'école supérieure de commerce de Bordeaux.

Véronique Zoccoletto

Véronique Zoccoletto, 51 ans, est Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information depuis 2005. Elle a rejoint Lectra en 1993 au poste de Directeur Administratif et Financier de la division France, puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion Groupe (1996-1998), de Directeur de l'administration des ventes (1998-2000) et de Directeur des Systèmes d'Information (2000-2004). Elle a débuté sa carrière au sein du groupe Singer en 1983 en tant que contrôleur de gestion puis chef du département budget et audit interne. De 1989 à 1991, elle prend la responsabilité administrative et financière de SYS-COM ingénierie, puis en 1991, la direction financière de Riva Hugin Sweda France. Véronique Zoccoletto est diplômée de l'université Paris-Dauphine.

Hervé Debache

Hervé Debache, 65 ans, est administrateur de Lectra depuis 1996.

Hervé Debache est administrateur, Président-Directeur Général de la société AW Financial Services, spécialisée dans l'ingénierie financière, les fusions et acquisitions et le capital-développement, depuis que celle-ci a fusionné, en 2002, avec la société Tertiaire Développement, dont il était le fondateur et le Président-Directeur Général depuis 1991. Il est par ailleurs administrateur de la société de capital-risque Cyber Capital (Paris) spécialisée dans l'audiovisuel et les médias. Hervé Debache a débuté sa carrière comme auditeur et consultant chez Price Waterhouse (Paris, 1967-1981) avant de rejoindre SEMA Group comme Directeur Général de la filiale *consulting* (1982-1988) puis de cofonder la Compagnie Financière JP Elkan, banque d'affaires spécialisée dans les fusions et acquisitions et le capital, développement, dont il était Directeur.

Hervé Debache est expert-comptable, diplômé de HEC (Paris) et de la Harvard Business School (*International Teachers Program, États-Unis*).

Louis Faurre

Louis Faurre, 77 ans, est administrateur de Lectra depuis 1996.

Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Actuellement retraité, Louis Faurre a été Président-Directeur Général de la société Sagem-Sat-Service (1983-1995), spécialisée dans les équipements d'informatique et de bureautique. Il a commencé sa carrière comme ingénieur (1964-1970) à la Sagem, dont il devient Directeur de la division informatique (1970-1983). Louis Faurre était par ailleurs administrateur de la Compagnie Financière du Scribe (depuis 1981) jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Louis Faurre est diplômé de l'École Polytechnique et ingénieur de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications.

Conseil d'Administration et Direction

Conseil d'Administration

André Harari, *Président*
Daniel Harari, *Directeur Général*
Hervé Debache, *administrateur*
Louis Faurre, *administrateur*

Comité d'Audit

Hervé Debache, *Président*
Louis Faurre
André Harari

Comité des Rémunérations

Louis Faurre, *Président*
Hervé Debache
André Harari

Comité Stratégique

André Harari, *Président*
Hervé Debache
Louis Faurre

Direction du Groupe

Comité Exécutif

Daniel Harari, *Directeur Général, Président*
Jérôme Viala, *Directeur Financier*
Véronique Zoccolotto, *Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information*

Équipe de management du Groupe

Édouard Macquin, *Directeur Commercial*
Daniel Dufag, *Directeur Juridique*
Jean-Maurice Férauge, *Directeur Professional Services*
Laurence Jacquot, *Directeur Industriel*
Didier Teiller, *Directeur des Services*

Amériques

Roy Shurling,
Directeur Amérique du Nord
Adriana Vono Papavero,
Directeur Amérique du Sud

Asie-Pacifique

Andreas Kim,
Directeur Chine, Japon
Yves Delhaye,
*Directeur ASEAN, Australie,
Corée du Sud, Inde*

Europe

Corinne Barbot-Morales,
Directeur Espagne
Martina Benkova,
Directeur Europe du Nord
Fabio Canali, *Directeur Italie*
Bernard Karmin, *Directeur France*
Mark Lyness, *Directeur Royaume-Uni*
Alexander Neuss, *Directeur Allemagne,
Europe de l'Est*
Rodrigo Siza, *Directeur Portugal*

Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA
Représenté par Bruno Tesnière
Crystal Park – 63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

KPMG SA
Représenté par Anne Jallet-Auguste et Eric Junières
Domaine de Pelus – 11, rue Archimède
33692 Mérignac Cedex

