

Document de référence  
2010

incluant le Rapport financier annuel



# Sommaire

---

|    |   |    |    |   |     |
|----|---|----|----|---|-----|
| 1  | Personnes responsables  | 1  | 17 | Salariés  | 67  |
| 2  | Contrôleurs légaux des comptes  | 3  | 18 | Principaux Actionnaires   | 71  |
| 3  | Informations financières sélectionnées  | 5  | 19 | Opérations avec des apparentés  | 79  |
| 4  | Facteurs de risques   | 7  | 20 | Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur | 81  |
| 5  | Informations concernant Altran  | 15 | 21 | Informations complémentaires  | 159 |
| 6  | Informations concernant l'activité du groupe                                    | 17 | 22 | Contrats importants   | 169 |
| 7  | Organigramme  | 23 | 23 | Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts                        | 171 |
| 8  | Propriétés immobilières, usines et équipements                                  | 25 | 24 | Documents accessibles au public   | 173 |
| 9  | Examen de la situation financière et du résultat du groupe – Rapport de gestion | 27 | 25 | Informations sur les participations   | 175 |
| 10 | Trésorerie et capitaux  | 43 | 26 | Annexe 1  | 177 |
| 11 | Recherche et développement  | 45 | 27 | Annexe 2  | 185 |
| 12 | Informations sur les tendances  | 47 | 28 | Annexe 3  | 189 |
| 13 | Prévisions  | 49 | 29 | Annexe 4  | 197 |
| 14 | Organes d'administration et de Direction  | 51 | 30 | Tableau de correspondance   | 198 |
| 15 | Rémunération et avantages   | 61 | 31 | Table de rapprochement avec le rapport financier annuel   | 199 |
| 16 | Fonctionnement des organes sociaux  | 65 |    |   |     |

# Document de référence 2010

Document de référence 2010 déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2011, incluant le rapport financier annuel.



« Le présent document de référence 2010 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 20 avril 2011 conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété d'une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires ».

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document de référence :

- le rapport d'activité, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice 2009 tels que présentés aux pages 29 à 201 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 avril 2010 sous le numéro D. 10-0245 ;
- le rapport d'activité, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice 2008 tels que présentés aux pages 23 à 206 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 23 avril 2009 sous le numéro D. 09-300 ;
- le rapport d'activité, les comptes sociaux, le rapport général des Commissaires aux comptes, les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice 2007 tels que présentés aux pages 23 à 187 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 23 avril 2008 sous le numéro D. 08-0278.

**Les documents de référence ci-dessus visés sont consultables sur le site de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et sur le site de l'émetteur ([www.altran.com](http://www.altran.com)).**



# 1

## Personnes responsables

### Attestation du responsable du document de référence 2010

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que 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 le rapport de gestion dont la structure est décrite en annexe 3 du présent document de référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce document. Cette lettre de fin de travaux ne contient pas d'observation.

Le rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, figurant en annexe 3 du présent document de référence 2010 est une certification sans réserve ni observation. Le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en annexe 3 du présent document de référence 2010 ne contient ni réserve, ni observation.

Les informations financières historiques ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux. Les rapports sur les comptes consolidés et sociaux au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009 figurent en annexe 3 du document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2009 sous le numéro D. 09-300 et le 12 avril 2010 sous le numéro D. 10-0245, respectivement. Ces rapports ne contiennent ni réserve, ni observation, à l'exception du rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2009 qui contient une observation sur l'application des nouvelles normes IFRS, à savoir IAS 1 révisée « Présentation des états financiers » et IFRS 8 « Information sectorielle ».

Monsieur Yves de Chaisemartin  
Président-Directeur Général

### Responsables de l'information financière

Monsieur Gérald Berge  
**Directeur Administratif et Financier Groupe**  
Tél. : + 33 (0)1 46 17 49 69  
e-mail : comfi@altran.com

Monsieur Laurent Dubois  
**Directeur Financier Adjoint Groupe**  
Tél. : + 33 (0)1 46 17 49 69  
e-mail : comfi@altran.com



# 2

## Contrôleurs légaux des comptes

### Commissaires aux comptes titulaires

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

#### **Mazars**

Représenté par Messieurs Guy Isimat-Mirin et Jérôme de Pastors  
Tour Exaltis – 61 rue Henri-Regnault  
92075 La Défense Cedex

**Date de première nomination :** 29 juin 2005.

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

#### **Deloitte & Associés**

Représenté par Monsieur Henri Lejetté  
185 avenue Charles-De-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Date de première nomination :** 28 juin 2004.

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

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 juin 2010 a renouvelé le mandat du Cabinet Deloitte pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

### Commissaires aux comptes suppléants

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

#### **Monsieur Jean-Louis Lebrun**

Tour Exaltis – 61 rue Henri-Regnault  
92075 La Défense Cedex

**Date de première nomination :** 29 juin 2005.

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

#### **BEAS**

7-9 Villa Houssay  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Date de première nomination :** 28 juin 2004.

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

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 juin 2010 a renouvelé le mandat du Cabinet Beas pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.



# 3 Informations financières sélectionnées

**Forte progression du résultat opérationnel courant 2010 (69,1 millions d'euros)**

**Amélioration significative, et au-delà des attentes, de la marge opérationnelle sur le 2<sup>e</sup> semestre (7,1 % du chiffre d'affaires)**

**Poursuite de la réduction des coûts indirects et remontée de la marge brute qui s'est établie à 28,6 % au 2<sup>e</sup> semestre**

**Amélioration des ratios bilantiels avec un « leverage » de 2,09**

Les comptes au 31 décembre 2010 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 10 mars 2010. Conformément à la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 5 février 2010 il est précisé que les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées et que le rapport de certification est en cours d'émission.

| (en millions d'euros)                                     | 31/12/2009    | S1 2010       | S2 2010     | 31/12/2010    |
|---|---------------|---------------|-------------|---------------|
| Chiffre d'affaires  | 1 403,7       | 709,2         | 727,5       | 1 436,7       |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT*</b>                     | <b>31,0</b>   | <b>17,5</b>   | <b>51,6</b> | <b>69,1</b>   |
| <i>En % du chiffre d'affaires</i>                         | 2,2 %         | 2,5 %         | 7,1 %       | 4,8 %         |
| Autres produits et (charges) opérationnels non récurrents | (64,4)        | (15,9)        | (5,5)       | (21,4)        |
| Dépréciation des écarts d'acquisition                     | (38,6)        | (14,6)        | (15,6)      | (30,2)        |
| Résultat opérationnel                                     | (72,1)        | (12,9)        | 30,5        | 17,6          |
| <i>En % du chiffre d'affaires</i>                         | (5,1 %)       | (1,8 %)       | 4,2 %       | 1,2 %         |
| Coût de l'endettement financier net                       | (14,3)        | (12,6)        | (11,8)      | (24,4)        |
| Autres produits & charges financiers                      | (5,2)         | 4,2           | (8,8)       | (4,6)         |
| (Charges)/produits d'impôts*                              | 16,3          | (6,1)         | (8,2)       | (14,3)        |
| <b>RÉSULTAT NET</b>                                       | <b>(75,3)</b> | <b>(27,5)</b> | <b>1,7</b>  | <b>(25,8)</b> |
| Intérêts minoritaires                                     | 0,6           | (0,4)         | 0,2         | (0,2)         |
| <b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>                        | <b>(74,7)</b> | <b>(27,9)</b> | <b>1,9</b>  | <b>(26,0)</b> |

\* La loi de finances pour 2010 a remplacé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions :

- la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières ;
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux ;

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12, la CVAE a été qualifiée d'impôts sur le résultat alors qu'auparavant cette charge était comptabilisée dans le résultat opérationnel courant en « impôts et taxes ». Au titre du 31 décembre 2009, le montant de la CVAE se serait établi à 7,2 millions d'euros. Il s'élève à 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2010.

## Les résultats 2010

**Le chiffre d'affaires est en hausse de 2,3 % par rapport à 2009** avec une inversion de tendance entre le 1<sup>er</sup> semestre (- 1,7 %) et le 2<sup>e</sup> semestre (+ 6,6 %).

**Le résultat opérationnel courant a été multiplié par plus de deux pour s'établir à 69,1 millions d'euros** soit 4,8 % du chiffre d'affaires. **La marge opérationnelle courante a plus que doublé** entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> semestre puisqu'elle s'établit à 7,1 % du chiffre d'affaires contre 2,5 % au 1<sup>er</sup> semestre.

**Le groupe a poursuivi son plan de maîtrise des coûts indirects** qui se traduit par une baisse continue de ces derniers en pourcentage du chiffre d'affaires. Les coûts indirects représentent, en 2010, 22,1 % du chiffre d'affaires (22,7 % au 1<sup>er</sup> semestre et 21,5 % au 2<sup>e</sup> semestre).

Le résultat opérationnel de 17,6 millions d'euros intègre :

- des charges et produits opérationnels non récurrents liés notamment aux restructurations et à l'adaptation des effectifs du groupe pour un montant de 21,4 millions d'euros qui ont principalement impacté le 1<sup>er</sup> semestre 2010 ;
- une dépréciation exceptionnelle des écarts d'acquisition à hauteur de 30,2 millions contre 38,6 millions d'euros en 2009 portant notamment sur le sous-groupe Altran Control Solutions (cédé en juillet 2010), et Arthur D. Little.

Le coût de l'endettement financier net est de 24,4 millions d'euros en hausse principalement du fait du coût de l'obligation convertible 2015 émise en novembre 2009 et qui est pour la première fois intégrée sur tout l'exercice.

Le résultat net part du groupe ressort en perte de 26 millions d'euros en 2010 et positif de 1,9 millions d'euros sur le 2<sup>e</sup> semestre 2010.

**Les ratios bilantiels ont été améliorés** au cours de l'année 2010, la gestion rigoureuse du poste client (DSO de 87,7 jours) et l'amélioration de la rentabilité ont permis au groupe de respecter largement l'ensemble de ses *covenants* bancaires ; la dette nette du groupe est de 203,4 millions d'euros avec un ratio de « leverage » de 2,09 et de « gearing » de 0,41.

## Les faits marquants

Le 2<sup>e</sup> semestre 2010 a été marqué par une accélération de la croissance dans toutes les zones d'activités du groupe, un rebond des prix tant en France qu'à l'international et surtout le retour d'une rentabilité conforme aux objectifs du groupe en France. En effet, hors coûts des holdings, la France affiche une rentabilité opérationnelle courante à deux chiffres sur le 2<sup>e</sup> semestre 2010 soit 10,1 %.

## Brésil/Arthur D. Little

Le groupe est en négociation en vue de céder l'ensemble de ses activités au Brésil.

Compte tenu de l'amélioration des performances d'Arthur D. Little ces derniers mois, le groupe poursuit sa réflexion sur les différents scénarios envisagés et a mandaté un conseil extérieur pour réaliser une revue stratégique de cette activité.

## Perspectives

*Le groupe anticipe une poursuite de la croissance à un niveau élevé en France en 2011. À l'international le redressement de la demande ces derniers mois devrait se poursuivre et permettre une accélération des performances dans la plupart des régions.*

Après l'acquisition en 2010 de Xype au Royaume-Uni et d'Igeam en Italie, le groupe continuera en 2011 sa politique d'acquisitions ciblées et espère réaliser une ou plusieurs acquisitions de taille comparable.

*Le maintien de la vigilance, sur les coûts indirects et le redressement progressif de la marge brute, permettront au groupe de continuer d'améliorer ses performances en termes de marge opérationnelle.*

*Aussi le groupe attend en 2011 une amélioration continue de son niveau de marge opérationnelle courante.*

« Les mesures d'organisation et de contrôle des coûts au cours des 2 dernières années ont démontré leurs effets en 2010 avec une forte progression du résultat opérationnel courant, la remontée de la marge opérationnelle et le redressement de la marge brute. Ces efforts, conjugués à une conjoncture qui s'améliore, permettent d'aborder 2011 avec confiance », déclare Yves de Chaisemartin, Président-Directeur Général d'Altran.

# 4 Facteurs de risques

|     |  |    |     |                                   |    |
|-----|--|----|-----|-----------------------------------|----|
| 4.1 | Risques particuliers liés à l'activité                             | 7  | 4.5 | Risque sur les actifs incorporels | 12 |
| 4.2 | Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire convertible | 9  | 4.6 | Risque environnemental            | 12 |
| 4.3 | Risque de taux   | 11 | 4.7 | Risques juridiques                | 12 |
| 4.4 | Risque de change   | 11 | 4.8 | Risque sur placement              | 14 |

## 4.1 Risques particuliers liés à l'activité

### Risque lié aux marchés du Conseil en R&D, systèmes d'information et stratégie

Les clients du groupe Altran sont principalement des grands comptes privés ou publics européens. La liste détaillée des

clients du groupe constituant une information stratégique, n'est pas communiquée. Cependant la répartition du portefeuille clients du groupe est très écartée puisqu'en 2010 aucun client ne représentait plus de 10 % du chiffre d'affaires total du groupe à lui seul.

L'évolution de la part des principaux clients dans le chiffre d'affaires du groupe (en % du chiffre d'affaires total) est la suivante depuis 2007 :

|                            | 2007         | 2008         | 2009         | 2010          |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Premier client             | Moins de 6 % | Moins de 6 % | Moins de 9 % | Moins de 10 % |
| Cinq premiers clients      | 14,4 %       | 16,0 %       | 19,7 %       | 20,4 %        |
| Dix premiers clients       | 22,6 %       | 23,2 %       | 28,1 %       | 29,1 %        |
| Cinquante premiers clients | 45,6 %       | 43,8 %       | 53,4 %       | 55,9 %        |

Le groupe estime par ailleurs, que la dispersion de ses clients, la segmentation de son offre aussi bien géographique que par secteur, constituent un facteur d'atténuation de l'impact d'une dégradation de l'environnement dans un pays, sur un marché ou bien chez un client.

Le marché du conseil, en particulier les marchés du Conseil en technologie et R&D, en organisation et systèmes d'information, sont soumis à des évolutions rapides, notamment sous l'effet des innovations technologiques, des fluctuations des demandes des clients, de l'internationalisation croissante des clients, de l'évolution des modes de facturation et des engagements contractuels. En conséquence, la performance du groupe dépend de sa capacité à s'adapter aux changements fréquents du secteur, à maîtriser les outils technologiques et à fournir des services satisfaisants à ses clients.

Par ailleurs, le secteur du Conseil en technologie et R&D, principal marché du groupe, demeure fragmenté aujourd'hui mais tend à se concentrer et les clients tendent à réduire le nombre de fournisseurs de services qu'ils sélectionnent. Certains concurrents du groupe pourraient disposer de ressources financières, commerciales, humaines et techniques supérieures à celles du groupe. Ces concurrents pourraient à l'avenir nouer des relations stratégiques ou contractuelles durables avec des clients actuels ou potentiels sur les marchés dans lesquels le groupe est présent ou souhaite se développer. Une intensification de la concurrence, tout comme une dégradation accrue des perspectives des marchés sur lesquels intervient le groupe pourraient ainsi affecter les parts de marché, l'activité, la situation financière et les perspectives du groupe.

### Risque sur les créances clients

Le risque sur les créances clients est traditionnellement faible dans le groupe qui enregistre un taux non significatif de créances douteuses. Les facturations sont établies généralement après acceptation des clients. Une procédure de suivi et de relance des créances clients est mise en œuvre au niveau du groupe pour accélérer le recouvrement. La grande dispersion des clients et la qualité du portefeuille concentré sur des grandes entreprises limitent le risque sur les créances clients.

Il ne peut être exclu que certaines activités des clients du groupe puissent être impactées par l'environnement économique actuel, ce qui pourrait entraîner dans cette hypothèse, une hausse du risque.

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

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

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

Dans le cas où des contrats à engagement sont conclus, la politique comptable de reconnaissance des revenus impose une évaluation du risque à terminaison et ne permet la reconnaissance de la marge que dès lors qu'il existe des éléments permettant de s'assurer que celle-ci n'est pas susceptible d'être remise en cause du fait d'une obligation de résultat.

### Risque lié à la gestion du personnel

Dans les secteurs du Conseil en innovation et technologie et des services informatiques, le personnel est quasi exclusivement composé d'ingénieurs hautement qualifiés souvent très recherchés sur le marché du travail dans leurs domaines de compétence respectifs. La capacité du groupe à croître dépend, pour une large part, de sa capacité à attirer, motiver et/ou à retenir ce personnel hautement qualifié possédant les compétences et l'expérience nécessaires et, d'autre part, à sa capacité à adapter ses ressources au niveau de demande de ses clients.

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

Le groupe porte une attention particulière aux recrutements, à la formation et au développement de carrière de ses collaborateurs. Ainsi le groupe a mis en place progressivement dès 2009 un logiciel intégré de gestion des recrutements, de la mobilité interne et de la planification des emplois, devant permettre l'accès à une base de données communes et l'harmonisation des processus définis par le groupe. La direction des ressources humaines a par ailleurs été renforcée en 2010 avec l'arrivée d'un Directeur des Ressources Humaines Groupe.

Le taux de rotation des employés se situe en 2010 à 26,1 % contre 22,1 % en 2009 et 29,9 % en 2008. Ce taux pourrait être amené à varier en fonction de la conjoncture. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée quant à l'évolution de ce dernier et à la capacité du groupe à fidéliser le personnel qualifié nécessaire à la croissance de ses activités.

Par ailleurs, le groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter dans ses tarifs, immédiatement ou à terme, les hausses salariales qu'il pourrait être amené à consentir à ses salariés notamment dans le cas d'une modification substantielle des réglementations du travail ou dans un contexte de tensions sur les marchés du travail dans les principaux pays ou secteurs dans lesquels il est présent.

Enfin, il ne peut être exclu dans l'environnement économique actuel que le groupe ne puisse adapter ses ressources au niveau de demande de ses clients aussi rapidement que nécessaire ce qui pourrait affecter l'activité, la situation financière et les perspectives du groupe.

À la suite de l'absence de prorogations des mandats des délégués du personnel et des membres du Comité d'entreprise, deux mandataires ad hoc ont été désignés respectivement par le Tribunal de Grande Instance de Paris pour l'établissement Paris-Lyon-Sophia et par le Tribunal de Grande Instance de Toulouse pour l'établissement Sud-Ouest d'Altran Technologies. Ils ont pour mission d'assurer la gestion des œuvres sociales. Le groupe espère aboutir à l'élection d'instances représentatives du personnel dans les meilleurs délais. À défaut, le risque existe d'une dégradation des relations sociales au sein d'Altran Technologies et des ses filiales se traduisant par de nouveaux contentieux.

### Risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de réduction des coûts

Dans le cadre de son plan d'efficacité opérationnelle et de ses perspectives, le groupe s'est plus particulièrement fixé pour objectif de réduire ses coûts indirects en mettant en place plusieurs dispositifs dont notamment la restructuration juridique du groupe par la réduction du nombre de filiales.

Les actions engagées depuis 2006 par le groupe impliquent notamment la réalisation de fusions de sociétés filiales, l'extraction de synergies et d'économies d'échelle, la mise en œuvre et/ou l'optimisation de normes, contrôles et procédures.

Le taux de frais généraux a été ramené en 2010 à 22,1 % contre 23,1 % en 2009 du chiffre d'affaires dans un environnement qui est resté compliqué tout au long de l'année 2010. L'effort de réduction du poids des coûts indirects par rapport au chiffre d'affaires sera poursuivi sans qu'il puisse être donné de garantie compte tenu des incertitudes liées à l'environnement économique général.

### Risques liés à la couverture d'assurance des activités du groupe

Le groupe a mis en place une politique de couverture des principaux risques (détaillée ci-après) liés à son activité et susceptibles d'être assurés, sous réserve des exclusions, plafonds de garantie et franchises habituellement pratiqués par les compagnies d'assurances sur le marché.

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

Altran Technologies a mis en place des programmes d'assurance souscrits auprès de compagnies de premier rang en adéquation avec les activités du groupe et en ligne avec les conditions du marché.

### Responsabilité Civile

1. Assurance en responsabilité civile exploitation, après livraison et professionnelle : une nouvelle police « master » intégrée, négociée par Altran Technologies, assure depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 l'ensemble des sociétés du groupe en responsabilité civile générale et professionnelle dans le cadre de leurs activités pour les dommages corporels, matériels et immatériels causés aux tiers.
2. Assurance en responsabilité civile aéronautique et spatiale : ce programme couvre Altran Technologies et ses filiales exerçant une activité dans les domaines aéronautique et spatial et y ayant expressément adhéré. Il couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile encourue du fait des produits et des prestations intellectuelles dans toutes les sciences de l'ingénieur dans le cadre des activités aéronautiques et spatiales de l'assuré et, pour les activités aéronautiques, du fait de l'arrêt des vols.
3. Enfin, des assurances ponctuelles peuvent être souscrites pour des contrats spécifiques, telles des assurances en responsabilité décennale.

### Assurance du parc automobile

Les déplacements professionnels en voiture des salariés sont couverts par des polices locales conclues aux conditions normales du marché.

### Assurance des bureaux

Des polices multirisques bureaux sont souscrites pour couvrir les pertes pouvant résulter de sinistres affectant les biens, mobiliers et immobiliers, des assurés (incendie, vol, dégâts des eaux, bris de machine, etc.).

### Assurance Prévoyance, complémentaire santé et assistance

Les salariés d'Altran Technologies bénéficient de couvertures en matière de prévoyance, de complémentaires santé et d'assistance individuelle en cas de mission à l'étranger, en ligne avec les standards du marché.

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

## 4.2 Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire convertible

### Crédit moyen terme

L'endettement financier net du groupe qui s'établit à 203,4 millions d'euros au 31 décembre 2010 est en augmentation de 18,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009.

Les ratios financiers du groupe au 31 décembre 2010, tels que définis dans les contrats de crédit moyen terme, sont les suivants :

|  | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|------------|------------|
| Dette financière nette/fonds propres selon définition du contrat de crédit                                 | 0,41       | 0,38       |
| Dette financière nette/EBITDA avant participation (levier financier) selon définition du contrat de crédit | 2,09       | 3,83       |

Il est précisé que l'EBITDA retenu pour le calcul des *covenants* est l'EBITDA glissant sur 12 mois avant participation des salariés et charges de personnel relatives aux paiements en actions (86,9 millions d'euros) et que la dette financière nette correspond à la dette nette hors participation des salariés et intérêts courus sur dettes obligataires (182,1 millions d'euros).

Altran a conclu un accord avec ses banques afin d'aménager les *covenants* du crédit moyen terme en cours.

## 4 Facteurs de risques

### Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire convertible

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

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

La marge maximale applicable au crédit moyen terme sera inchangée pour un « leverage » inférieur à 3,5 (maximum 140 points de base) et passera, chaque fois que le ratio de « leverage » sera supérieur à 3,5, à 225 points de base maximum, soit une augmentation de 85 points de base.

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

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

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

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

Le groupe respecte au 31 décembre 2010 l'ensemble de ses engagements bancaires (*covenants*). Cependant, compte tenu des incertitudes macroéconomiques qui demeurent, il ne peut être exclu que le groupe ne puisse respecter l'intégralité de ses ratios bancaires. Dans le cas où l'un de ses ratios ne serait pas respecté dans le futur, cela se traduirait par une renégociation avec les banques sur les conditions, modalités et coûts de leurs concours. Le groupe ne peut préjuger aujourd'hui du résultat de cette éventuelle renégociation.

#### Lignes d'affacturage

Par ailleurs, le groupe dispose de lignes de financement dans le cadre des contrats d'affacturage d'un montant de 291,5 millions d'euros (dont 186,1 millions utilisées) qui ne constituent pas un engagement à terme défini et sont à tacite reconduction.

#### Emprunt obligataire convertible (OCEANes)

Il est à noter que le groupe a émis le 18 novembre 2009, une OCEANE remboursable le 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour un montant de 132 millions d'euros. Les fonds issus de cette émission

permettent de répondre aux besoins généraux de financement de la Société, de diversifier ses sources de financement tout en allongeant la maturité moyenne de sa dette, et le cas échéant de renforcer ses fonds propres en cas de conversion des Obligations. Ces ressources additionnelles ont été complétées par la mise à disposition de lignes de crédit court terme pour un montant d'environ 25 millions d'euros consentie par son syndicat bancaire.

#### Gestion de la trésorerie

Le groupe dispose d'une gestion de trésorerie centralisée, ce qui permet de réduire le risque de liquidité.

Une procédure est mise en œuvre pour la définition des règles d'utilisation des liquidités du groupe dans les filiales et au niveau central, dont l'essentiel des recommandations tient en deux grands principes :

- tous les excédents de trésorerie des filiales sont investis exclusivement auprès de la centrale de trésorerie du groupe (GMTS, société de droit français) ;
- GMTS affecte prioritairement ces excédents au remboursement des crédits et/ou utilise des supports monétaires dont la sensibilité et la volatilité sont inférieures à 1 % l'an.

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

La gestion du risque de liquidité est assurée en central par la Direction Financière du groupe.

## 4.3 Risque de taux

Au 31 décembre 2010, la dette nette du groupe est de 203,4 millions d'euros constituée principalement d'une obligation convertible d'un montant nominal de 132 millions

d'euros à taux fixe de 6,72 %, remboursable le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Une variation des taux a donc un impact négligeable, abstraction faite des positions de couverture détaillées ci-après.

Les éléments relatifs à l'échéancier des emprunts et dettes financières figurent dans le tableau suivant :

| (en millions d'euros)                      | À moins d'1 an | 1 an à 5 ans | Plus de 5 ans |
|--|----------------|--------------|---------------|
| Passifs financiers                         | (241)          | (178)        | -             |
| Actifs financiers                          | 216            | -            | -             |
| Position nette avant gestion               | (25)           | (178)        | -             |
| Hors bilan (contrat de couverture de taux) | 200            | 225          | -             |

Au terme de la convention de crédit signée en juillet 2008, le groupe a pris l'engagement de mettre en place un contrat de couverture de taux d'intérêt destiné à couvrir au moins 50 % de l'engagement total du crédit revolving pour une durée minimum de 3 ans. Compte tenu du niveau d'endettement du groupe,

constitué de lignes de crédit moyen terme et de ressources d'affacturage toutes indexées sur des taux variables, un swap de 200 millions d'euros a été mis en place sur 3 ans ayant pour effet de transformer son endettement net à taux variable en un endettement à taux fixe.

Au 31 décembre 2010, les principales caractéristiques de ces contrats de couverture sont les suivantes :

|         | Date départ | Date échéance | Deal | Type | Taux fixe | Nominal    | Taux initial | Devise |
|---------|-------------|---------------|------|------|-----------|------------|--------------|--------|
| SG      | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,2925 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| BNP     | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,3050 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| CA      | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,2900 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| NATIXIS | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,2700 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| BNP     | 02/01/2012  | 02/01/2013    |      | Cap  | 2,0000 %  | 25 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |

La gestion du risque de taux est assurée en central par la Direction Financière du groupe.

## 4.4 Risque de change

L'essentiel des actifs en devises du groupe est constitué par ses participations dans les pays hors zone Euro (principalement États-Unis, Brésil, Royaume-Uni, Suède et Suisse).

Le montant des dettes financières contractées en devises hors zone Euro est de 0,2 millions d'euros au 31 décembre 2010.

### Engagements en devises au 31 décembre 2010

| (en millions d'euros) |       |        | Position nette | Cours au 31/12/2010 | Position nette en euro avant gestion | Hors bilan | Position nette en euro après gestion | Sensibilité <sup>(a)</sup> |
|-----------------------|-------|--------|----------------|---------------------|--------------------------------------|------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Devise                | Actif | Passif |                |                     |                                      |            |                                      |                            |
| USD                   | 96,1  | (0,9)  | 95,2           | 0,7613              | 72,5                                 |            | 72,5                                 | 0,7                        |
| GBP                   | 52,1  | (20,2) | 31,9           | 1,1711              | 37,3                                 |            | 37,3                                 | 0,4                        |
| CHF                   | 7,7   | 0      | 7,7            | 0,8011              | 6,2                                  |            | 6,2                                  | 0,1                        |
| SEK                   | 0     | (18,2) | (18,2)         | 0,1113              | (2,0)                                |            | (2,0)                                | 0,0                        |
| SGD                   | 23,7  | 0      | 23,7           | 0,5868              | 13,9                                 |            | 13,9                                 | 0,1                        |
| AED                   | 13,5  | 0      | 13,5           | 0,2063              | 2,8                                  |            | 2,8                                  | 0,0                        |
| SAR                   | 1,7   |        | 1,7            | 0,2021              | 0,3                                  |            | 0,3                                  | 0,0                        |
| NOK                   | 3,5   | 0      | 3,5            | 0,1281              | 0,4                                  |            | 0,4                                  | 0,0                        |
| BRL                   | 0,0   | (0,5)  | (0,5)          | 0,4519              | (0,2)                                |            | (0,2)                                | 0,0                        |

(a) Sensibilité à une variation d'1 % de la devise.

## 4 Facteurs de risques

### Risque de change

En 2010, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 249,4 millions d'euros en dehors de la zone Euro. Les recettes et les coûts des prestations intellectuelles délivrées aux clients étant

libellés dans les mêmes devises, aucune politique systématique de couverture du risque de change n'est mise en place au sein du groupe.

## 4.5 Risque sur les actifs incorporels

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

La méthodologie utilisée pour les tests de valeur est détaillée au point 1.7 « Écarts d'acquisition » du chapitre 20.3.1 « Comptes consolidés » du présent document.

Les pertes de valeur constatées en compte de résultat s'élèvent à 30 169 milliers d'euros au 31 décembre 2010, soit 14 573 milliers d'euros au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2010 et 15 596 milliers d'euros au titre du 2<sup>e</sup> semestre 2010.

Les pertes de valeur constatées ont porté sur 4 Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), correspondant à 11 sociétés.

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

|                           |        |        |        |         |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|
| Taux WACC                 |        | 8,32 % | 9,32 % | 10,32 % |
| Taux de croissance infini | 2,00 % | 0      | 30 169 | 38 816  |
|                           | 1,00 % |        | 35 095 |         |

La valeur nette comptable avant perte de valeur constatée au 31 décembre 2010 des écarts d'acquisition s'élève à 410 968 milliers d'euros.

Pour la réalisation des tests sur écarts d'acquisition au 31 décembre 2010, ayant amené à constater les pertes de valeur ci-dessus, il a été retenu un taux d'actualisation après impôt (WACC) de 9,32 % (contre 9,22 % en 2009), soit un taux d'actualisation avant impôt variant entre 11 % et 12 %, et un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 %.

Ce taux est construit à partir des éléments suivants :

- coût moyen pondéré du capital : 12,31 % ;
- coût moyen pondéré de la dette : 2,38 %.

## 4.6 Risque environnemental

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

## 4.7 Risques juridiques

Dans le cadre de ses activités, le groupe peut être confronté à des actions judiciaires, dans le domaine social ou autres, pouvant entraîner des réclamations.

Chaque fois que le groupe identifie un risque, une provision est constituée avec, le cas échéant, l'avis des conseils. Une circularisation de l'ensemble des conseils du groupe est organisée à chaque clôture.

Le montant total des provisions destinées à couvrir l'ensemble des litiges du groupe s'élève à 11,3 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Dans le cadre de la procédure pénale des chefs d'abus de biens sociaux, faux et diffusion de fausses informations de nature à agir sur les cours (détaillée ci-après au § « Procédures judiciaires et d'arbitrage »), et bien qu'Altran ne dispose d'aucune information à ce jour, il ne peut être exclu que d'autres procédures, plaintes et demandes d'indemnisation interviennent à l'encontre du groupe.

À la connaissance de la société, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du groupe, autre que celles qui sont détaillées ci-après.

### Procédures judiciaires et d'arbitrage

- Un litige oppose trois sociétés du groupe (dont deux fusionnées depuis dans Altran Technologies) à Ilyad Value. Le groupe réclame à Ilyad Value le solde des paiements dus (3,5 millions d'euros) relatifs aux études et modules de formation cédés à Ilyad Value en 2001. La créance détenue par le groupe sur Ilyad Value a été provisionnée à 100 %. Ilyad Value, quant à elle, réclame le remboursement des montants qu'elle a payés au groupe, majorés des intérêts de retard. Le groupe estime, sur avis de ses Conseils, que la réclamation d'Ilyad Value est sans fondement. Il semblerait

qu'Ilyad Value ait déposé en mars 2003 une plainte avec constitution de partie civile visant la société Altran Technologies et relative à des contrats de prestations de services conclus entre le groupe et Ilyad Value à la fin de l'année 2001. La société Altran Technologies ne dispose d'aucune information sur cette procédure.

- La Commission des Opérations de Bourse (devenue AMF) a ouvert à l'été 2002 une enquête sur l'évolution du cours du titre Altran Technologies.

La société a reçu notification de griefs et a déposé ses observations en défense en octobre 2004.

Par décision en date du 29 mai 2007, la Commission des sanctions de l'AMF a infligé à la société une sanction de 1,5 million d'euros qui a été intégralement payée en 2008, étant rappelé que le rapporteur avait recommandé une condamnation à hauteur de 500 milliers d'euros. La société a interjeté appel de cette décision. La Cour d'Appel n'a pas fait droit aux demandes de la société. Cette dernière s'est pourvue en cassation. La Cour de Cassation a, le 23 juin 2009, confirmé l'arrêt de la Cour d'Appel.

- Les travaux d'approfondissement effectués par l'ancien collègue des Commissaires aux comptes sur les comptes 2001 et ceux du 1<sup>er</sup> semestre 2002 ont donné lieu à des ajustements sur les comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2002.

Pour les mêmes faits, une enquête préliminaire a alors été ouverte par le Parquet de Paris, enquête convertie en instruction à compter de janvier 2003 des chefs d'abus de biens sociaux, faux et diffusion de fausses informations de nature à agir sur les cours.

La saisine du magistrat instructeur a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation de comptes ne donnant pas une image fidèle de la société. Elle a été étendue une seconde fois en septembre 2004 pour viser le délit d'initié. Dans le cadre de cette instruction, plusieurs anciens dirigeants et un cadre actuel de la société ont été mis en examen.

La société Altran Technologies s'est constituée partie civile en février 2003 et a été mise en examen en avril 2005 des chefs de faux et usage de faux et diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours sans que cette mise en examen ne remette en cause la constitution de partie civile. Le pourvoi formé par certains anciens dirigeants à l'encontre des recours en nullité intentés contre le rapport des deux experts désignés par le magistrat instructeur a été rejeté par la Cour de Cassation. Le magistrat instructeur a notifié aux parties la clôture de l'instruction. La société est à ce jour en attente de l'ordonnance de clôture.

Dans le cadre de cette instruction, treize personnes physiques ou morales se sont constituées parties civiles.

En outre, une plainte avec constitution de partie civile a été déposée par l'APPAC. La société Altran ne dispose pas d'information concernant cette procédure.

Enfin, deux plaintes avec constitution de partie civile ont été déposées en octobre 2004 à l'encontre de certains dirigeants par les anciens Commissaires aux comptes visant toutes deux le même délit d'entrave aux fonctions de Commissaire aux comptes.

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

- Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le Tribunal de Commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait été contraint de reporter l'introduction en bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre duquel il a été depuis relaxé.
- Le groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses anciens salariés qui contestent les motifs de rupture de leur contrat de travail.
- La Société Altran Technologies ainsi que la Fondation Altran ont été assignées par un ancien dirigeant pour licenciement abusif et révocation vexatoire. Ces deux litiges ont fait l'objet de provisions.

Un ancien dirigeant du Brésil a assigné en décembre 2010 la filiale holding brésilienne d'Altran en vue de faire requalifier son contrat de mandataire social en contrat de travail.

Deux actions civiles ont été intentées en 2010 par le Ministère Public brésilien contre la filiale brésilienne d'Altran spécialisée dans le conseil en projet d'infrastructures publiques :

- La première action, intentée également contre une société concurrente et trois anciens dirigeants et cadres de la société du Métro de Brasilia, est à un stade très préliminaire et porte sur une accusation d'entente dans le cadre d'un marché public lancé par la société du Métro de Brasilia pour la conception du métro léger de Brasilia. Le cas échéant, une des sanctions encourues serait l'interdiction de soumissionner à des marchés publics pendant 5 années.
- La deuxième action a été intentée également contre cette même société concurrente, la filiale brésilienne d'Altran ainsi que ses partenaires groupés en consortium constitué pour les besoins de la réalisation de la construction du métro léger de Brasilia, et la société du Métro de Brasilia. Les accusations du Ministère Public sont sensiblement similaires à l'action sus-visée.

À ce stade de la procédure, en cas d'évolution défavorable, outre la nullité des marchés et l'interdiction de soumissionner à des marchés publics durant cinq années, le groupe et ses conseils ne peuvent présumer de toutes autres conséquences financières ou judiciaires auxquelles il pourrait être sujet.

### 4.8 Risque sur placement

---

L'essentiel des liquidités disponibles est investi dans :

- des SICAV Monétaires ;
- des titres de créance négociables ;
- des comptes en devises rémunérés (GBP/USD et CHF).

L'ensemble de ces placements est rémunéré sur la base du taux monétaire au jour le jour, de taux variables ou du LIBOR pour les devises. La sensibilité de ces placements, pour une variation de l'indice de référence (EONIA ou LIBOR) de 10 %, est de 0,2 %.

Le groupe détenait au 31 décembre 2010 des valeurs mobilières de placement dont la valeur de marché s'élevait à 148,3 millions d'euros.

# 5

## Informations concernant Altran

|              |  |           |              |  |           |
|--------------|--|-----------|--------------|--|-----------|
| <b>5.1</b>   | <b>Historique et évolution de la société</b>         | <b>15</b> | <b>5.1.3</b> | <b>Date de constitution et durée</b>             | <b>15</b> |
| <b>5.1.1</b> | <b>Raison sociale</b>                                | <b>15</b> | <b>5.1.4</b> | <b>Siège social et législation de l'émetteur</b> | <b>15</b> |
| <b>5.1.2</b> | <b>Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur</b> | <b>15</b> | <b>5.2</b>   | <b>Principaux investissements</b>                | <b>15</b> |

### 5.1 Historique et évolution de la société

#### 5.1.1 Raison sociale

Altran Technologies

#### 5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur

N° de RCS : 702 012 956 RCS Paris

N° de Siren : 702 012 956

N° de Siret : 702 012 956 00042

Code APE : 7112 B

#### 5.1.3 Date de constitution et durée

La société a été constituée le 14 février 1970. Sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par la Loi et les statuts, son existence prendra fin le 14 février 2045.

#### 5.1.4 Siège social et législation de l'émetteur

**Siège social :** 58, boulevard Gouvion-Saint-Cyr—75017 Paris

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

**Forme juridique :** Société Anonyme à Conseil d'Administration

**Législation de l'émetteur :** Société Anonyme de droit français régie par le Code de commerce et les textes subséquents sur les sociétés commerciales.

### 5.2 Principaux investissements

En application du protocole d'accord du 18 juin 2010, Altran UK a finalisé le 1<sup>er</sup> juillet 2010 la prise de contrôle de la société Xype au Royaume-Uni, qui représente environ 80 ingénieurs dans le Product Life cycle Management et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 9 millions d'euros. L'acquisition a été consolidée à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2010.

Le 1<sup>er</sup> novembre 2010, le groupe a acquis IGEAM, leader Italien du conseil en développement durable et en particulier d'étude

d'impact environnemental de nouvelles technologies. IGEAM réalise environ 5 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.

Enfin, le groupe a cédé :

- le 31 mars 2010 la société américaine Imagitek ;
- le 30 septembre 2010, le sous-groupe Altran Control Solution composé de quatre filiales implantées aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Chine.

#### Liste des sociétés acquises au cours des cinq derniers exercices

| 2006    |      | 2007             |        | 2008                      |        | 2009      |          | 2010    |            |
|---------|------|------------------|--------|---------------------------|--------|-----------|----------|---------|------------|
| Société | Pays | Société          | Pays   | Société                   | Pays   | Société   | Pays     | Société | Pays       |
|         |      | Hilson Moran     | Italie | SC <sup>2</sup> by Altran | France | Interfour | Pays-Bas | Xype    | Angleterre |
|         |      | Arthur D. Little | Corée  | NSI                       | France | NSI       | France   | IGEAM   | Italie     |

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

| (en millions d'euros) | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|------|------|------|------|
|                       | 9,4  | 2,3  | 5,2  | 10,7 |



# 6 Informations concernant l'activité du groupe

|              |   |           |              |   |           |
|--------------|---|-----------|--------------|---|-----------|
| <b>6.1</b>   | <b>Principales activités</b>                          | <b>17</b> | <b>6.2.2</b> | <b>Le Conseil en organisation et systèmes d'information</b> | <b>20</b> |
| <b>6.2</b>   | <b>Principaux marchés</b>                             | <b>18</b> | <b>6.2.3</b> | <b>Le Conseil en stratégie et management</b>                | <b>21</b> |
| <b>6.2.1</b> | <b>Le marché du Conseil en technologie et R&amp;D</b> | <b>18</b> | <b>6.3</b>   | <b>Concurrence</b>  | <b>22</b> |

## 6.1 Principales activités

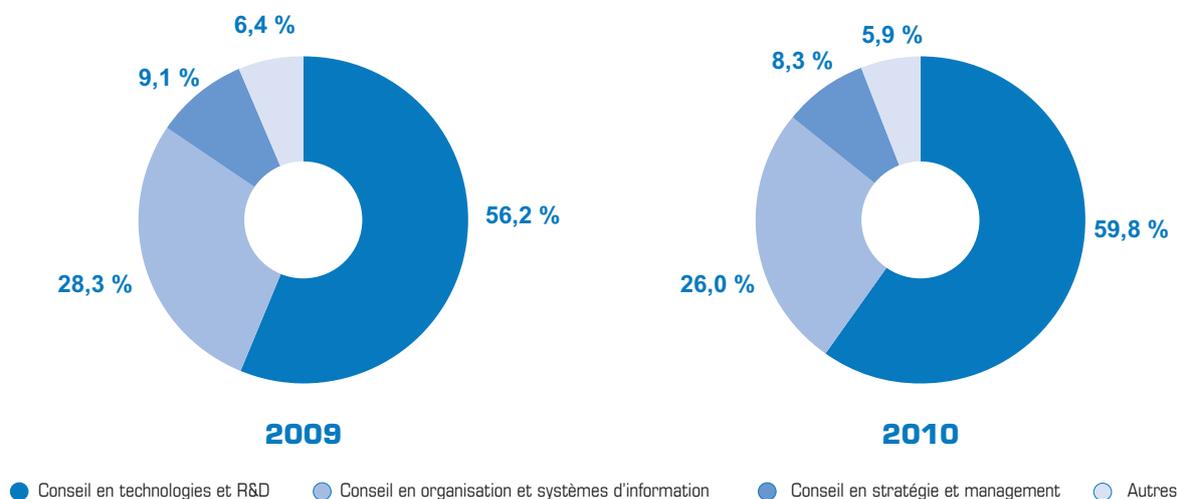
Altran est un groupe international de Conseil en innovation et ingénierie avancée, leader européen dans son domaine. La mission du groupe est de conseiller et d'accompagner les entreprises leaders dans leurs démarches de création et de développement de nouveaux produits et services. Leader d'envergure internationale, Altran conforte aujourd'hui sa position d'excellence via des modes d'engagement élargis et adaptés aux contextes différenciés de ses clients.

Nos équipes interviennent principalement sur les phases qui vont du plan stratégique en matière de technologies nouvelles

jusqu'aux phases d'industrialisation de produits et services. Nous offrons nos services de conseil et d'expertise, en mode d'assistance technique à valeur ajoutée, en mode projets ainsi qu'en mode « bout en bout » conduisant à la livraison clés en main de produits et services.

Notre valeur ajoutée réside dans nos savoir-faire en matière d'innovation, l'expérience que nous avons accumulée au service des projets industriels les plus innovants depuis 25 ans, ainsi que l'expertise unique de nos consultants, diplômés des plus grandes écoles et universités à travers le monde.

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



### 6.2 Principaux marchés

Le groupe intervient sur trois marchés principaux :

- **Le Conseil en technologies et R&D :**

Leader européen en la matière, le Conseil en technologie et R&D représente la moitié du chiffre d'affaires du groupe. Le groupe intervient principalement dans les secteurs de l'automobile, l'aéronautique, le spatial, la défense, les télécoms ou encore l'énergie. Les compétences offertes recouvrent l'ensemble des disciplines de l'ingénierie et les services proposés recouvrent les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de production des produits et des services des entreprises qui innovent et pensent le monde de demain.

- **Le Conseil en organisation et système d'information :**

Cette activité est centrée sur la fourniture de services de conseil et d'intégration en matière de systèmes d'information. Doter l'entreprise d'une intelligence interne capable de faciliter ses prises de décision, de développer son agilité organisationnelle, d'accompagner ses transformations internes est un savoir-faire porté à la fois par nos consultants en systèmes d'information (informatique de gestion) et nos consultants en organisation. Cette activité est fortement développée dans le secteur de la finance, mais aussi dans l'industrie au sens large. Dans le secteur des télécoms, elle adresse en particulier la thématique de mise en œuvre de nouveaux systèmes dits « communicants ». Le Conseil en organisation et systèmes d'information représente près du tiers du chiffre d'affaires du groupe.

- **Le Conseil en stratégie et management :**

Cette activité animée par nos consultants en stratégie et management s'adresse majoritairement aux Directions Générales, en matière de mise en œuvre de stratégies d'innovation et de gestion du changement. Représentant environ un tiers du chiffre d'affaires du groupe, elle concerne l'ensemble des secteurs d'activité avec une large couverture internationale notamment dans les nouveaux pays à forte attractivité économique. Ce métier est tout particulièrement porté par Arthur D. Little, filiale intégrée au groupe en 2002.

#### 6.2.1 Le marché du Conseil en technologie et R&D

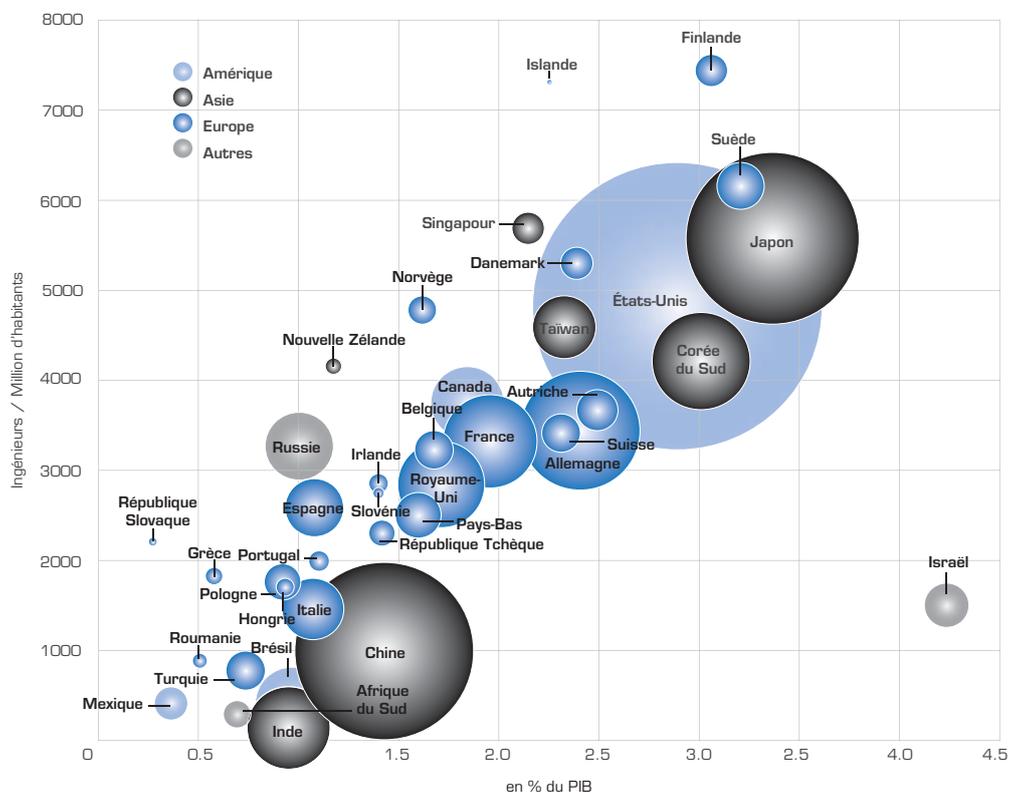
Après une diminution notable des dépenses en R&D provoquée par la crise économique, 2010 s'est avérée être l'année de la reprise, même si le niveau de dépenses de 2007/2008 n'a pas encore été atteint.

En Amérique du Nord et en Europe Occidentale, les investissements en R&D ont été d'une importance notable, non pas à cause mais en raison de la crise, espérant trouver ce faisant un vecteur de relance économique. Les États-Unis restent le leader incontesté en termes de volume de dépenses en R&D alors que l'Inde et la Chine enregistrent les plus forts taux de croissance avec respectivement 18,5 % et 14,3 % de croissance des investissements entre 2010 et 2011. En effet, la mondialisation de la R&D se poursuit, et de plus en plus d'organisations industrielles décentralisent leurs projets de R&D vers des centres offshore.

## Les dépenses en R&D par pays en 2010

### La R&D dans le monde en 2010

La taille des cercles représente le montant annuel relatif de dépenses R&D par pays



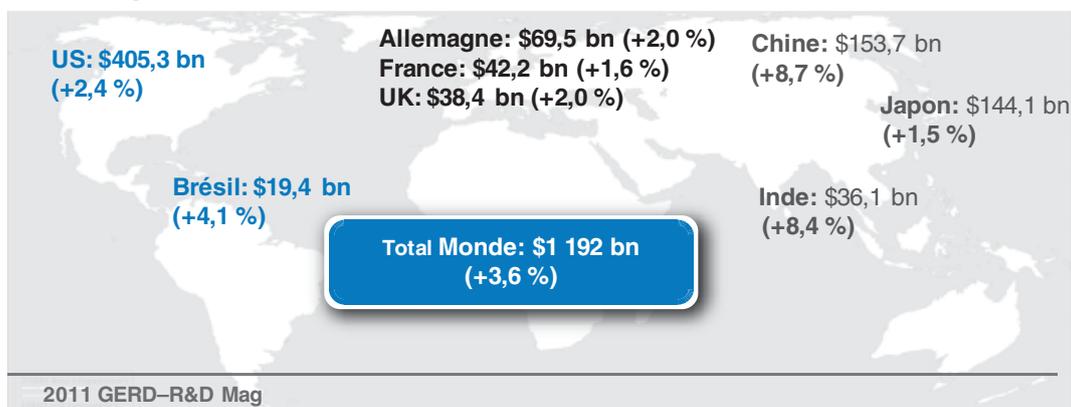
Source: Battelle, R&D Magazine, OECD, IMF, CIA

Globalement, le secteur bancaire a enregistré le taux de croissance le plus élevé en 2010 (8,7 %), suivi du secteur pharmaceutique et des biotechnologies (5,3 %) et du secteur des équipements de santé (5,1 %). Après des réductions critiques liées à la pénurie de flux de trésorerie en 2009, l'industrie automobile a repris sa dynamique, créant ainsi une plus forte demande en ingénierie.

Dans les prochaines années, les marchés les plus dynamiques en termes d'investissements devraient être concentrés autour de la santé, de l'énergie et de l'automobile.

En 2011, l'augmentation des investissements sera principalement tirée par la Chine et l'Inde, qui représenteront 15,9 % des dépenses en R&D mondiales (gagnant 1 point par rapport à 2010).

## Prévisions des dépenses en R&D en 2011 (GERD)



2011 GERD-R&D Mag

Après s'être focalisés sur des investissements à court terme et à faible risque durant la crise, la plupart des donneurs d'ordre se concentrent aujourd'hui sur des projets en R&D globalisés soutenant une croissance durable. Ainsi, l'innovation et les nouveaux « business models » représentent plus que jamais des opportunités de différenciation face à la concurrence.

Une enquête conduite par le *R&D Mag* a permis d'identifier les principales problématiques des années à venir :

- Le défi le plus important est lié aux restrictions budgétaires, particulièrement sévères à la suite de la crise ;
- Les chercheurs craignent la concurrence au niveau international, principalement en provenance des pays en développement ;
- L'externalisation est également un sujet de préoccupation ;
- La pénurie de travailleurs qualifiés est à nouveau confirmée, car la demande du marché est supérieure au nombre de diplômés en ingénierie.

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

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

Le marché poursuivra sa concentration au profit des grands acteurs du conseil, sous la pression des clients qui cherchent à établir des partenariats industriels avec ces acteurs. On assiste ainsi depuis 3 ans à une généralisation des processus de référencement, et surtout à une réduction du nombre de fournisseurs sélectionnés. De surcroît, l'internationalisation des clients pousse de plus en plus à favoriser les acteurs ayant une présence géographique large, comme c'est le cas de notre groupe.

Enfin, la croissance forte de la fourniture de prestations forfaitaires impliquant un renforcement de la technicité des solutions technologiques rend celle-ci inaccessible à de petits acteurs spécialisés en assistante technique pure.

Sources : *Battelle R&D Magazine/EU Industrial R&D Investment Scoreboard/BCG*

### 6.2.2 Le Conseil en organisation et systèmes d'information

En 2010, les nouvelles réglementations et conditions économiques ont eu une grande influence sur la dynamique du marché. Les services IT ont connu une modeste croissance de 0,7 %, alors que l'ensemble du secteur informatique a enregistré une hausse de 3,2 %.

Après une décroissance de - 10 % entre 2008 et 2009, la demande de conseil en systèmes d'information a repris son souffle pour atteindre + 4,5 % l'année suivante grâce à un besoin de plus en plus marqué d'efficacité opérationnelle au niveau des systèmes et processus informatiques.

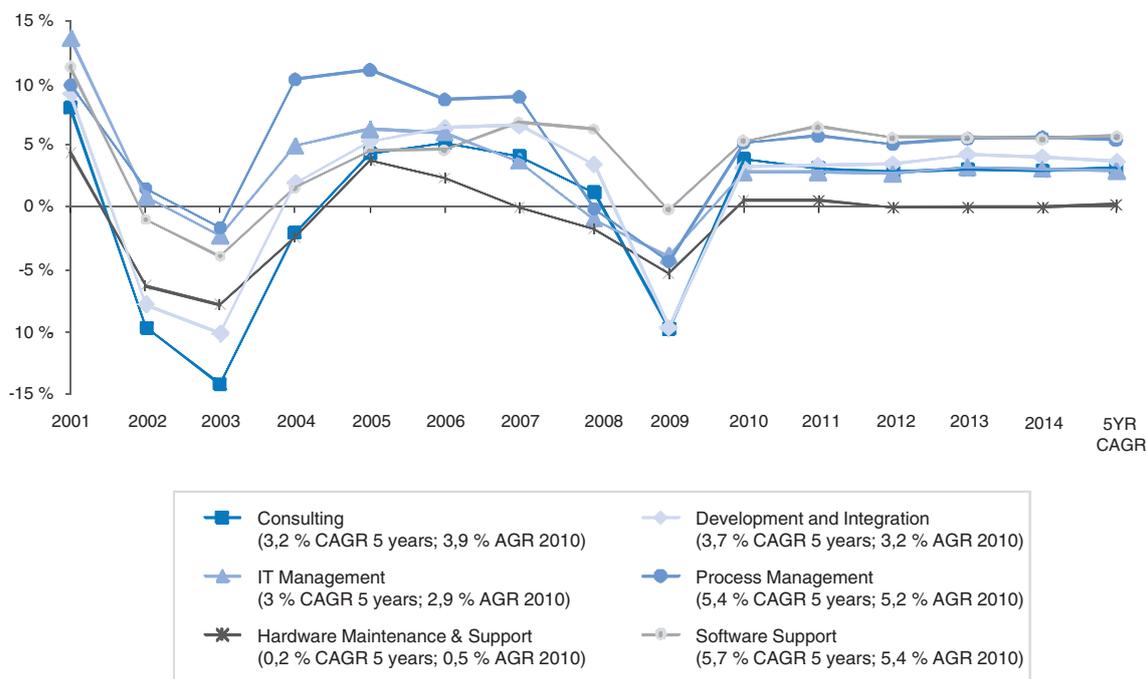
De plus, une analyse du cabinet Gartner démontre que le volume des projets innovants est en nette augmentation en réponse à l'évolution des stratégies des entreprises.

Alors que l'économie dans son ensemble montre des améliorations, le chemin vers un véritable retour à la croissance est encore complexe. Pour la période 2011-2014, les taux de croissance estimés pour le marché des services IT stagnent aux alentours des 5 %.

Les marchés matures seront encore les témoins d'une reprise économique difficile, alors que les pays en développement feront état de meilleures performances. Le marché des services IT atteindra en 2011 le niveau de 2008, malgré un contexte économique relativement difficile.

Les industries les plus dynamiques en 2010 devraient le rester en 2011, en particulier les marchés de la santé, de l'énergie et les services financiers.

## Le marché des services IT à 2014



Données en euros

Les solutions IT sont considérées de plus en plus comme un enjeu stratégique pour les entreprises. En effet, les DSI ont besoin de prendre le leadership et de scruter de nouvelles opportunités.

Ces changements majeurs pourront se décliner de la manière suivante :

- Être déterminant dans la définition de la priorité des actions menées par l'entreprise ;
- Mettre l'accent sur l'amélioration des processus commerciaux et opérationnels ;
- Utiliser la « Business Intelligence » pour accroître la visibilité et renforcer l'efficacité de l'entreprise ;
- Faire preuve d'ingéniosité en matière d'intégration IT pour augmenter la productivité et l'adaptabilité. L'entreprise ne va pas réduire sa demande parce qu'il y a moins de ressources ;
- Moderniser l'infrastructure technique en mettant à profit les nouvelles technologies qui offrent un moindre coût et améliorent les performances et l'efficacité opérationnelle.

Sources : Gartner/McKinsey/Syntec Informatique

### 6.2.3 Le Conseil en stratégie et management

Le groupe est présent sur ce marché, notamment à travers la marque Arthur D. Little, rachetée en 2002 moyennant le financement d'un LMBO. À cette époque le groupe avait acquis l'ensemble des activités en dehors des États-Unis ainsi que la marque au niveau mondial.

La réputation est une donnée extrêmement importante sur ce marché et constitue une barrière à l'entrée significative. Celui-ci nécessite l'intervention de spécialistes et requiert des capacités de conseil pointues prodiguées par des sociétés développant un niveau élevé d'expertise. Une expérience professionnelle considérable est donc un avantage distinct, atout qu'Altran a su développer au fil des années, et ceci notamment grâce à Arthur D. Little. De façon générale, la menace de nouveaux venus sur ce marché est donc modérée.

En 2010, le chiffre d'affaires des cabinets de conseil en stratégie et en management a renoué timidement avec la croissance, grâce à des facteurs structurels favorables et à la progressive amélioration de l'environnement économique. En effet, si la demande issue de l'industrie est restée très modérée, celle en provenance des secteurs bancaires et des télécoms s'est redressée.

## 6 Informations concernant l'activité du groupe

### Principaux marchés

Les contrats passés ont toutefois essentiellement concerné des missions post-crise, comme des réorganisations, la rationalisation des structures et des process, etc. Les marges de la majorité des cabinets de conseil sont restées sous tension en 2010, compte tenu de l'existence de vives pressions sur les prix. Si la demande s'est légèrement accrue, elle est tout de même restée limitée, renforçant le pouvoir de négociation des clients.

L'activité des cabinets de conseil en stratégie et en management devrait croître plus franchement en 2011, sans toutefois atteindre les niveaux de croissance de 2007-2008. En effet, les tensions sur les prix devraient perdurer. La plus forte demande proviendra du secteur de la santé et des services publics et les régions les plus dynamiques seront l'Amérique du Nord, le Moyen-Orient et l'Asie.

### Évolution du marché du conseil en stratégie et management 2007-2012



Sources : Kennedy Consulting/Xerfil/Syntec – Conseil en Management

## 6.3 Concurrence

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

- des cabinets de Conseil en stratégie et/ou management, en particulier sur les projets adressés par Arthur D. Little ;
- de grandes SSII classiques sur leurs activités de conseil et d'intégration ;
- des bureaux d'étude ou des sociétés d'ingénierie spécialisées dans un domaine technologique particulier (environnement, mécanique, acoustique...) ;

- des sociétés cotées ou non ayant une offre proche de celle définie par Altran.

Il est en revanche intéressant de noter qu'aucun de ces concurrents n'a la présence géographique d'Altran ni un spectre aussi large de secteurs ou de technologies en portefeuille. La capacité du groupe à utiliser son réseau international et à monter des offres en consortium combinant des savoir-faire pointus dans plusieurs pays est un élément crucial de différenciation pour adresser des problématiques clients qui sont de plus en plus souvent globales.

# 7 Organigramme

La liste des filiales intégrées dans le périmètre de consolidation est disponible au point 2 « Périmètre de consolidation » dans l'annexe aux comptes consolidés, insérée dans le présent document de référence.

L'ensemble des informations relatives aux variations de périmètre est intégré dans la section 5.2 « Principaux Investissements » du présent document de référence 2010.

Les flux financiers entre la société mère et ses filiales recouvrent principalement les natures suivantes :

## Management fees et sous-traitance administrative

La société mère supporte le coût de divers services supports (communication, ressources humaines, comptabilité, juridique et fiscal...) qu'elle refacture à ses filiales françaises et aux sociétés holdings étrangères sous forme de *management fees* et de prestations de sous-traitance administrative.

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

Au titre de l'exercice 2010, la *holding corporate* d'Altran Technologies a facturé un total de 29,9 millions d'euros. La part non refacturée des coûts des divers services supportés par la société mère s'est élevée en 2010 à 14,2 millions d'euros.

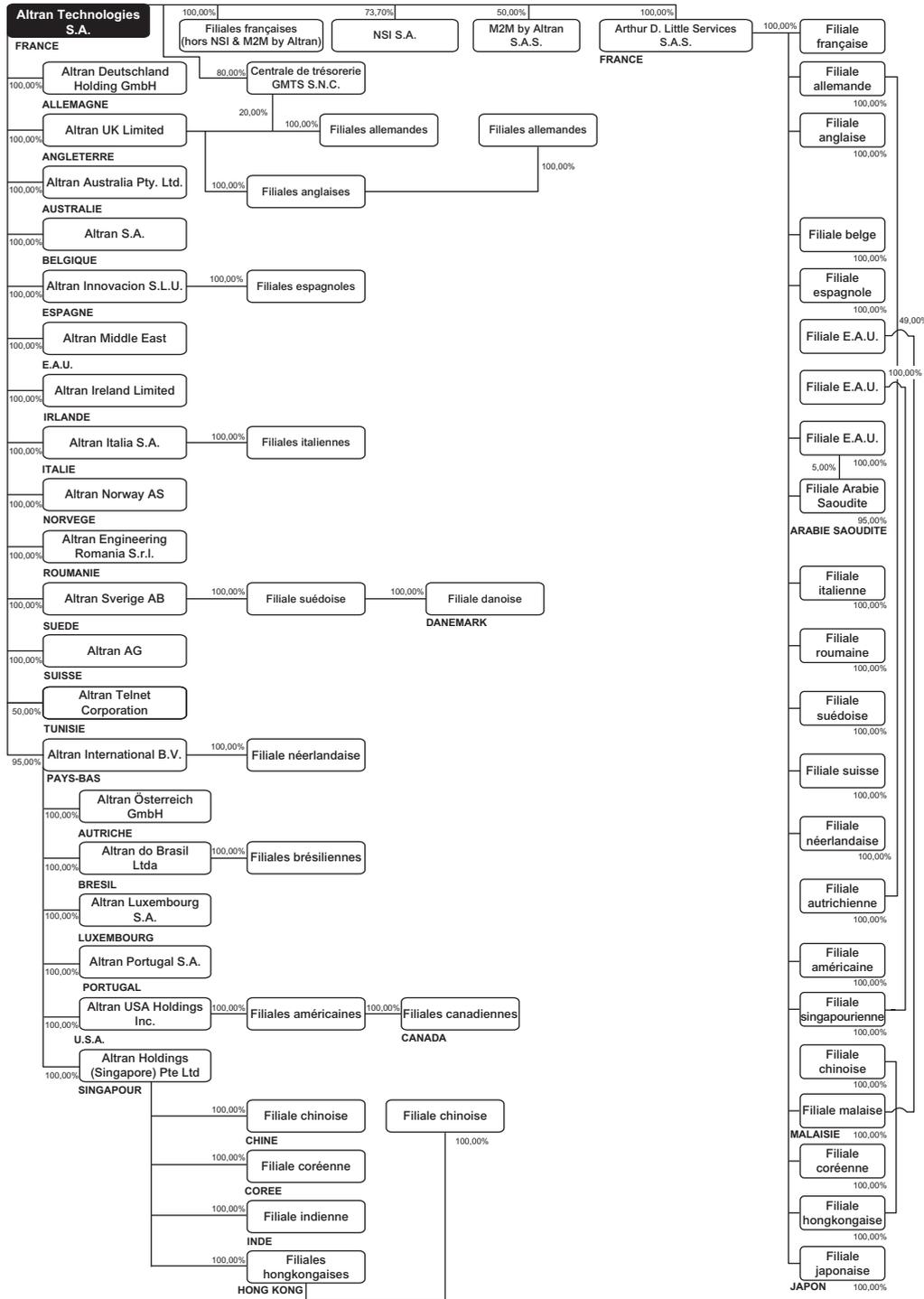
## Gestion centralisée de la trésorerie

La société mère, à l'instar des autres entités du groupe, gère ses disponibilités bancaires par l'intermédiaire de la centrale de trésorerie du groupe, la société GMTS. Au jour le jour, GMTS rémunère les excédents de trésorerie ou, au contraire, comble les découverts en provenance des sociétés.

## Dividendes

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

## Organigramme simplifié



# 8 Propriétés immobilières, usines et équipements

|     |   |    |     |                 |    |
|-----|---|----|-----|-----------------|----|
| 8.1 | Immobilisations corporelles importantes | 25 | 8.3 | Marques/Brevets | 25 |
| 8.2 | Environnement                           | 25 |     |                 |    |

## 8.1 Immobilisations corporelles importantes

Le groupe a pour politique de louer les locaux dans lesquels il opère. Cependant, il détient en propre des immeubles en France, en Italie et au Royaume-Uni pour un montant net de 8,2 millions d'euros.

Aucun bien immobilier appartenant directement ou indirectement aux dirigeants du groupe n'est loué à la société ou au groupe.

## 8.2 Environnement

Non significatif.

## 8.3 Marques/Brevets

Hormis dans une filiale où le groupe développe pour son propre compte des brevets, Altran propose des services de conseil en innovation à ses clients qui sont les seuls propriétaires des développements auxquels participent les équipes du groupe.

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



# 9

## Examen de la situation financière et du résultat du groupe – Rapport de gestion

|     |                                     |    |     |  |    |
|-----|-------------------------------------|----|-----|--|----|
| 9.1 | Faits marquants                     | 27 | 9.6 | Présentation des comptes sociaux d'Altran Technologies S.A. et proposition d'affectation des résultats | 41 |
| 9.2 | Performance du groupe               | 29 | 9.7 | Filiales et participations   | 42 |
| 9.3 | Performances sectorielles           | 35 | 9.8 | Autres informations  | 42 |
| 9.4 | Perspectives                        | 41 |     |  |    |
| 9.5 | Événements postérieurs à la clôture | 41 |     |  |    |

### 9.1 Faits marquants

#### Évolution de l'organisation du groupe

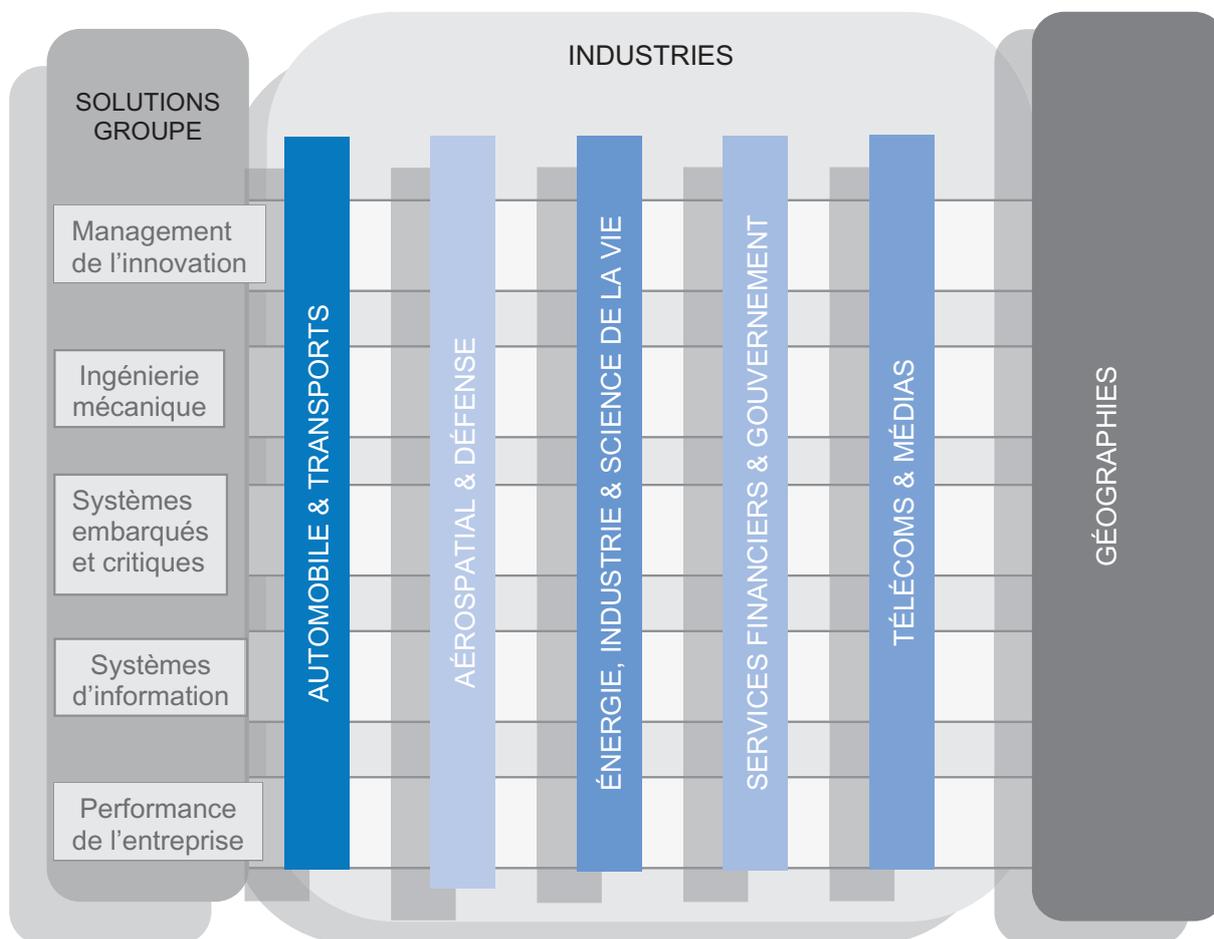
Le groupe a franchi une nouvelle étape dans son processus de transformation et a lancé en juin 2010 une nouvelle organisation (« SHAPE ») visant à :

- renforcer la proximité avec ses clients en devenant le partenaire de leur développement stratégique ;
- développer son offre vers davantage de projets et de solutions ;
- livrer de façon homogène des projets transnationaux d'envergure.

Pour cela, une organisation en trois axes a été mise en place :

- le groupe reste organisé par grandes « **Géographies** ». Le reporting du groupe suit cette organisation. La mission des « Géographies » est le développement commercial et humain, en proximité avec les clients, ainsi que le développement de la marque Altran sur son territoire ;
- les directions « **Industries** », en interaction avec les « Géographies », ont pour mission la définition de la stratégie des principaux secteurs d'activité des clients ;
- enfin, des directions de « **Group Solutions** » ont pour mission de développer et de garantir la qualité des offres et solutions, qui répondent aux enjeux clients définis par les « Industries ». Elles assurent la capitalisation du savoir et l'industrialisation des savoir-faire pour chacune de ces solutions qui suivent l'évolution des technologies et les pratiques des marchés.

## Schéma d'organisation de SHAPE



## Mesures d'adaptation pour répondre à la dégradation de l'environnement économique

Afin de faire face à la dégradation et à la faible visibilité de l'environnement économique depuis fin 2008, des plans d'actions spécifiques ont été mis en place dès la fin 2008 et ont été poursuivis en 2009.

La finalisation ou le déploiement de ces plans s'est terminé en 2010 et a engendré une charge complémentaire de 14,6 millions d'euros (dont 5,7 millions d'euros au titre du Plan Personnalisé de Départ Volontaire (PPDV) en France et 13,2 millions d'euros déjà constatés au 30 juin 2010).

La mise en œuvre effective de ce plan a ainsi commencé dès décembre 2009 et se traduit au final par 598 demandes de départs acceptées par la société, dont :

- 92 départs effectifs au 31 décembre 2009 ;
- 150 départs effectifs sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2010 ;
- 151 départs effectifs sur le 2<sup>e</sup> trimestre 2010 ;
- 122 départs effectifs sur le 3<sup>e</sup> trimestre 2010 ;
- 38 départs effectifs sur le 4<sup>e</sup> trimestre 2010.

Il reste 45 départs qui interviendront en 2011.

## Acquisitions

Le groupe a consolidé à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2010 la société Xype au Royaume-Uni, spécialisée dans le « Product Life cycle Management » (PLM) et qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 9 millions d'euros.

Par ailleurs, le groupe a acquis le 1<sup>er</sup> novembre 2010 la société IGEAM, leader italien du conseil en développement durable, en particulier sur les études d'impact environnemental de nouvelles technologies. Elle réalise environ 5 millions d'euros de chiffres d'affaires annuel.

## Cessions

Imagitek, société américaine, a été cédée le 31 mars 2010. Cette cession a généré un impact négatif net de 0,9 million d'euros sur le résultat net sur le 1<sup>er</sup> semestre 2010.

Le groupe a cédé, le 31 juillet 2010, le groupe Altran Control Solution composé de quatre filiales implantées aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Chine. Le chiffre d'affaires de la période a représenté 4,9 millions d'euros contre 12,4 millions d'euros en année pleine 2009. Cette cession a généré un impact négatif net de 3,3 millions d'euros sur le résultat net du 2<sup>e</sup> semestre 2010.

## 9.2 Performance du groupe

| (en millions d'euros)  | Décembre 2010<br>(12 mois) | Décembre 2009<br>(12 mois) |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Chiffre d'affaires   | 1 437                      | 1 404                      |
| Autres produits de l'activité  | 13                         | 5                          |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>   | <b>1 449</b>               | <b>1 408</b>               |
|  | 0                          | 0                          |
| <b>Résultat opérationnel courant*</b>  | <b>69</b>                  | <b>31</b>                  |
| Autres produits et charges opérationnels non récurrents                          | (21)                       | (64)                       |
| Dépréciation des écarts d'acquisition  | (30)                       | (39)                       |
|  | 0                          | 0                          |
| <b>Résultat opérationnel</b>   | <b>18</b>                  | <b>(72)</b>                |
| Coût de l'endettement financier net  | (24)                       | (14)                       |
|  | 0                          | 0                          |
| Autres produits financiers   | 5                          | 5                          |
| Autres charges financières   | (10)                       | (11)                       |
|  |                            |                            |
| Charge/Produit d'impôt   | (14)                       | 16                         |
| Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence                     | 0                          | 0                          |
| <b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession</b> | <b>(26)</b>                | <b>(75)</b>                |
| Résultat net d'impôt des activités abandonnées ou destinées à être cédées        | 0                          | 0                          |
| <b>Résultat net</b>  | <b>(26)</b>                | <b>(75)</b>                |
| Intérêts minoritaires  | 0                          | 1                          |
| <b>Résultat net groupe</b>   | <b>(26)</b>                | <b>(75)</b>                |
| Résultat par action  | (0,18)                     | (0,52)                     |
| Résultat dilué par action  | (0,18)                     | (0,52)                     |

(\*) La loi de finances pour 2010 a remplacé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions :

- la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières ;
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12, la CVAE a été qualifiée d'impôt sur le résultat alors qu'auparavant la taxe professionnelle était comptabilisée dans le résultat opérationnel courant en « impôts et taxes ». En 2009, le montant de la CVAE se serait établi à 7,2 millions d'euros contre 8,7 millions d'euros en 2010. Le résultat opérationnel courant, en données comparables, aurait été de 38,2 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## Performance du groupe

L'année 2010 est marquée pour le groupe par un retour à la croissance avec + 2,3 % de son chiffre d'affaires, intégrant les effets de change et des variations de périmètre. À taux de change et périmètre constants, la croissance du chiffre d'affaires aurait été de 3,3 %. Le chiffre d'affaires du groupe s'établit ainsi à 1 436,7 millions d'euros.

L'année a été marquée également par une meilleure profitabilité du groupe avec un résultat opérationnel courant de 69,1 millions d'euros, soit 4,8 % du chiffre d'affaires contre 2,7 % en 2009 après retraitement de la CVAE.

Le taux de facturation s'est amélioré tout au long de l'année 2010 et atteint 83,9 % au 4<sup>e</sup> trimestre contre 80,8 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2009.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents regroupent les éléments inhabituels significatifs de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du groupe. Ils représentent une charge de 21,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 et comprennent des coûts de restructuration nets pour 14,6 millions d'euros, essentiellement engagés au 1<sup>er</sup> semestre, en diminution importante par rapport à 2009.

Des dépréciations ont été constatées sur des écarts d'acquisition pour 30,2 millions d'euros et concernent 4 unités génératrices de trésorerie regroupant 11 entités.

Après une perte opérationnelle de 12,9 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre, le second a réalisé un profit opérationnel de 30,5 millions d'euros. Ainsi, le résultat opérationnel au 31 décembre 2010 s'élève à + 17,6 millions d'euros contre -72 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Le coût de financement net s'établit à - 24 millions d'euros. Il intègre une année complète d'intérêts au titre de l'OCEANE 2015 émise le 18 novembre 2009.

La charge d'impôt s'élève à 14,3 millions d'euros essentiellement imputable aux impôts secondaires pour 15,8 millions.

La perte nette part du groupe s'établit à 26 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre une perte de 75 millions d'euros au 31 décembre 2009. Après un 1<sup>er</sup> semestre 2010 en perte nette de 27,9 millions d'euros, le résultat net part du groupe s'est redressé pour s'établir à + 1,9 million d'euros au 2<sup>e</sup> semestre.

## Chiffre d'affaires

L'année 2010 marque un retour à la croissance avec une hausse du chiffre d'affaires de 2,3 % par rapport à 2009.

Ce taux intègre un effet favorable de taux de change pour 1 point et un effet défavorable des variations de périmètre pour - 2 points, notamment dans les régions « Nord » et « Reste du monde ». Les jours ouvrés ont eu un impact positif de 0,4 % sur le chiffre d'affaires.

À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires 2010 du groupe serait en croissance de 3,3 %.

Cette croissance a été amorcée dès le 2<sup>e</sup> trimestre 2010 (+ 2,3 %), avec une accélération au 4<sup>e</sup> trimestre (+ 7,6 %). Elle reflète les bonnes performances de l'activité en France (+ 6,2 %) qui représente 46 % de l'activité du groupe et également dans une moindre mesure celles de la Région Sud (+ 2,5 %).

La dynamique retrouvée de l'activité ainsi que les actions menées dans les différents pays et notamment en France avec le Plan Personnalisé de Départ Volontaire (PPDV) ont permis une amélioration du taux de facturation groupe qui s'établit à 82,9 % en 2010, en hausse de 4,2 points par rapport à 2009 (78,6 %). Le taux de facturation par trimestre a ainsi progressé régulièrement depuis le 3<sup>e</sup> trimestre 2009 (78,2 %) pour se situer à 83,9 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2010.

## Marge brute et résultat opérationnel courant

| (en millions d'euros)                | 2010         | S2 2010      | S1 2010      | 2009         | S2 2009      | S1 2009      |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires                   | 1 436,7      | 727,5        | 709,2        | 1 403,7      | 682,6        | 721,1        |
| Marge brute                          | 386,2        | 207,9        | 178,4        | 355,3        | 178,2        | 177,1        |
| %                                    | 26,9 %       | 28,6 %       | 25,2 %       | 25,3 %       | 26,1 %       | 24,6 %       |
| Frais généraux                       | (317,1)      | (156,3)      | (160,9)      | (324,3)      | (156,1)      | (168,2)      |
| %                                    | - 22,1 %     | - 21,5 %     | - 22,7 %     | - 23,1 %     | - 22,9 %     | - 23,3 %     |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b> | <b>69,1</b>  | <b>51,6</b>  | <b>17,5</b>  | <b>31,0</b>  | <b>22,1</b>  | <b>8,9</b>   |
| %                                    | <b>4,8 %</b> | <b>7,1 %</b> | <b>2,5 %</b> | <b>2,2 %</b> | <b>3,2 %</b> | <b>1,2 %</b> |

Résultat opérationnel courant après retraitement de la CVAE

| (en millions d'euros)                | 2010         | S2 2010      | S1 2010      | 2009         | S2 2009      | S1 2009      |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires                   | 1 436,7      | 727,5        | 709,2        | 1 403,7      | 682,6        | 721,1        |
| Marge brute                          | 386,2        | 207,9        | 178,4        | 355,3        | 178,2        | 177,1        |
| %                                    | 26,9 %       | 28,6 %       | 25,2 %       | 25,3 %       | 26,1 %       | 24,6 %       |
| Frais généraux                       | (317,1)      | (156,3)      | (160,9)      | (317,1)      | (153,1)      | (164,0)      |
| %                                    | - 22,1 %     | - 21,5 %     | - 22,7 %     | - 22,6 %     | - 22,4 %     | - 22,7 %     |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b> | <b>69,1</b>  | <b>51,6</b>  | <b>17,5</b>  | <b>38,2</b>  | <b>25,1</b>  | <b>13,1</b>  |
| %                                    | <b>4,8 %</b> | <b>7,1 %</b> | <b>2,5 %</b> | <b>2,7 %</b> | <b>3,7 %</b> | <b>1,8 %</b> |

### Marge brute

La marge brute du groupe s'établit à 386,2 millions d'euros représentant 26,9 % du chiffre d'affaires, en progression de 1,6 point par rapport à 2009 (25,3 %). Cette hausse est particulièrement sensible au 2<sup>e</sup> semestre avec + 2,5 points par rapport au 2<sup>e</sup> semestre 2009. Le taux de marge brute s'établit ainsi à 28,6 % au 2<sup>e</sup> semestre 2010 contre 26,1 % au 2<sup>e</sup> semestre 2009.

Cette amélioration du taux de marge brute résulte de l'amélioration du taux de facturation, de l'effet favorable des jours ouvrés et de la bonne performance de la France. Ces effets bénéfiques ont été cependant en partie neutralisés par la marge brute négative au Brésil et une forte pression sur les prix de la part des clients.

### Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'établit à 69,1 millions d'euros contre 31 millions d'euros en 2009. En données comparables,

hors impact de la CVAE et après retraitement du résultat opérationnel courant de 2009 (38,2 millions d'euros en 2009), le taux de marge opérationnelle courante progresse de 2,1 points par rapport à 2009 pour atteindre 4,8 % du chiffre d'affaires.

Cette amélioration du taux de marge opérationnelle courante résulte de la hausse de la marge brute et de la réduction du taux de frais généraux.

Dans un souci de comparabilité, les frais généraux de 2009 ont été retraités de la CVAE, enregistrée en impôt depuis 2010. En effet, cette taxe a remplacé pour une part, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la taxe professionnelle qui était comptabilisée en frais généraux.

Ainsi, hors impact de la CVAE, les frais généraux représentent 22,1 % du chiffre d'affaires, soit une baisse de 0,5 point par rapport à 2009, conséquence de la politique de réduction et de contrôle des coûts engagée depuis 2007 dans le groupe.

### Évolution des effectifs du groupe

|                                 | 31/12/2008 | 30/06/2009 | 31/12/2009 | 30/06/2010 | 31/12/2010 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Effectifs totaux fin de période | 18 522     | 17 548     | 17 149     | 16 801     | 17 038     |
|                                 | 2008 S2    | 2009 S1    | 2009 S2    | 2010 S1    | 2010 S2    |
| Effectifs moyens                | 18 330     | 17 919     | 17 243     | 16 778     | 16 876     |

Au 31 décembre 2010, l'effectif total du groupe était de 17 038 personnes, en légère diminution de 0,6 % (- 111 personnes) par rapport au 31 décembre 2009. Ce solde inclut notamment les départs liés au Plan de Départ Volontaire (PPDV) en France. Hors ces derniers, l'effectif serait en croissance (+ 350).

Le niveau de recrutement brut atteint 3 997 personnes (hors variations de périmètre) au cours de l'année 2010, contre

2 177 en 2009, soit une augmentation sensible de 83,6 % à périmètre constant. Cette progression traduit l'amélioration de l'activité dans plusieurs pays comme la France et l'Espagne qui représentent la grande part des recrutements du 2<sup>e</sup> semestre.

Le taux de turnover glissant sur 12 mois s'établit à 26,2 %, en hausse de 4,1 points par rapport à 2009, en raison des conditions d'activité meilleures dans certains pays comme la France, l'Espagne et la Suisse.

## Charges opérationnelles courantes

| (en millions d'euros) | 2010    | 2009    | 2010 vs 2009 |
|-----------------------|---------|---------|--------------|
| Chiffre d'affaires    | 1 436,7 | 1 403,7 | 2,3 %        |
| Charges de personnel  | 1 018,8 | 1 039,7 | - 2,0 %      |
| % CA                  | 70,9 %  | 74,1 %  | - 3,2 pts    |

| (en millions d'euros) | S2 2010 | S1 2010 | S2 2009 | S1 2009 | S2 2010 vs S2 2009 | S1 2010 vs S1 2009 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
| Chiffre d'affaires    | 727,5   | 709,2   | 682,6   | 721,1   | 6,6 %              | - 1,6 %            |
| Charges de personnel  | 498,1   | 520,7   | 489,7   | 550,0   | 1,7 %              | - 5,3 %            |
| % CA                  | 68,5 %  | 73,4 %  | 71,7 %  | 76,3 %  | - 3,3 pts          | - 2,9 pts          |

| (en millions d'euros)                | 2010   | 2009   | 2010 vs 2009 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------------|
| Total charges externes               | 324,9  | 293,3  | 10,8 %       |
| % CA                                 | 22,6 % | 20,9 % | 1,7 pt       |
| Sous-traitance                       | 121,0  | 105,2  | 15,0 %       |
| % CA                                 | 8,4 %  | 7,5 %  | 0,9 pt       |
| Redevances de crédit-bail            | 4,1    | 5,0    | - 19,0 %     |
| % CA                                 | 0,3 %  | 0,4 %  | - 0,1 pt     |
| Loc. simples et Ch. Ext.             | 55,2   | 58,0   | - 4,8 %      |
| % CA                                 | 3,8 %  | 4,1 %  | - 0,3 pt     |
| Formation                            | 8,3    | 2,7    | 206,9 %      |
| % CA                                 | 0,6 %  | 0,2 %  | 0,4 pt       |
| Honoraires et services ext.          | 28,8   | 24,8   | 15,8 %       |
| % CA                                 | 2,0 %  | 1,8 %  | 0,2 pt       |
| Transports voyages déplacements      | 63,8   | 62,9   | 1,3 %        |
| % CA                                 | 4,4 %  | 4,5 %  | 0,0 pt       |
| Autres achats et services extérieurs | 43,7   | 34,6   | 26,4 %       |
| % CA                                 | 3,0 %  | 2,5 %  | 0,6 pt       |

| (en millions d'euros)                | S2 2010 | S1 2010 | S2 2009 | S1 2009 | S2 2010 vs S2 2009 | S1 2010 vs S1 2009 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
| Total charges externes               | 167,1   | 157,8   | 147,5   | 145,8   | 13,3 %             | 8,2 %              |
| % CA                                 | 23,0 %  | 22,2 %  | 21,6 %  | 20,2 %  | 1,4 pt             | 2,0 pts            |
| Sous-traitance                       | 64,3    | 56,7    | 55,1    | 50,1    | 16,6 %             | 13,3 %             |
| % CA                                 | 8,8 %   | 8,0 %   | 8,1 %   | 6,9 %   | 0,8 pt             | 1,1 pt             |
| Redevances de crédit-bail            | 2,1     | 2,0     | 2,5     | 2,6     | - 16,1 %           | - 21,9 %           |
| % CA                                 | 0,3 %   | 0,3 %   | 0,4 %   | 0,4 %   | - 0,1 pt           | - 0,1 pt           |
| Loc. simples et Ch. Ext.             | 27,8    | 27,4    | 28,0    | 30,1    | - 0,6 %            | - 8,8 %            |
| % CA                                 | 3,8 %   | 3,9 %   | 4,1 %   | 4,2 %   | - 0,3 pt           | - 0,3 pt           |
| Formation                            | 3,9     | 4,5     | 3,1     | (0,4)   | 25,5 %             |                    |
| % CA                                 | 0,5 %   | 0,6 %   | 0,4 %   | 0,0 %   | 0,1 pt             | 0,7 pt             |
| Honoraires et services ext.          | 14,4    | 14,4    | 11,3    | 13,5    | 27,0 %             | 6,5 %              |
| % CA                                 | 2,0 %   | 2,0 %   | 1,7 %   | 1,9 %   | 0,3 pt             | 0,2 pt             |
| Transports voyages déplacements      | 32,8    | 31,0    | 31,4    | 31,5    | 4,2 %              | - 1,6 %            |
| % CA                                 | 4,5 %   | 4,4 %   | 4,6 %   | 4,4 %   | - 0,1 pt           | 0,0 pt             |
| Autres achats et services extérieurs | 22,0    | 21,7    | 16,2    | 18,4    | 35,9 %             | 18,0 %             |
| % CA                                 | 3,0 %   | 3,1 %   | 2,4 %   | 2,5 %   | 0,7 pt             | 0,5 pt             |

Les charges de personnel ont diminué de 2 % par rapport à 2009 alors que le chiffre d'affaires de 2010 s'est accru de 2,3 %. Ainsi, le poids des charges de personnel sur le chiffre d'affaires a diminué de 3,2 points pour s'établir à 70,9 % en 2010 contre 74,1 % en 2009.

L'évolution de ces charges, principal poste de dépenses du groupe, suit celle de l'activité. Ainsi, la baisse des charges de personnel a été significative au 1<sup>er</sup> semestre (- 5,3 %), celle du chiffre d'affaires étant de - 1,6 % sur la même période. Au 2<sup>e</sup> semestre, l'accélération de la croissance (+ 6,6 %) s'est traduite par une hausse plus faible de ces charges (+ 1,7 %).

Le contrôle de ce poste est principalement dû aux différentes actions engagées depuis 2009 :

- mise en œuvre de plans de restructuration dans tous les pays pour adapter les effectifs au niveau d'activité, notamment le Plan de Départ Volontaire en France principalement centré sur la division automobile où 553 personnes sont effectivement parties au 31 décembre 2010 ;
- reprise contrôlée des recrutements en 2010.

Les autres charges externes augmentent de 10,8 % (12,4 % à périmètre constant) par rapport à 2009. Cette hausse est principalement liée :

- aux charges de sous-traitance, qui augmentent de 15 %, notamment en France, en Italie, en Belgique et aux États-Unis, pour alimenter la croissance tout en gardant le bénéfice d'une certaine flexibilité ;
- aux charges de formation (+ 5,6 millions d'euros), qui reviennent à un niveau plus standard, après une année 2009 où, en France, le groupe a bénéficié de remboursements d'organismes de collecte et de financement sur des actions de formation ;
- aux honoraires et services extérieurs, en hausse de 15,8 %, notamment du fait du lancement du plan de transformation SHAPE au sein du groupe ;
- aux autres achats et services extérieurs (+ 26,4 %), dont la hausse est liée à la croissance de l'activité et aux achats sur projet, particulièrement en Espagne et en France.

Par ailleurs, des efforts de rationalisation continuent sur les loyers et charges locatives et amènent à une baisse de - 4,8 %, notamment dans le secteur Nord et en France.

### Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net de 24,4 millions d'euros correspond aux produits financiers (+ 4,9 millions d'euros), provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie, après déduction des frais financiers (29,3 millions d'euros).

Ces derniers correspondent aux intérêts de l'emprunt obligataire à échéance 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour 13,7 millions d'euros, des intérêts d'emprunt (1,8 millions d'euros), des intérêts sur l'utilisation des lignes de crédits (3,4 millions d'euros) et des intérêts versés dans le cadre des contrats SWAP de taux (7,2 millions d'euros) et de la mobilisation de créances clients (2,3 millions d'euros).

Le coût de l'endettement financier net a augmenté de 10,1 millions d'euros en 2010 principalement du fait de l'accroissement de la charge d'intérêts sur la nouvelle OCEANE 2015 ayant été souscrite au 18 novembre 2009 (+ 12,1 millions d'euros) et la précédente remboursée le 02 janvier 2009.

### Impôt sur le résultat

L'exercice 2010 constate une charge d'impôts de 14,3 millions d'euros qui résulte :

- d'une charge d'impôts exigibles de 21,7 millions d'euros (dont 15,8 millions d'euros relatifs aux impôts dits secondaires composés principalement de la « CVAE » française pour 8,7 millions et de l'« IRAP » italien pour 4,5 millions) ;
- d'un produit d'impôts différés de 7,4 millions d'euros.

## Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2009 :

| (en millions d'euros)  | 31/12/2010     | 31/12/2009     |
|--|----------------|----------------|
| <b>Dette financière nette d'ouverture (1<sup>er</sup> janvier)</b>             | <b>(172,9)</b> | <b>(164,9)</b> |
| Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts | 35,2           | (16,0)         |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité                     | 6,0            | 47,2           |
| Intérêts nets décaissés  | (11,0)         | (17,9)         |
| Impôts payés   | (11,6)         | (15,9)         |
| <b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>                            | <b>18,6</b>    | <b>(2,6)</b>   |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>              | <b>(29,2)</b>  | <b>(8,3)</b>   |
| Flux net de trésorerie avant opération de financement                          | (10,6)         | (10,9)         |
| Impact des écarts de change et autres  | 2,7            | 2,9            |
| Impact de l'augmentation de capital  | 0,4            | 0,1            |
| <b>Dette financière nette de clôture</b>                                       | <b>(180,4)</b> | <b>(172,9)</b> |

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

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité ont augmenté pour s'établir à 18,6 millions d'euros contre - 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2009. Cette amélioration s'explique notamment par :

- l'augmentation de la capacité d'autofinancement résultat d'une amélioration des performances opérationnelles du groupe et qui s'établit à 35,2 millions d'euros contre une capacité d'autofinancement négative de 16 millions d'euros l'année précédente ;
- une maîtrise du besoin en fonds de roulement qui augmente de 6 millions d'euros malgré la reprise de l'activité ;
- une réduction en 2010 du montant des intérêts nets décaissés (11 millions d'euros) et des impôts payés (11,6 millions d'euros).

## Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissement au cours de l'exercice ont augmenté pour s'établir à - 29,2 millions d'euros contre - 8,3 millions d'euros au 31 décembre 2009. Cette variation trouve essentiellement son origine dans un accroissement des décaissements nets d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières (26,1 millions d'euros) et l'impact des cessions de filiales (8,4 millions d'euros).

## Endettement net du groupe

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

| (en millions d'euros)                 | 31/12/2010   | 31/12/2009   | Variation     |
|---------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Convertible                           | 99,8         | 99,9         | (0,0)         |
| Ligne de crédit moyen terme           | 68,4         | 103,9        | (35,5)        |
| Ligne de crédit court terme           | 227,3        | 211,7        | 15,6          |
| dont affacturage                      | 186,1        | 159,7        | (345,8)       |
| <b>Dette financière totale</b>        | <b>395,5</b> | <b>415,4</b> | <b>(20,0)</b> |
| Trésorerie & équivalent de trésorerie | 215,1        | 242,6        | (27,5)        |
| <b>Dette financière nette</b>         | <b>180,4</b> | <b>172,9</b> | <b>7,6</b>    |

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

## 9.3 Performances sectorielles

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

Les secteurs opérationnels en application de cette norme se définissent ainsi :

- France ;
- Nord : Allemagne, Autriche, Bénélux, Danemark, Irlande, Norvège, pays de l'Est\*, Royaume-Uni, Suède, Suisse ;
- Sud : Brésil, Espagne, Italie, Portugal, Vénézuéla\* ;
- Reste du monde : Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient, Tunisie ;
- Arthur D. Little.

Arthur D. Little exerce son activité dans les pays et régions suivants : Allemagne, Autriche, Bénélux, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient.

La filiale Cambridge Consultant Limited (CCL) acquise en 2002 en même temps qu'Arthur D. Little est rattachée au secteur Nord.

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

Le chiffre d'affaires de 2010 s'établit à 1 436,7 millions d'euros, en hausse de 2,3 % par rapport à 2009 (+ 3,3 % à taux de change et périmètre constants) et se répartit par secteur opérationnel de la façon suivante :

| (en millions d'euros) |                |                            |                          | 2010           |                          | 2009           |              |
|-----------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------|
|                       | Total Secteurs | Éliminations Intersecteurs | Total Chiffre d'affaires | % CA           | Total Chiffre d'affaires | % CA           | Var.         |
| France                | 685,2          | (23,8)                     | 661,4                    | 46,0 %         | 622,5                    | 44,3 %         | 6,2 %        |
| Nord                  | 349,1          | (8,9)                      | 340,2                    | 23,7 %         | 355,8                    | 25,3 %         | -4,4 %       |
| Sud                   | 294,4          | (3,5)                      | 290,9                    | 20,2 %         | 283,8                    | 20,2 %         | 2,5 %        |
| Reste du monde        | 35,5           | (3,7)                      | 31,9                     | 2,2 %          | 36,6                     | 2,6 %          | -12,8 %      |
| ADL                   | 113,3          | (1,0)                      | 112,3                    | 7,8 %          | 105,1                    | 7,5 %          | 6,9 %        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>1 477,5</b> | <b>(40,8)</b>              | <b>1436,7</b>            | <b>100,0 %</b> | <b>1 403,7</b>           | <b>100,0 %</b> | <b>2,3 %</b> |

La France (+ 6,2 %) et Arthur D. Little (+ 6,9 %, + 4,5 % à taux de change constant) affichent une reprise sensible de leur activité, avec une accélération au 2<sup>e</sup> semestre 2010. Le Sud progresse de 2,5 % (+ 1,8 % à taux de change et périmètre constants) malgré la mauvaise performance du Brésil. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du monde connaît une forte croissance de 25,8 % notamment grâce aux États-Unis.

L'activité du Nord quant à elle est en baisse de 4,4 % (- 2,7 % à taux de change et périmètre constants), pénalisée par la décroissance du Benelux et du Royaume-Uni.

(\*) Les pays de l'Est et le Vénézuéla sont sortis du périmètre du groupe en 2010.

## Performances sectorielles

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

| (en millions d'euros)       | YTD 2010       | % CA           | S2 2010      | % CA           | S1 2010      | % CA           | YTD 2009       | % CA           | S2 2009      | % CA           | S1 2009      | % CA           | 2010 vs 2009 |
|-----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| France                      | 661,4          | 46,0 %         | 336,7        | 46,3 %         | 324,7        | 45,8 %         | 622,5          | 44,3 %         | 302,6        | 44,3 %         | 319,9        | 44,4 %         | 6,2 %        |
| Allemagne                   | 94,7           | 6,6 %          | 47,1         | 6,5 %          | 47,6         | 6,7 %          | 97,1           | 6,9 %          | 48,8         | 7,2 %          | 48,2         | 6,7 %          | - 2,4 %      |
| Autriche/<br>Pays de l'Est  | 1,8            | 0,1 %          | 0,8          | 0,1 %          | 1,0          | 0,1 %          | 3,1            | 0,2 %          | 1,4          | 0,2 %          | 1,7          | 0,2 %          | - 42,9 %     |
| Grande-Bretagne/<br>Irlande | 100,3          | 7,0 %          | 52,9         | 7,3 %          | 47,4         | 6,7 %          | 91,6           | 6,5 %          | 44,5         | 6,5 %          | 47,2         | 6,5 %          | 9,5 %        |
| Bénélux/<br>Norvège         | 99,0           | 6,9 %          | 47,9         | 6,6 %          | 51,0         | 7,2 %          | 125,5          | 8,9 %          | 61,0         | 8,9 %          | 64,5         | 8,9 %          | - 21,2 %     |
| Suisse                      | 17,5           | 1,2 %          | 9,4          | 1,3 %          | 8,1          | 1,1 %          | 15,2           | 1,1 %          | 7,1          | 1,0 %          | 8,2          | 1,1 %          | 15,0 %       |
| Suède/<br>Danemark          | 26,9           | 1,9 %          | 13,9         | 1,9 %          | 13,1         | 1,8 %          | 23,2           | 1,7 %          | 11,2         | 1,6 %          | 12,1         | 1,7 %          | 15,9 %       |
| Italie                      | 150,8          | 10,5 %         | 74,9         | 10,3 %         | 75,9         | 10,7 %         | 147,0          | 10,5 %         | 70,2         | 10,3 %         | 76,8         | 10,7 %         | 2,6 %        |
| Espagne/<br>Andorre         | 108,1          | 7,5 %          | 54,5         | 7,5 %          | 53,6         | 7,6 %          | 98,7           | 7,0 %          | 49,0         | 7,2 %          | 49,7         | 6,9 %          | 9,5 %        |
| Portugal                    | 17,5           | 1,2 %          | 8,2          | 1,1 %          | 9,2          | 1,3 %          | 19,6           | 1,4 %          | 9,7          | 1,4 %          | 9,9          | 1,4 %          | - 10,8 %     |
| Brésil/<br>Vénézuéla        | 14,6           | 1,0 %          | 6,1          | 0,8 %          | 8,5          | 1,2 %          | 18,5           | 1,3 %          | 7,4          | 1,1 %          | 11,1         | 1,5 %          | - 21,1 %     |
| Emirats Arabes Unis         | 0,1            | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,1          | 0,0 %          |                |                |              |                |              |                | NA           |
| Asie                        | 4,6            | 0,3 %          | 2,0          | 0,3 %          | 2,6          | 0,4 %          | 5,4            | 0,4 %          | 2,6          | 0,4 %          | 2,8          | 0,4 %          | - 13,8 %     |
| USA                         | 27,1           | 1,9 %          | 13,8         | 1,9 %          | 13,3         | 1,9 %          | 31,2           | 2,2 %          | 14,5         | 2,1 %          | 16,6         | 2,3 %          | - 13,0 %     |
| ADL                         | 112,3          | 7,8 %          | 59,4         | 8,2 %          | 53,0         | 7,5 %          | 105,1          | 7,5 %          | 52,8         | 7,7 %          | 52,3         | 7,3 %          | 6,9 %        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>1 436,7</b> | <b>100,0 %</b> | <b>727,5</b> | <b>100,0 %</b> | <b>709,2</b> | <b>100,0 %</b> | <b>1 403,7</b> | <b>100,0 %</b> | <b>682,6</b> | <b>100,0 %</b> | <b>721,1</b> | <b>100,0 %</b> | <b>2,3 %</b> |

## Chiffre d'affaires par métier

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

| (en millions d'euros) |                             | Technologies & Innovation | Consulting & Information Services | Conseil en stratégie et management | Autres | Groupe  |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------|---------|
| 2010                  | Chiffre d'affaires          | 859,6                     | 373,3                             | 119,2                              | 84,6   | 1 436,7 |
|                       | Poids du Chiffre d'affaires | 59,8 %                    | 26,0 %                            | 8,3 %                              | 5,9 %  | 100,0 % |

Le Conseil en « Technologies & Innovation », principal métier du groupe Altran, intervient principalement dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, du spatial, de la défense, des télécoms ou encore de l'énergie. Ce métier consiste à accompagner les clients sur les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de production des produits et des services.

Le Conseil en « Consulting & Information Services », second métier du groupe Altran, intervient principalement dans les secteurs de la finance, de l'industrie au sens large et des

télécoms. Ce métier vise à apporter à nos clients notre savoir-faire tant en termes de systèmes d'information qu'en termes d'organisation.

Troisième métier du groupe Altran, le « Conseil en stratégie et management » est principalement porté par Arthur D. Little. Cette activité s'adresse majoritairement aux Directions Générales afin de les accompagner sur des stratégies d'innovation et la gestion du changement.

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

### France

| France                            | YTD 2010 | S2 2010 | S1 2010 | YTD 2009 | S2 2009 | S1 2009 | 2010 vs 2009 |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors groupe    | 685,2    | 348,4   | 336,8   | 642,2    | 312,8   | 329,4   | 6,7 %        |
| Total des produits opérationnels  | 693,0    | 353,3   | 339,7   | 646,4    | 316,1   | 330,3   | 7,2 %        |
| Total des charges opérationnelles | (650,0)  | (324,8) | (325,2) | (628,5)  | (302,5) | (326,0) | 3,4 %        |
| Résultat opérationnel courant     | 43,1     | 28,5    | 14,5    | 17,9     | 13,6    | 4,2     | 141,3 %      |
| % Résultat opérationnel courant   | 6,3 %    | 8,2 %   | 4,3 %   | 2,8 %    | 4,4 %   | 1,3 %   | 3,5 pts      |

Résultat opérationnel courant après retraitement de la CVAE :

| France                            | YTD 2010 | S2 2010 | S1 2010 | YTD 2009* | S2 2009* | S1 2009* | 2010 vs 2009* |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|-----------|----------|----------|---------------|
| Chiffre d'affaires hors groupe    | 685,2    | 348,4   | 336,8   | 642,2     | 312,8    | 329,4    | 6,7 %         |
| Total des produits opérationnels  | 693,0    | 353,3   | 339,7   | 646,4     | 316,1    | 330,3    | 7,2 %         |
| Total des charges opérationnelles | (650,0)  | (324,8) | (325,2) | (621,4)   | (299,6)  | (321,8)  | 4,6 %         |
| Résultat opérationnel courant     | 43,1     | 28,5    | 14,5    | 25,0      | 16,6     | 8,5      | 72,1 %        |
| % Résultat opérationnel courant   | 6,3 %    | 8,2 %   | 4,3 %   | 3,9 %     | 5,3 %    | 2,6 %    | 2,4 pts       |

\* La CVAE est comptabilisée en 2010 en impôt. Elle a remplacé pour partie la taxe professionnelle qui était enregistrée en frais généraux. Le montant de la CVAE au 31 décembre 2009 se serait établi à 7,184 millions d'euros. Il s'élève à 8,694 millions d'euros au 31 décembre 2010.

La France renoue en 2010 avec la croissance en affichant une bonne performance avec + 6,7 %, dont + 2,2 % réalisée au 1<sup>er</sup> semestre et + 11,4 % au 2<sup>e</sup> semestre 2010. Son chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs s'établit ainsi à 685,2 millions d'euros contre 642,2 millions d'euros en 2009.

Cette croissance est principalement tirée par la branche « Technologies & Innovation », qui voit son taux de facturation augmenter de 7 points par rapport à 2009, et dans une moindre mesure par le métier « Consulting & Information Services ».

Le chiffre d'affaires est également impacté positivement par une séquence de jours ouvrés favorable (+ 2 jours par rapport à 2009), représentant 0,8 point de croissance.

L'évolution du chiffre d'affaires par secteur en France a été inégale durant l'année 2010 :

- La reprise du marché de l'Automobile et le dynamisme du secteur « Aéronautique, Spatial et Défense (ASD) » sont les principaux vecteurs de croissance en France sur l'année 2010.

En effet, 2010 voit le secteur « Automotive Infrastructure & Transport (AIT) » sortir de la crise, particulièrement au 2<sup>e</sup> semestre tant au niveau des constructeurs que des équipementiers. Le groupe a également acquis de nouveaux clients de par son positionnement. De même, les travaux menés pendant la période de sous-activité due à la crise a permis d'améliorer la visibilité des offres du groupe.

L'« Aerospace & Defense (ASD) » s'est avéré un secteur porteur pour le groupe avec notamment l'obtention de

nombreux contrats, particulièrement dans l'Aerospace suite au référencement E2S du groupe EADS dont Altran est un des cinq partenaires mondiaux de rang 1 dans les métiers de l'ingénierie et du conseil.

- Le bilan est plus mitigé pour l'« Energy Industry Life Science (EILiS) » et le secteur de la Finance.

L'« Energy Industry Life Science (EILiS) » voit son activité dans le nucléaire augmenter, avec notamment l'obtention de plusieurs contrats importants mais, dans le même temps, est confronté à un marché de l'« Oil & Gas » atone depuis le début d'année.

Le secteur de la Finance résiste bien, mais le 2<sup>e</sup> semestre connaît un essoufflement des secteurs Banque et Assurance.

- Le secteur des « Telecom & Media (TEM) » subit une forte pression sur les prix.

Le redressement de l'activité en France s'est accompagné d'une nette amélioration du résultat opérationnel courant qui s'établit à 43,1 millions d'euros en 2010, soit 6,3 % du chiffre d'affaires contre 3,9 % du chiffre d'affaires en 2009 (en données comparables après retraitement de la CVAE).

La région France comprend les activités opérationnelles mais également celles de la holding groupe avec les organes de direction et les services transverses. Hors coût de la holding groupe, la rentabilité opérationnelle courante de la France serait de 8,4 % contre 5,8 % en 2009 (en données comparables après retraitement de la CVAE). Au 2<sup>e</sup> semestre 2010, ce taux a atteint 10 % alors qu'il était à 6,8 % au 1<sup>er</sup> semestre.

## Performances sectorielles

La part non refacturée aux filiales des coûts de la holding groupe s'est établie à 14,2 millions d'euros en 2010 contre 12,2 millions d'euros en 2009.

Cette amélioration du taux de marge opérationnelle courante (+ 2,4 points) résulte ainsi non seulement d'une croissance du chiffre d'affaires mais également d'une augmentation moindre des charges opérationnelles courantes grâce à un contrôle accentué du groupe sur ses charges.

- Les charges de personnel sont restées stables en valeur par rapport à 2009 malgré la hausse du chiffre d'affaires. Elles représentent ainsi 74,3 % du chiffre d'affaires en 2010 contre 79,9 % en 2009. En effet, le Plan de Départ Volontaire (PPDV) a permis de réduire le nombre des intercontrats sur les secteurs les plus touchés par la crise. Par ailleurs, des recrutements se sont avérés nécessaires au 2<sup>e</sup> semestre pour répondre aux nouvelles opportunités.

- La hausse des charges de sous-traitance (+ 16 millions d'euros et + 43,7 %) est due principalement :

- au souhait du groupe de préserver une certaine flexibilité dans un environnement économique encore incertain ;
- au statut de « prime contractor » auprès d'un client du secteur « Aerospace & Defense (ASD) », l'obligeant à maintenir un niveau contractuel de sous-traitance.

- La hausse du poste formation (+ 5,2 millions d'euros) amène à un niveau plus standard après une année 2009 où le groupe avait bénéficié de remboursements d'organismes de collecte et de financement sur des actions de formation.

## Nord

| Nord                              | YTD 2010 | S2 2010 | S1 2010 | YTD 2009 | S2 2009 | S1 2009 | 2010 vs 2009 |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors groupe    | 349,1    | 177,0   | 172,1   | 362,3    | 177,4   | 184,9   | - 3,6 %      |
| Total des produits opérationnels  | 352,6    | 180,5   | 172,1   | 362,3    | 177,2   | 185,1   | - 2,7 %      |
| Total des charges opérationnelles | (330,8)  | (167,1) | (163,7) | (344,4)  | (166,7) | (177,6) | - 3,9 %      |
| Résultat opérationnel courant     | 21,8     | 13,4    | 8,4     | 18,0     | 10,5    | 7,5     | 21,2 %       |
| % Résultat opérationnel courant   | 6,2 %    | 7,6 %   | 4,9 %   | 5,0 %    | 5,9 %   | 4,0 %   | 1,3 pt       |

Le chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs du secteur Nord s'élève à 349,1 millions d'euros en 2010 contre 362,3 millions d'euros pour l'année 2009, soit une baisse de 3,6 %. Hors impact de change et de variations de périmètre, le repli aurait été de 2,1 %.

Ce repli de l'activité provient principalement du Bénélux (- 19,8 % et - 4,8 % à périmètre constant), tandis que l'activité de l'Allemagne (- 1 %) et du Royaume-Uni (- 1 % à taux de change et périmètre constants) se stabilise et que la Scandinavie et la Suisse réalisent une bonne performance avec respectivement + 8,4 % et + 6,1 % hors impact de change.

- Le recul du chiffre d'affaires a été important aux Pays-Bas (- 11,2 % hors variation de périmètre) et en Belgique (- 4,5 %).
- L'activité aux Pays-Bas a été particulièrement grevée par la restriction budgétaire dont les marchés publics locaux sont victimes, le décalage de projet dans l'Automobile et l'atonie du secteur de l'Énergie où Altran n'est pas un acteur majeur.

La Belgique quant à elle doit faire face à des difficultés de recrutement, des pressions tarifaires dans le secteur TEM, et une réorganisation dans son principal secteur la Santé/Pharma, que le dynamisme du métier « Consulting & Information Services (CIS) » n'est pas parvenu à compenser.

- L'Allemagne (- 1 %) et le Royaume-Uni (- 1 % à taux de change et périmètre constants) voient leur activité se stabiliser.

En Allemagne le dynamisme du secteur ELiS est neutralisé par le retard pris par le métier « Consulting & Information Services (CIS) » et la baisse d'activité du secteur ASD par rapport à 2009.

Le Royaume-Uni pâtit d'un carnet de commande en forte décroissance dans le métier « Consulting & Information Services (CIS) » présent dans le secteur de la Finance, ainsi que de l'absence de rebond du secteur immobilier. Les bonnes performances d'Altran Praxis, référence mondiale sur les offres concernant les systèmes critiques et embarqués, et de Cambridge Consultants ne parviennent pas à inverser la tendance.

- La Scandinavie et la Suisse, qui augmentent respectivement de 8,4 % et de 6,1 % hors impact de change, font preuve de dynamisme, particulièrement au 2<sup>e</sup> semestre 2010.

La Suède affiche une reprise dans le secteur de l'Automobile et de bonnes opportunités dans les secteurs Santé/Pharma et Administration Publique. Altran se positionne comme le leader dans la fourniture de solutions du métier « Enterprise Content Management (ECM) » et parvient en 2010 à améliorer son positionnement tarifaire.

Malgré une activité en retrait, la région Nord est parvenue à améliorer sa rentabilité opérationnelle de 1,3 point par rapport à 2009, et de 2,1 points à taux de change et périmètre constants, dont 0,5 point provenant de la reconnaissance du crédit d'impôt recherche sur des exercices antérieurs.

Le résultat opérationnel courant s'élève ainsi à 21,8 millions d'euros contre 18 millions d'euros un an auparavant.

Le tarif journalier moyen est en léger repli, mais le taux de facturation marque une amélioration avec + 1,7 point.

Les charges opérationnelles (- 3,9%) ont diminué plus rapidement que l'activité (- 3,6%). Les charges de personnel (- 9,4 millions d'euros à périmètre constant) ont baissé dans

quasiment tous les pays, à l'exception de la Scandinavie et du Luxembourg qui affichent une croissance.

L'augmentation du poste de sous-traitance (+ 4,8 millions d'euros), notamment en Belgique dans le secteur Industrie et en Allemagne par notre statut de « Prime contractor », est en partie compensée par la rationalisation des coûts sur les loyers (- 1,3 million d'euros) et les honoraires.

## Sud

| Sud                               | YTD 2010 | S2 2010 | S1 2010 | YTD 2009 | S2 2009 | S1 2009 | 2010 vs 2009 |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors groupe    | 294,4    | 145,6   | 148,8   | 287,3    | 137,9   | 149,3   | 2,5 %        |
| Total des produits opérationnels  | 294,4    | 145,5   | 149,0   | 287,8    | 138,0   | 149,8   | 2,3 %        |
| Total des charges opérationnelles | (284,6)  | (138,1) | (146,5) | (278,1)  | (138,9) | (139,2) | 2,3 %        |
| Résultat opérationnel courant     | 9,9      | 7,4     | 2,5     | 9,8      | (0,8)   | 10,6    | 1,1 %        |
| % Résultat opérationnel courant   | 3,4 %    | 5,1 %   | 1,7 %   | 3,4 %    | - 0,6 % | 7,1 %   | 0,0 pt       |

Le Sud a renoué également avec la croissance avec un chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs de 294,4 millions d'euros contre 287,3 millions d'euros en 2009, soit une hausse de 2,5 %, dont 0,8 point provenant d'un impact de change favorable.

Le taux de facturation ainsi que le tarif journalier moyen sont en légère progression.

- L'Espagne, malgré une conjoncture économique locale qui reste difficile en 2010, affiche une progression de 9,6 % par rapport à 2009, portée principalement par les secteurs de l'ASD et de l'Industrie. La volonté des principaux clients de réduire le nombre de leur sous-traitants a permis l'obtention de nouveaux projets ;
- Le Portugal et l'Italie ont fait face à des difficultés dans certains secteurs.

En effet, le Portugal qui décroît de 9,5 % par rapport à 2009, a dû réagir face à la délocalisation d'un de ses principaux clients dans le secteur de la Santé, à la pression tarifaire élevée dans le secteur de la Finance et au décalage de projets concernant les marchés publics. Une bonne gestion des consultants en intercontrats et la croissance réalisée dans le secteur TEM, qui représente 47 % du chiffre d'affaires du pays, ont permis cependant de limiter le repli ;

L'Italie, en hausse de 2,6 %, bénéficie d'une bonne performance des divisions ASD (Aéronautique, Spatial et Défense) et Finance ainsi que de la reprise rapide du secteur Automobile. Ce dynamisme vient compenser les difficultés rencontrées dans les divisions ELLiS (Énergie, Industrie et Sciences de la vie), confrontées à des renégociations de contrats cadres chez certains clients, et TEM (Télécommunication et Média), qui doit faire face à une compétition accrue dans les services informatiques, pénalisant ainsi la progression de son taux de facturation ;

- Le Brésil accuse en 2010 une perte opérationnelle courante de 7,6 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant du Sud s'établit à + 9,9 millions d'euros en 2010 malgré l'impact de la perte sur le Brésil. Il représente 3,4 % du chiffre d'affaires et reste au même niveau qu'en 2009.

Les charges opérationnelles courantes augmentent de 2,3 % par rapport à 2009, notamment les charges de personnel et les « Autres achats et services extérieurs » liés à la croissance espagnole (+ 55,6 % de recrutements par rapport à 2009). Il est à noter que contrairement aux autres zones, les charges de sous-traitance sont en net recul (- 14,7 %), à l'exception de l'Italie qui connaît une forte augmentation de ce poste (+ 19,9 %) afin de faire face à de nouveaux contrats dans les métiers de l'ingénierie à faible valeur ajoutée dans le secteur TEM.

## Reste du monde (Asie, États-Unis, Moyen-Orient, Tunisie)

| Reste du monde                    | YTD 2010 | S2 2010 | S1 2010 | YTD 2009 | S2 2009 | S1 2009  | 2010 vs 2009 |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|----------|---------|----------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors groupe    | 35,5     | 18,0    | 17,5    | 38,5     | 18,0    | 20,5     | - 7,8 %      |
| Total des produits opérationnels  | 35,5     | 18,0    | 17,5    | 38,5     | 18,0    | 20,5     | - 7,8 %      |
| Total des charges opérationnelles | (36,4)   | (18,0)  | (18,5)  | (42,9)   | (19,2)  | (23,7)   | - 15,1 %     |
| Résultat opérationnel courant     | (1,0)    | (0,0)   | (1,0)   | (4,4)    | (1,2)   | (3,2)    | 77,8 %       |
| % Résultat opérationnel courant   | - 2,8 %  | 0,0 %   | - 5,6 % | - 11,5 % | - 6,7 % | - 15,7 % | 8,7 pt       |

## Performances sectorielles

Le chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs de la zone Reste du monde s'établit à 35,5 millions d'euros en 2010 contre 38,5 millions d'euros en 2009, marquant un recul de - 7,8 % qui s'explique par des variations de périmètre aux États-Unis, principal pays de cette zone. En effet, le groupe a cédé en 2010 plusieurs filiales, notamment le groupe Altran Control Solutions.

À périmètre constant et hors impact de change, cette zone affiche un bon niveau de performance avec un taux de croissance de 33,4 %.

Le dynamisme de cette zone est principalement porté par les États-Unis, dont l'activité a fait l'objet d'un recentrage vers les métiers historiques du groupe Altran. En effet, le développement de l'assistance technique avec des clients européens clés sur le sol américain est à l'origine d'une partie de cette croissance et notamment dans les secteurs de l'Énergie (Solaire et Éolienne) et de la Pharma.

De plus, l'activité historique et principale de ce pays, axée sur le nucléaire, réalise une bonne performance sur l'année, avec notamment des perspectives intéressantes sur l'implémentation de systèmes de contrôle dans des centrales chinoises.

## Arthur D. Little

| ADL                               | YTD 2010 | S2 2010 | S1 2010  | YTD 2009 | S2 2009 | S1 2009  | 2010 vs 2009 |
|-----------------------------------|----------|---------|----------|----------|---------|----------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors groupe    | 113,3    | 60,1    | 53,2     | 106,6    | 53,5    | 53,1     | 6,3 %        |
| Total des produits opérationnels  | 114,1    | 60,0    | 54,1     | 106,6    | 53,6    | 53,0     | 7,1 %        |
| Total des charges opérationnelles | (118,8)  | (58,0)  | (60,8)   | (116,6)  | (53,6)  | (63,0)   | 1,9 %        |
| Résultat opérationnel courant     | (4,7)    | 2,0     | (6,7)    | (10,0)   | 0,0     | (10,0)   | 53,0 %       |
| % Résultat opérationnel courant   | - 4,2 %  | 3,4 %   | - 12,6 % | - 9,4 %  | 0,0 %   | - 18,9 % | 5,2 pt       |

Le chiffre d'affaires avant élimination intersecteurs d'Arthur D. Little s'établit à 113,3 millions d'euros en 2010 contre 106,6 millions d'euros en 2009, en croissance de 6,3 %, tiré notamment par le dynamisme des pays d'Asie comme le Japon et la Corée et ceux du Moyen-Orient.

Après un 1<sup>er</sup> semestre où l'activité a été stable, le 2<sup>e</sup> semestre s'est avéré particulièrement dynamique avec un taux de croissance de + 12,2 % par rapport à la même période de 2009, et une nette accélération sur le 4<sup>e</sup> trimestre (+ 17,5 %).

Les activités en Asie ainsi qu'aux États-Unis ont bien rebondi par rapport à 2009, alors que l'Europe a été pénalisée par la performance de l'Europe Centrale. Cette zone est marquée en 2010 par une refonte de son organisation et par la mise en œuvre d'une stratégie visant à affiner le positionnement du groupe face à ses concurrents.

La zone Asie, quant à elle, a vu son chiffre d'affaires en légère augmentation entre 2009 et 2010 (+ 1,9 % à taux de change constant), ainsi que son résultat opérationnel courant (+ 0,3 million d'euros à taux de change constant). Cette moindre croissance s'explique par une année marquée par un recentrage sur la Chine et notamment les projets en partenariat avec l'Europe.

Même si cette zone demeure en légère perte en 2010 (- 0,1 million d'euros à taux de change et périmètre constants, soit - 0,3 % du chiffre d'affaires), l'activité montre une tendance à la reprise avec des indicateurs en amélioration, tels que le taux de facturation (+ 8,7 % entre 2009 et 2010) et le tarif journalier moyen (+ 15,2 % sur la même période).

Les charges opérationnelles courantes sont restées stables, à part les charges de personnel et la sous-traitance opérationnelle dont l'augmentation suit la reprise de l'activité et est liée à l'apport de compétences dans des projets où Altran apporte son savoir-faire en termes de gestion de projet.

Le taux de facturation s'est améliorée fortement par rapport à 2009 et explique principalement ce redressement, particulièrement dans l'Énergie et les Télécommunications & Média, secteurs sur lesquels Arthur D. Little se recentre. Le développement de l'offre « Technologie et Management de l'Innovation (TIM) », ainsi que l'obtention de nouveaux clients y ont également contribué.

La sortie de crise du secteur Automobile a ouvert également des opportunités sur des grands comptes.

La perte opérationnelle courante de 2010 s'établit à - 4,7 millions d'euros contre - 10 millions d'euros en 2009, soit un taux de marge opérationnelle courante de - 4,2 % contre - 9,4 % en 2009. Le résultat opérationnel courant s'est redressé fortement au 2<sup>e</sup> semestre et ressort à + 2 millions d'euros, soit + 3,4 % du chiffre d'affaires.

## 9.4 Perspectives

Le groupe anticipe une poursuite de la croissance à un niveau élevé en France en 2011. À l'international le redressement de la demande ces derniers mois devrait se poursuivre et permettre une accélération des performances dans la plupart des régions.

Après l'acquisition en 2010 de Xype au Royaume-Uni et d'Igeam en Italie, le groupe continuera en 2011 sa politique d'acquisitions ciblées et espère réaliser une ou plusieurs acquisitions de taille comparable.

Le maintien de la vigilance, sur les coûts indirects et le redressement progressif de la marge brute, permettront au groupe de continuer d'améliorer ses performances en termes de marge opérationnelle.

Aussi le groupe attend en 2011 une amélioration continue de son niveau de marge opérationnelle courante.

## 9.5 Événements postérieurs à la clôture

Le groupe est en négociation en vue de céder l'ensemble de ses activités au Brésil.

Compte tenu de l'amélioration des performances d'Arthur D. Little ces derniers mois, le groupe poursuit sa réflexion sur les différents scénarios envisagés et a mandaté un conseil extérieur pour réaliser une revue stratégique de cette activité.

## 9.6 Présentation des comptes sociaux d'Altran Technologies S.A. et proposition d'affectation des résultats

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

Le chiffre d'affaires d'Altran Technologies de 2010 s'établit à 524,6 millions d'euros contre 486,2 millions d'euros en 2009.

Le résultat d'exploitation s'établit à + 22,5 millions d'euros contre 3,3 millions d'euros en 2009.

Le résultat financier est de - 26,2 millions d'euros contre - 83,3 millions d'euros en 2009.

Le résultat exceptionnel est de - 7,3 millions d'euros contre - 39,8 millions d'euros en 2009.

Après enregistrement du produit net d'impôt sociétés pour 5,0 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la

constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2010 fait ressortir une perte nette comptable de 6 049 396,61 euros qu'il vous est proposé d'affecter au poste de report à nouveau.

Le montant du report à nouveau s'élèvera désormais à 5 248 549,13 euros.

Il est rappelé les montants suivants :

- montant des charges non fiscalement déductibles : 10 420 281 euros ;
- montant global des dépenses non déductibles au terme de l'article 39.4 du CGI : 463 137 euros.

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

En ce qui concerne les dettes à l'égard des fournisseurs groupe et hors groupe, la décomposition à la clôture des deux derniers exercices 2010 et 2009 est la suivante :

| 31/12/2010<br>(en millions d'euros)                   | Dettes échues             |                         |                          |                         | Total<br>Dettes<br>non<br>échues | Dettes non échues           |                              |                           | Total Dettes<br>Fournisseurs |
|---|---------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
|   | Total<br>Dettes<br>échues | Depuis<br>0-30<br>Jours | Depuis<br>31-60<br>Jours | Depuis<br>+ 61<br>Jours |                                  | Échéance<br>à 0-30<br>Jours | Échéance<br>à 31-60<br>Jours | Échéance<br>+ 61<br>Jours |                              |
| Fournisseurs  | 5,9                       | 3,7                     | 1,5                      | 0,7                     | 14,9                             | 10,7                        | 3,8                          | 0,4                       | 20,8                         |
| Fournisseurs<br>Immobilisation                        | 0,9                       | 0,6                     | 0,1                      | 0,2                     | 0,3                              | 0,2                         | 0,1                          | 0,0                       | 1,2                          |
| <b>I – Total dû à payer<br/>12/2010</b>               | <b>6,8</b>                | <b>4,3</b>              | <b>1,6</b>               | <b>0,9</b>              | <b>15,2</b>                      | <b>10,9</b>                 | <b>3,9</b>                   | <b>0,4</b>                | <b>22,0</b>                  |
| Fournisseurs – FNP                                    |                           |                         |                          |                         | 8,3                              | 8,3                         |                              |                           | 8,3                          |
| <b>II – Total Dettes<br/>Fournisseurs<br/>12/2010</b> | <b>6,8</b>                | <b>4,3</b>              | <b>1,6</b>               | <b>0,9</b>              | <b>23,5</b>                      | <b>19,2</b>                 | <b>3,9</b>                   | <b>0,4</b>                | <b>30,3</b>                  |

| 31/12/2009<br>(en millions d'euros)       | Dettes échues             |                         |                          |                         | Total<br>Dettes<br>non<br>échues | Dettes non échues           |                              |                           | Total Dettes<br>Fournisseurs |
|---|---------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
|   | Total<br>Dettes<br>échues | Depuis<br>0-30<br>Jours | Depuis<br>31-60<br>Jours | Depuis<br>+ 61<br>Jours |                                  | Échéance<br>à 0-30<br>Jours | Échéance<br>à 31-60<br>Jours | Échéance<br>+ 61<br>Jours |                              |
| <b>I – Total dû à payer</b>               | <b>7,7</b>                | <b>5,0</b>              | <b>1,9</b>               | <b>0,8</b>              | <b>10,5</b>                      | <b>7,5</b>                  | <b>3,0</b>                   | <b>0,0</b>                | <b>18,2</b>                  |
| <b>II – Total Dettes<br/>Fournisseurs</b> | <b>7,7</b>                | <b>5,0</b>              | <b>1,9</b>               | <b>0,8</b>              | <b>17,1</b>                      | <b>14,1</b>                 | <b>3,0</b>                   | <b>0,0</b>                | <b>24,8</b>                  |

## 9.7 Filiales et participations

En application du protocole d'accord du 18 juin 2010, Altran UK a pris le contrôle du groupe Xype composé de deux filiales au Royaume-Uni, une en Allemagne et une en France.

Altran Italia a fait l'acquisition le 1<sup>er</sup> novembre 2010 de la société IGEAM.

En outre, le groupe a procédé dans le cadre de la rationalisation de son périmètre à des fusions (Pays-Bas, Suède et Suisse) et

liquidations (Espagne, Hong Kong, Roumanie, Royaume-Uni Singapour).

Enfin, le groupe a cédé :

- le 31 mars 2010 la société américaine Imagitek ;
- le 31 juillet 2010, le sous-groupe Altran Control Solution composé de quatre filiales implantées aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Chine.

## 9.8 Autres informations

La description des principaux risques et incertitudes auxquels le groupe est confronté est présentée en partie 4 du document de référence « Facteurs de risque ».

Les informations concernant les mandataires sociaux (liste des mandats et fonctions, stock-options et rémunération des dirigeants) sont présentées dans les parties 14, 17 et 15 du présent document de référence.

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

# 10 Trésorerie et capitaux

|      |   |    |      |  |    |
|------|---|----|------|--|----|
| 10.1 | Informations sur les capitaux de l'emprunteur | 43 | 10.4 | Restriction à l'utilisation des capitaux | 43 |
| 10.2 | Informations sur les capitaux de l'emprunteur | 43 | 10.5 | Financement de l'activité                | 43 |
| 10.3 | Conditions d'emprunts                         | 43 |      |  |    |

## 10.1/10.2 Informations sur les capitaux de l'emprunteur

L'ensemble des informations relatives aux capitaux de l'emprunteur sont disponibles au chapitre 18 « Principaux Actionnaires ».

## 10.3 Conditions d'emprunts

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

## 10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Il est rappelé que tel que défini dans la section 4.2 « Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire » du présent document de référence, les principales restrictions à l'usage de lignes bancaires signées en date du 7 juillet 2008, applicables à partir de la date de 1<sup>er</sup> tirage et pendant toute la durée de ladite convention de crédit, sont :

- à compter de l'exercice 2009, affectation à la réduction du crédit du tiers du *cash flow* net consolidé au-delà de 15 millions d'euros (hors éventuelle opération de marché) ;

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

## 10.5 Financement de l'activité

Les informations relatives au financement de l'activité du groupe sont intégrées dans les sections 4.2 « Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire » et 21.1 « Capital potentiel » du présent document de référence.



# 11

## Recherche et développement

Au niveau du groupe, les dépenses au titre des frais de développement ont été activées à hauteur de 1,1 million d'euros au cours de l'année 2010, la valeur brute cumulée des frais de développement au 31 décembre 2010 est de 3,6 millions d'euros.

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



# 12

## Informations sur les tendances

### 12.1 Principales tendances

47

### 12.2 Événements post-clôture

47

## 12.1 Principales tendances

Le groupe anticipe une poursuite de la croissance à un niveau élevé en France en 2011. À l'international le redressement de la demande ces derniers mois devrait se poursuivre et permettre une accélération des performances dans la plupart des régions.

Après l'acquisition en 2010 de Xype au Royaume-Uni et d'Igeam en Italie, le groupe continuera en 2011 sa politique d'acquisitions ciblées et espère réaliser une ou plusieurs acquisitions de taille comparable.

Le maintien de la vigilance, sur les coûts indirects et le redressement progressif de la marge brute, permettront au groupe de continuer d'améliorer ses performances en termes de marge opérationnelle.

Aussi le groupe attend en 2011 une amélioration continue de son niveau de marge opérationnelle courante.

## 12.2 Événements post-clôture

Le groupe est en négociation en vue de céder l'ensemble de ses activités au Brésil.

Compte tenu de l'amélioration des performances d'Arthur D. Little ces derniers mois, le groupe poursuit sa réflexion sur

les différents scénarios envisagés et a mandaté un conseil extérieur pour réaliser une revue stratégique de cette activité.



# 13 Prévisions

Les différents marchés sur lesquels le groupe opère (Conseil en management et stratégie, Conseil en technologie et R&D, Conseil en organisation et systèmes d'information) devraient continuer à croître au cours des prochaines années. Ceci

constituera une assise permettant de consolider les actions entreprises et de continuer la réorganisation nécessaire des activités du groupe. Le groupe Altran ne fournit pas de prévisions chiffrées sur son chiffre d'affaires ou ses résultats.



# 14 Organes d'administration et de Direction

|               |  |           |             |   |           |
|---------------|--|-----------|-------------|---|-----------|
| <b>14.1</b>   | <b>Composition des organes sociaux</b>   | <b>51</b> | <b>14.2</b> | <b>Condamnation pour fraude, procédure de liquidation, sanctions à l'encontre des membres du Conseil d'Administration</b> | <b>58</b> |
| <b>14.1.1</b> | <b>Composition du Conseil d'Administration</b>                                       | <b>51</b> | <b>14.3</b> | <b>Conflits d'intérêts éventuels concernant les membres du Conseil d'Administration</b>                                   | <b>59</b> |
| <b>14.1.2</b> | <b>Direction Générale</b>  | <b>52</b> | <b>14.4</b> | <b>Injonctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par le Conseil de la Concurrence</b>            | <b>59</b> |
| <b>14.1.3</b> | <b>Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux dans toutes sociétés</b> | <b>52</b> |             |   |           |

## 14.1 Composition des organes sociaux

### 14.1.1 Composition du Conseil d'Administration

Altran Technologies est une Société Anonyme à Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 30 juin 2008 a nommé huit administrateurs au sein du nouveau Conseil. Le Conseil d'Administration a lui-même nommé un censeur dès le 1<sup>er</sup> juillet 2008.

Le Conseil comprend trois administrateurs indépendants, Messieurs Sénamaud, de Calan et de T'Serclaes, dont les critères de qualification sont conformes à ceux retenus par le Code AFEP-MEDEF.

### Composition du Conseil d'Administration

| Nom  | Date de 1 <sup>re</sup> nomination | Fin du mandat                    | Fonction principale dans la société       |
|--|------------------------------------|----------------------------------|---|
| Monsieur Yves de Chaisemartin<br>né le 26 août 1948                                | CA du 1 <sup>er</sup> juillet 2008 | AG statuant sur les comptes 2011 | Président du Conseil et Directeur Général |
| Monsieur Yves de Chaisemartin<br>né le 26 août 1948                                | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Monsieur Roger Alibault<br>né le 20 février 1944                                   | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Monsieur Jean-Pierre Alix<br>né le 2 février 1950                                  | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Apax Partners SA, représentée par<br>M. Maurice Tchenio<br>(né le 19 janvier 1943) | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Monsieur Dominique de Calan<br>né le 5 mai 1947                                    | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Monsieur Gilles Rigal<br>né le 26 mai 1958   | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Monsieur Michel Sénamaud<br>né le 16 juillet 1943                                  | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes<br>né le 4 juin 1947                        | AGM du 30 juin 2008                | AG statuant sur les comptes 2011 | Administrateur                            |
| Monsieur Thomas de Villeneuve (*)<br>né le 19 mai 1972                             | CA du 1 <sup>er</sup> juillet 2008 | AG statuant sur les comptes 2011 | Censeur                                   |

(\*) Diplômé d'HEC en 1994, Thomas de Villeneuve, 38 ans, Censeur au sein du Conseil d'Administration, est Directeur Associé dans une société de capital investissement. Il rejoint Apax Partners en 2001. Spécialisé dans les investissements dans les TMT, il est notamment membre du Conseil de Surveillance d'InfoPro Communications. Il a auparavant travaillé au Boston Consulting Group à Paris et à New York.

### Fonctionnement du Conseil d'Administration

L'ensemble des informations relatives au fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités est détaillé dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, en annexe 1 du présent document de référence.

#### 14.1.2 Direction Générale

La Direction Générale de la société est assumée par Monsieur Yves de Chaisemartin, nommé par le Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> juillet 2008 en qualité de Président-Directeur Général. Le Conseil a décidé ainsi de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général de la société.

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

##### Monsieur Yves de Chaisemartin, Président-Directeur Général

62 ans, Président-Directeur Général d'Altran Technologies.

Avocat de 1971 à 1986, Yves de Chaisemartin intègre alors le groupe Socpresse, dont il devient Président-Directeur Général en 1996. Il occupe également les fonctions de Président du Directoire du Figaro et de Président du Syndicat de la presse quotidienne nationale. En juillet 2005, il rejoint Altran en qualité de Président du Conseil de Surveillance, avant d'être nommé Président du Directoire en septembre 2006, puis Président du Conseil d'Administration et Directeur Général en juillet 2008.

Il détient 158 500 actions Altran Technologies.

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

#### En France

|               |   |
|---------------|---|
| Fin de mandat | <b>Au sein du groupe Altran</b>                               |
| 2007          | Administrateur de la Réunion des Musées Nationaux             |
| 2008          | Représentant d'Altran Technologies, administrateur d'Axiem SA |
|               | <b>Hors groupe Altran</b>                                     |
| 2009          | Directeur Général de Marianne                                 |

#### À l'étranger

|      |   |
|------|---|
|      | <b>Au sein du groupe Altran</b>   |
| 2010 | Représentant d'Altran Technologies, Limited Partner d'Altran GmbH & Co KG (Allemagne) |
|      | <b>Hors groupe Altran</b>   |
| 2010 | Administrateur du groupe Rossel   |

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

### Mandats et fonctions exercés\* au 31 décembre 2010

#### En France

##### Au sein du groupe Altran

Président du Conseil d'Administration d'Altran Technologies, société cotée

Directeur Général d'Altran Technologies, société cotée

Président de la Fondation Altran pour l'innovation

##### Hors groupe Altran

Président du Conseil d'Administration du Musée Rodin

Administrateur de L'Est Républicain

Administrateur de La Voix du Nord

Administrateur de Marianne SA

#### À l'étranger

##### Au sein du groupe Altran

Président du Conseil d'Administration d'Altran Telnet Corporation (Tunisie)

Président du Conseil de Surveillance d'Altran GmbH & Co KG (Allemagne)

Administrateur de Cambridge Consultants Ltd (Angleterre)

Administrateur d'Altran Technologies India Pvt Ltd (Inde)

Administrateur d'Altran Italia Spa (Italie)

Représentant d'Altran Technologies, administrateur d'Altran SA (Belgique)

Représentant d'Altran Technologies, administrateur d'Altran Luxembourg SA

### Monsieur Roger Alibault, Administrateur

67 ans, Président des sociétés d'expertise comptable Apex.

Expert-comptable, Roger Alibault occupe d'abord pendant 15 ans les fonctions de Directeur Administratif et Financier au sein des groupes Denis Frères puis Rivoire & Carret-Lustucru. Depuis 1984, il exerce en qualité d'Expert-comptable et de commissaire aux comptes. Il est actuellement Président-Directeur Général d'Apex-Gaec SA et gérant d'Apex Provence et Apex Fidus Hyères.

Il détient 6 895 actions Altran Technologies.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

#### En France

**Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

**Hors groupe Altran**

Président du Conseil d'Administration d'Apex Gaec SA

Directeur Général d'Apex Gaec SA

Gérant d'Apex Provence

Gérant d'Apex Fidus Hyères

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

Néant.

### Monsieur Jean-Pierre Alix, Administrateur

61 ans, Expert-comptable.

Après avoir exercé des mandats d'élus locaux (maire-adjoint, conseiller général, président d'une communauté d'agglomération), Jean-Pierre Alix occupe par la suite différentes fonctions syndicales et ordinaires dont celles de Président national de l'Institut Français des Experts-Comptables (IFEC) et Président du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.

Il détient 10 actions Altran Technologies.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

#### En France

**Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

**Hors groupe Altran**

Gérant de SARL Alix et Associés

Gérant de SCI GAP

Gérant de SCI Les deux rochers

Gérant de SCI Saint Laurent Investissement

Gérant de SCM Saint Laurent Gestion

Administrateur de Sacicap Forez Velay

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

#### En France

Fin de mandat  
2009

**Hors groupe Altran**

Président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables

### Apax Partners, Administrateur

Au sein du Conseil d'Administration, Apax Partners représente Altrafin Participations qui détient elle-même 27 501 079 actions Altran Technologies.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

#### En France

##### **Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

##### **Hors groupe Altran**

Administrateur de Camelia Participations  
Administrateur de Cognitis Group  
Administrateur de Finalliance  
Administrateur de Group Mondial Tissus  
Administrateur d'Heytens Centrale  
Administrateur d'Itefin Participations

Administrateur de Royer  
Administrateur de Rue du commerce  
Gérant de Société civile Capri  
Gérant de Société civile Carmel  
Gérant de Société civile Equa  
Gérant de Société civile Firoki  
Gérant de Société civile Info Invest  
Membre du Comité Exécutif de Financière Season  
Membre du Comité de surveillance d'Arkadin Holding

#### A l'étranger

##### **Hors groupe Altran**

Administrateur de Buy Way Personal Finance Belgium SA (Belgique)  
Administrateur de NWL Investissements (Luxembourg)  
Class A Manager de Mobsat Group Holding (Luxembourg)  
Administrateur de Wallet (Belgique)  
Administrateur de Wallet Investissement 1 (Belgique)  
Administrateur de Wallet Investissement 2 (Belgique)

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

#### En France

| Fin de mandat | <b>Hors groupe Altran</b>                                |
|---------------|--|
| 2006          | Administrateur d'Alain Afflelou                          |
| 2006          | Administrateur d'Antalis TV                              |
| 2006          | Administrateur de Corevalve                              |
| 2006          | Administrateur d'Histoire d'Or Participations            |
| 2006          | Administrateur de Séché Environnement                    |
| 2006          | Administrateur de Société Européenne Boissière           |
| 2007          | Administrateur d'Artacrea                                |
| 2007          | Administrateur d'Entomed                                 |
| 2007          | Administrateur d'Horis                                   |
| 2007          | Administrateur de MG Participations                      |
| 2007          | Administrateur de Neuro3D                                |
| 2007          | Administrateur de Sistecar                               |
| 2007          | Membre du Comité exécutif de Mobsat                      |
| 2008          | Administrateur d'ASK                                     |
| 2008          | Administrateur de DBV Technologies                       |
| 2008          | Administrateur d'Hybrigenics                             |
| 2008          | Administrateur de Neurotech                              |
| 2009          | Administrateur d'Arkadin                                 |
| 2009          | Administrateur de Morgan International Participations    |
| 2010          | Administrateur de Cegid                                  |
| 2010          | Administrateur d'Odyssey Group                           |
| 2010          | Membre du Comité de Surveillance de Financière des Docks |

### Monsieur Dominique de Calan, Administrateur

63 ans, Responsable d'organisme professionnel (UIMM), Expert en relations sociales et négociations collectives, Professeur associé à la Sorbonne.

Ancien Président d'organismes paritaires et membre de nombreux Conseils, Dominique de la Lande de Calan est un expert reconnu dans les domaines de l'enseignement supérieur (membre du CNESSER et du CNE), des retraites (ancien Président de l'AGIRC), de l'emploi des cadres (Vice-Président de l'APEC), de la négociation collective, des relations syndicales et des rémunérations.

Il détient 4 393 actions Altran Technologies.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

#### En France

##### **Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

##### **Hors groupe Altran**

Président d'AREAT

Vice-Président d'ISFFEL

Administrateur de l'ADEPT

Consultant ERSCG

Trésorier de l'Association de soutien à la cité nationale de l'histoire et de l'immigration

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

#### En France

| Fin de Mandat | <b>Hors groupe Altran</b>                          |
|---------------|--|
| 2006          | Administrateur de la Fondation Vilette-Entreprises |
| 2006          | Censeur de Brittany Ferries                        |
| 2008          | Président de l'OPCAIM                              |
| 2008          | Vice-Président de l'AGIRC                          |
| 2008          | Vice-Président de l'APEC                           |
| 2008          | Vice-Président de l'APFA                           |
| 2008          | Vice-Président du GIE AGIRC-ARRCO                  |
| 2008          | Vice-Président de l'UNPMI (CGPME)                  |
| 2008          | Vice-Président de l'ETHIC                          |
| 2008          | Administrateur de CTIP                             |
| 2008          | Administrateur du groupe Malakoff                  |
| 2008          | Administrateur suppléant de FUP                    |
| 2008          | Délégué général adjoint de l'UIMM                  |
| 2010          | Administrateur de NEXTER (ex-Giat Industries)      |

### Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes, Administrateur

63 ans, Président Fondateur de l'association caritative « l'Agence du Don en Nature » (EuroGiki).

Diplômé d'Harvard Business School (OPM), ESSCA, Expert-comptable, ancien membre de la Compagnie des

Commissaires aux comptes, Jacques-Étienne de T'Serclaes passe d'abord 7 ans au sein du groupe Euromarché (Carrefour) dont il devient Directeur Général. Il est ensuite Senior Partner chez PricewaterhouseCoopers où, de 1990 à 2005, il dirige le groupe Distribution/Grande Consommation au niveau international et préside le Conseil de Surveillance de PwC Audit.

Il détient 3 024 actions Altran Technologies.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

#### En France

##### **Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

##### **Hors groupe Altran**

Président-Fondateur de l'Agence du Don en Nature – Eurogiki  
Administrateur de Rémy-Cointreau

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

#### À l'étranger

Fin de mandat 2007 **Hors groupe Altran**  
Administrateur d'Euro India Center

#### Monsieur Gilles Rigal, Administrateur

52 ans, Directeur Associé dans une société de capital investissement.

Gilles Rigal rejoint Apax Partners en 2001 au sein de l'équipe Technologies & Telecom. Il débute sa carrière comme entrepreneur en créant IGL, société de logiciels et de services informatiques qu'il revend cinq ans plus tard à Thales. Il entre alors chez McDonnell Douglas Information Systems où il devient Directeur de division, puis chez Systar dont il est successivement Directeur Général pour la France, pour l'Europe et pour les opérations mondiales. En 1995, il rejoint BMC Software en tant que Directeur Général France et Vice-Président Marketing et Ventes indirectes pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique.

Il détient 1 action Altran Technologies.

#### À l'étranger

##### **Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies India Private Limited (Inde)

##### **Hors groupe Altran**

Operating Partner d'Advent International  
Administrateur de Banimmo (Belgique)  
Administrateur de Gift in kind International (USA)

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

#### En France

##### **Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

##### **Hors groupe Altran**

Président d'Altrafin Participations  
Président d'Itefin Participations  
Membre du Comité d'administration d'Itefin Participations  
Administrateur d'Apax Partners MidMarket  
Administrateur de Financière MidMarket  
Administrateur de Cognitis Group  
Représentant d'Altrafin Participations, gérant d'Altitude  
Représentant d'Itefin Participations dans GFI Informatique

#### À l'étranger

##### **Hors groupe Altran**

Administrateur d'Odyfinance (Luxembourg)

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

#### En France

Fin de mandat 2006 **Hors groupe Altran**  
Administrateur des Charbons Polonais  
2007 Membre du Conseil de Surveillance de Cartesis  
2007 Président de Sistecar  
2007 Représentant de Sistecar SAS dans Sistecar Management  
2008 Représentant d'Apax Partners SA dans ASK

#### À l'étranger

**Hors groupe Altran**  
2006 Administrateur d'Odyssey Group (Luxembourg)  
2010 Représentant d'Apax Partners SA dans Odyssey Group (Luxembourg)

## Monsieur Michel Sénamaud, Administrateur

67 ans, retraité.

Docteur en Droit, Michel Sénamaud a été successivement Directeur Juridique du groupe Fnac et membre du Comité exécutif (1976-1984), Secrétaire Général de Canal Plus (1984-1985), Secrétaire Général de La Cinq (1987-1992), Administrateur Général puis Directeur Général du Figaro, et enfin membre du Directoire de la Socpresse (1994-2005). Il a également exercé les fonctions de Professeur associé à l'Université de Versailles-Saint Quentin, de 1994 à 2000.

Il détient 7 265 actions Altran Technologies.

## Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

### En France

#### **Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

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

Néant.

## Monsieur Maurice Tchenio, Administrateur

68 ans, Cofondateur d'Apax Partners.

Maurice Tchenio débute sa carrière comme professeur assistant de finances à HEC, puis chargé de mission à l'Institut de Développement Industriel (IDI) de Paris, banque d'affaires spécialisée dans les investissements en actions. En 1972, il fonde, avec Ronald Cohen et Alan Patricof, Apax Partners qui est aujourd'hui un des leaders mondiaux du Private Equity. De 1972 à 2010, il est Président-Directeur Général d'Apax Partners SA, la branche française du groupe. En 1995, il crée Altamir Amboise, une société cotée de Private Equity. En 2010, il crée AlphaOmega, « aventure philanthropy foundation », une fondation reconnue d'utilité publique. Il est co-fondateur de

l'Association des Investisseurs en Capital (AFIC) et ancien administrateur de l'EVCA (European Venture Capital Association). Maurice Tchenio est diplômé d'HEC et de la Harvard Business School où il obtint son diplôme et le titre de Baker Scholar avec haute distinction.

## Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2010

### En France

#### **Au sein du groupe Altran**

Administrateur d'Altran Technologies, société cotée

#### **Hors groupe Altran**

Président du Conseil d'Administration d'Apax Partners SA

Président d'Apax Partners & Cie Gérance

Directeur Général d'Apax Partners SA

Directeur Général d'Apax Partners & Cie Gérance

Administrateur Tourpagel groupe

Administrateur de F2L SAS

Administrateur de 3AB Optique Développement SAS

Administrateur de 3AB Optique Expansion SAS

Administrateur de 3AC Finance SAS

Président du Conseil d'Administration de la Fondation AlphaOmega

Cogérant de Société Civile Immobilière Mauryland

Gérant d'AlphaOmega SC

Gérant d'Apax Partners SNC

Gérant de Société Civile Cimarosa

Gérant de Société Civile Cimarosa II

Gérant de Société Civile Cimarosa Media

Gérant de Société Civile Cimarosa Tubes

Gérant de Société Civile Copernic Partenaires

Gérant de Société Civile Étoile II

Gérant de Société Civile Galilée Partenaires

Gérant de Société Civile Galilée Partenaires II

Gérant de Société Civile Longchamp

Gérant de Société Civile Moussecarrie

Gérant de Société Civile SE Wagram

Membre du Comité de surveillance de Thom Europe SAS

Représentant d'Apax Partners SA, administrateur de Rue du Commerce

Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Carmel

Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Capri

Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Equa

Représentant d'Apax Partners SA, gérant de Société Civile Firoki

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

#### En France

| Fin de mandat | <b>Hors groupe Altran</b>   |
|---------------|---|
| 2006          | Président de Société Européenne Kléber  |
| 2006          | Gérant de Société Civile Étoile Partenaires   |
| 2006          | Représentant d'Apax Partners SA, administrateur d'Alain Afflelou                              |
| 2006          | Représentant d'Apax Partners SA, administrateur d'Histoire d'Or Participations                |
| 2006          | Représentant de MG Participations dans Mediastore   |
| 2007          | Président de Société Européenne Iéna  |
| 2007          | Président d'Apax Partners & Cie Gérance II  |
| 2007          | Gérant de Société Civile Kléber Partenaires   |
| 2007          | Représentant d'Apax Partners SA, administrateur d'Artacrea                                    |
| 2007          | Représentant d'Apax Partners SA, administrateur d'Horis                                       |
| 2007          | Représentant d'Apax Partners SA, administrateur de MG Participations                          |
| 2007          | Représentant de MMG dans Altium Capital   |
| 2008          | Représentant d'Apax Partners SA, membre du Comité de surveillance d'U10 Partenaires           |
| 2008          | Président de MMG  |
| 2009          | Président de Morgap   |
| 2009          | Gérant de Société Civile SE Bizet   |
| 2009          | Représentant d'Apax Partners SA, administrateur de Morgan International Participations        |
| 2009          | Représentant de Morgan International Participations dans Morgan                               |
| 2010          | Représentant d'Apax Partners SA, membre du Comité de surveillance de Financière des Docks SAS |

#### À l'étranger

##### **Hors groupe Altran**

|      |  |
|------|--|
| 2009 | Non executive director d'Apax Partners Holdings Ltd            |
| 2009 | Non executive director d'Apax Partners Strategic Investors Ltd |
| 2009 | Director d'Apax Venture Capital Holdings III Ltd (Jersey)      |

## 14.2 Condamnation pour fraude, procédure de liquidation, sanctions à l'encontre des membres du Conseil d'Administration

À la connaissance d'Altran Technologies, au cours des cinq dernières années, aucun membre du Conseil d'Administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une procédure de faillite, mise sous séquestre ou liquidation judiciaire ;
- n'a été incriminé ni n'a fait l'objet de sanctions publiques officielles prononcées par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- n'a été empêché par le tribunal d'agir en sa qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

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

Monsieur Yves de Chaisemartin a interjeté appel de cette décision.

## 14.3 Conflits d'intérêts éventuels concernant les membres du Conseil d'Administration

---

À la connaissance d'Altran Technologies :

- il n'existe aucun conflit d'intérêts chez les membres du Conseil d'Administration entre leurs devoirs à l'égard d'Altran Technologies et leurs intérêts privés et/ou autres obligations ;

- il n'y a aucun lien de parenté entre eux.

## 14.4 Injonctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par le Conseil de la Concurrence

---

Aucune injonction n'a été prononcée en date d'établissement du rapport.



# 15 Rémunération et avantages

|             |  |           |             |   |           |
|-------------|--|-----------|-------------|---|-----------|
| <b>15.1</b> | <b>Rémunération des mandataires sociaux</b>  | <b>61</b> | <b>15.3</b> | <b>Tableau synthétique des stock-options consenties aux mandataires sociaux</b> | <b>63</b> |
| <b>15.2</b> | <b>Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice des mandataires sociaux</b> | <b>63</b> |             |   |           |

## 15.1 Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature versés en 2010 aux mandataires sociaux par la société, ainsi que par les sociétés filles et petites filles, se sont élevés à 848 000 euros :

- rémunération au titre du mandat social : 568 000 euros ;
- rémunération au titre du contrat de travail : néant ;
- jetons de présence : 280 000 euros ;
- avantages en nature : néant.

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

### Rémunération du Président-Directeur Général

#### Monsieur Yves de Chaisemartin – Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

Tableau récapitulatif des rémunérations de Monsieur Yves de Chaisemartin

|                             | Au titre de l'exercice 2009 |                         |                         | Au titre de l'exercice 2010 |                         |                           |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|
|                             | Montants dus                | Montants versés en 2009 | Montants versés en 2010 | Montants dus                | Montants versés en 2010 | Montants à verser en 2011 |
| Rémunération fixe           | 360 000 €                   | 357 955 €               |                         | 360 000 €                   | 360 000 €               |                           |
| Rémunération variable       | 208 000 €                   |                         | 208 000 €               | 351 080 € <sup>(a)</sup>    |                         | 351 080 €                 |
| Rémunération exceptionnelle |                             |                         |                         |                             |                         |                           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>568 000 €</b>            | <b>357 955 €</b>        | <b>208 000 €</b>        | <b>711 080 €</b>            | <b>360 000 €</b>        | <b>351 080 €</b>          |

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

### Rémunération au titre de 2010

Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil du 10 mars 2011 a décidé d'allouer à Monsieur de Chaisemartin une rémunération de 711 080 euros au titre de l'exercice 2010, décomposée comme suit :

- rémunération fixe : 360 000 euros ;
- rémunération variable :
  - Critères qualitatifs (à savoir, stratégie, croissance externe et qualité du management du groupe, pour 40 %) : 136 000 euros,
  - Critères quantitatifs (à savoir croissance organique et Ebit Groupe, 60 %) : 188 080 euros.
  - rappel 2009 :
    - Perception de la différence entre les 81 % de la cible perçue par Monsieur de Chaisemartin et les 85 % perçus par les autres membres du Comité Exécutif, soit : 27 000 euros.

### Rémunération au titre de 2011

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil du 10 mars 2011 a décidé que la rémunération de Monsieur de Chaisemartin pour l'exercice 2011 serait fixée à 700 000 euros à objectifs atteints, dont 360 000 euros de rémunération fixe.

La rémunération variable de 340 000 euros s'entend sous réserve de la réalisation des objectifs suivants :

- l'Ebit Groupe et la croissance organique, pour 60 % ;
- la stratégie, la croissance externe et la qualité du management du groupe, pour 40 %.

Monsieur de Chaisemartin ne bénéficie pas d'un contrat de travail avec la société, ni d'un régime de retraite supplémentaire, ni d'indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions, ni d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.

Au cours des exercices 2009 et 2010, Monsieur de Chaisemartin, au titre de son mandat social, n'a reçu ni levé aucune autre rémunération, ni avantage en nature, ni *stock-options*, ni actions gratuites, ni actions de performance, ni aucun titre donnant accès au capital.

### Rémunération des autres mandataires sociaux

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

##### Monsieur Dominique de Calan

| <i>En qualité d'Administrateur</i>                                    | Versé en 2009 | Versé en 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Rémunération brute versée par la société au titre de ce mandat social | Néant         | Néant         |
| Jetons de présence versés par la société au titre de ce mandat social | 80 000 €      | 80 000 €      |

##### Monsieur Michel Sénamaud

| <i>En qualité d'Administrateur</i>                                    | Versé en 2009 | Versé en 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Rémunération brute versée par la société au titre de ce mandat social | Néant         | Néant         |
| Jetons de présence versés par la société au titre de ce mandat social | 55 000 €      | 40 000 €      |

##### Monsieur Roger Alibault

| <i>En qualité d'Administrateur</i>                                    | Versé en 2009 | Versé en 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Rémunération brute versée par la société au titre de ce mandat social | Néant         | Néant         |
| Jetons de présence versés par la société au titre de ce mandat social | 55 000 €      | 40 000 €      |

##### Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes

| <i>En qualité d'Administrateur</i>                                    | Versé en 2009 | Versé en 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Rémunération brute versée par la société au titre de ce mandat social | Néant         | Néant         |
| Jetons de présence versés par la société au titre de ce mandat social | 115 000 €     | 80 000 €      |

##### Monsieur Jean-Pierre Alix

| <i>En qualité d'Administrateur</i>                                    | Versé en 2009 | Versé en 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Rémunération brute versée par la société au titre de ce mandat social | Néant         | Néant         |
| Jetons de présence versés par la société au titre de ce mandat social | 40 000 €      | 40 000 €      |

### Monsieur Gilles Rigal – Administrateur

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

### Apax Partners SA – Administrateur

Apax Partners SA, représenté par Monsieur Maurice Tchenio, ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la société.

Au cours des exercices 2009 et 2010, les mandataires sociaux, au titre de leur mandat social, n'ont reçu, ni rémunération d'une société contrôlée, ni avantage en nature, ni *stock-options*, ni actions gratuites, ni actions de performance, ni aucun titre donnant accès au capital d'Altran Technologies.

## 15.2 Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice des mandataires sociaux

Une convention courante a été conclue entre Altran Technologies et Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes, membre du Conseil d'Administration et Président du Comité d'audit, au travers de la société Alter, avant son entrée en fonction. Cette convention est relative à des prestations de conseil demandées par Altran Technologies pour le développement de l'activité du groupe en Asie, pour lesquelles les honoraires versés en 2010 s'établissent à 55 200 euros.

Hormis cette convention courante, il n'existe aucun engagement pris au bénéfice des membres du Conseil d'Administration correspondant à des éléments de rémunération, des contreparties financières ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucune convention réglementée au titre de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été visée au cours de l'année 2010.

## 15.3 Tableau synthétique des stock-options consenties aux mandataires sociaux

L'ensemble des informations relatives aux différents plans de *stock-options* dont bénéficient les mandataires sociaux du groupe et à la politique d'exercice de ces derniers est intégré

dans la section 17.2.1 « *Stock-options* », du présent document de référence.



# 16 Fonctionnement des organes sociaux

Les informations relatives au fonctionnement des organes sociaux de l'entreprise sont détaillées dans le « Rapport du Président » figurant en annexe 1 du présent document de référence.

L'ensemble des informations relatives aux conventions réglementées et courantes est mentionné à la section 15.2 « Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice des mandataires sociaux », du présent document de référence.



# 17 Salariés

|               |   |           |               |  |           |
|---------------|---|-----------|---------------|--|-----------|
| <b>17.1</b>   | <b>Données sur les salariés</b>                     | <b>67</b> | <b>17.2.3</b> | <b>Nombre de ses propres actions achetées ou vendues au cours de l'exercice dans le cadre de la participation des salariés</b> | <b>71</b> |
| <b>17.1.1</b> | <b>Évolution du nombre de salariés</b>              | <b>67</b> | <b>17.2.4</b> | <b>Options de souscriptions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux</b>                                   | <b>71</b> |
| <b>17.1.2</b> | <b>Taux de facturation</b>                          | <b>67</b> |               |  |           |
| <b>17.1.3</b> | <b>Taux de turnover</b>                             | <b>68</b> |               |  |           |
| <b>17.2</b>   | <b>Participations et stock-options</b>              | <b>68</b> |               |  |           |
| <b>17.2.1</b> | <b>Stock-options</b>                                | <b>68</b> |               |  |           |
| <b>17.2.2</b> | <b>Contrats d'intéressement et de participation</b> | <b>71</b> |               |  |           |

## 17.1 Données sur les salariés

### 17.1.1 Évolution du nombre de salariés

Le nombre total de salariés était, au 31 décembre 2010, de 17038 personnes tel que détaillé ci-après. Sur l'année 2010, l'effectif est en baisse de 111 personnes. Cette baisse intègre une réduction d'effectifs de 460 au titre du PPDV (Plan Personnalisé de Départ Volontaire). Hors cet impact l'effectif est en hausse de 349 personnes sur l'année 2010.

Au 4<sup>e</sup> trimestre 2010 l'effectif en hausse de 225 personnes intègre une réduction d'effectif de 92 au titre du PPDV.



### 17.1.2 Taux de facturation

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

Temps Plein) calculé à partir du nombre de jours facturés/ nombre de jours ouvrés sur le nombre d'ETP potentiel égal à l'indicateur suivant (Nombre de jours ressources – congés)/ Nombre de jours ouvrés.

Par ailleurs, il est à noter qu'il n'existe pas dans l'industrie de définition standardisée du taux de facturation rendant ainsi toute comparaison avec des concurrents difficile.

Le taux de facturation s'établit en moyenne à 82,8 % sur l'année 2010. Ci-après l'évolution détaillée du taux de facturation :

|                     | Moyenne 2008 | Moyenne 2009 | T1 2010 moyenne | T2 2010 moyenne | S1 2010 moyenne | T3 2010 moyenne | T4 2010 moyenne | S2 2010 moyenne | Moyenne 2010 |
|---------------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Taux de facturation | 84,0 %       | 78,6 %       | 81,3 %          | 83,0 %          | 82,2 %          | 83,1 %          | 83,9 %          | 83,5 %          | 82,8 %       |

### 17.1.3 Taux de turnover

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

le nombre total de salariés du groupe. En 2010, le taux de *turnover* glissant sur 12 mois s'établissait à 26,2 % à périmètre constant contre 22,1 % en 2009 et 29,9 % sur l'année 2008.

## 17.2 Participations et stock-options

### 17.2.1 Stock-options

Le groupe n'a émis aucun plan de *stock-options* ou d'actions gratuites au cours de l'année 2010.

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

Il a été décidé lors de la séance du Conseil de Surveillance en date du 4 février 2008 que les cessions de titres résultant de

l'exercice des options attribuées aux membres du Directoire, au titre du plan du 20 décembre 2007, ne pourront se faire avant leur départ de la société.

Le plan de mars 2003 est exerçable depuis le 12 mars 2007 à 2,94 euros. Au 31 décembre 2010, 1 113 426 options ont été exercées (123 174 en 2010, 6 182 en 2009, 72 345 en 2008 et 911 725 options en 2007). Les exercices de droit enregistrés sur le 2<sup>e</sup> semestre 2010 s'élèvent à 123 174. Aucun exercice de droits n'a été enregistré pour les plans de juin 2003 exerçable depuis le 25 juin 2007, de juin 2004 exerçable depuis le 30 juin 2008, de juin 2005 exerçable depuis le 16 juin 2009 et de décembre 2005 exerçable depuis le 21 décembre 2009.

Au 31 décembre 2010, les principales caractéristiques des plans sont les suivantes :

| Plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites                                    | Stock-options               |                                |                          |                          |                          |
|---|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Plan 2003 <sup>(a)(c)</sup> | Plan 2003 <sup>(a)(b)(c)</sup> | Plan 2004 <sup>(c)</sup> | Plan 2005 <sup>(c)</sup> | Plan 2005 <sup>(c)</sup> |
| Date d'Assemblée  | 17/06/1999                  | 17/06/1999                     | 28/06/2004               | 28/06/2004               | 28/06/2004               |
| Date du Conseil d'Administration ou du Directoire   | 11/03/2003                  | 24/06/2003                     | 29/06/2004               | 15/06/2005               | 20/12/2005               |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi                     | 3 948 993                   | 336 191                        | 2 762 000                | 340 000                  | 2 630 000                |
| dont mandataires sociaux  | 186 785                     |                                | 80 000                   | 200 000                  | 210 000                  |
| dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés | 875 218                     | 106 734                        | 510 000                  | 340 000                  | 635 000                  |
| Solde au 31/12/2010   | 300 069                     | 107 848                        | 451 792                  | 132 369                  | 321 068                  |
| Date de départ d'exercice des options   | 12/03/2007                  | 25/06/2007                     | 30/06/2008               | 16/06/2009               | 21/12/2009               |
| Date d'attribution définitive des actions gratuites   |                             |                                |                          |                          |                          |
| Date d'expiration d'exercice des options  | 11/03/2011                  | 24/06/2011                     | 29/06/2012               | 15/06/2013               | 20/12/2013               |
| Date de fin de période d'inaccessibilité des actions gratuites                                    |                             |                                |                          |                          |                          |
| Prix de souscription des options/cours de référence des actions (en euros)                        | 2,94                        | 6,66                           | 9,27                     | 7,17                     | 9,52                     |
| Modèle de valorisation utilisé  | Black & Scholes             | Black & Scholes                | Black & Scholes          | Black & Scholes          | Black & Scholes          |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2009                                | 1 003 723                   | 170 155                        | 1 217 058                | 132 369                  | 1 287 876                |
| Droits créés en 2009 (suite à augmentation de capital)  |                             |                                |                          |                          |                          |
| Droits perdus en 2010   | 14 251                      | 5 588                          | 72 509                   |                          | 126 314                  |
| Droits exercés en 2010  | 123 174                     |                                |                          |                          |                          |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2010                                | 866 298                     | 164 567                        | 1 144 549                | 132 369                  | 1 161 562                |

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

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

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

| Plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites   | Stock-options            |                  | Actions gratuites     |
|--|--------------------------|------------------|-----------------------|
|  | Plan 2007 <sup>(c)</sup> | Plan 2007 France | Plan 2007 Hors France |
| Date d'Assemblée   | 29/06/2005               | 29/06/2005       | 29/06/2005            |
| Date du Conseil d'Administration ou du Directoire  | 20/12/2007               | 20/12/2007       | 20/12/2007            |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi                            | 2 589 830                | 482 240          | 336 500               |
| <i>dont mandataires sociaux</i>  | 100 000                  |                  |                       |
| <i>dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i> | 340 000                  | 93 240           |                       |
| Solde au 31/12/2010  | 424 386                  |                  |                       |
| Date de départ d'exercice des options  | 21/12/2011               |                  |                       |
| Date d'attribution définitive des actions gratuites  |                          | 21/12/2009       | 21/12/2011            |
| Date d'expiration d'exercice des options   | 20/12/2015               | 20/12/2011       | 20/12/2011            |
| Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites   |                          |                  |                       |
| Prix de souscription des options/cours de référence des actions (en euros)                               | 4,25                     | 4,00             | 4,00                  |
| Modèle de valorisation utilisé   | Hull & White             | Binomial         | Binomial              |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2009                                       | 2 111 892                | 371 240          | 249 000               |
| Droits créés en 2009 (suite à augmentation de capital)   |                          |                  |                       |
| Droits perdus en 2010  | 208 169                  |                  | 44 000                |
| Droits exercés en 2010   |                          |                  |                       |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2010                                       | 1 903 723                | 371 240          | 205 000               |

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

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

## Options de souscription d'actions Altran Technologies consenties à Monsieur Yves de Chaisemartin, Président du Directoire jusqu'au 30 juin 2008, puis administrateur, Président Directeur Général depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008

|  | Plan du 20 décembre 2007 |
|--|--------------------------|
| Prix d'exercice <sup>(a)</sup>         | 4,25                     |
| Date d'échéance                        | 20 décembre 2015         |
| Options attribuées                     | 50 000                   |
| Options exercées durant l'exercice     | -                        |
| Options existantes au 31 décembre 2010 | 50 522                   |

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

## 17.2.2 Contrats d'intéressement et de participation

Le montant de la participation versée, au titre de la participation aux résultats, aux salariés au cours des derniers exercices et figurant dans le compte de résultat est de :

| (en milliers d'euros)<br>Année | Montant |
|--------------------------------|---------|
| 2005                           | 7 723   |
| 2006                           | 7 971   |
| 2007                           | 2 590   |
| 2008                           | 2 184   |
| 2009                           | 634     |
| 2010                           | 1 446   |

## 17.2.3 Nombre de ses propres actions achetées ou vendues au cours de l'exercice dans le cadre de la participation des salariés

Néant.

## 17.2.4 Options de souscriptions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

Le groupe n'a émis aucun plan de *stock-options* ou d'actions gratuites en 2010.

# 18 Principaux Actionnaires

|             |   |           |             |   |           |
|-------------|---|-----------|-------------|---|-----------|
| <b>18.1</b> | <b>Actionnaires et droits de vote</b>   | <b>72</b> | <b>18.4</b> | <b>Marché des instruments financiers d'Altran Technologies</b>  | <b>74</b> |
| 18.1.1      | Identité des personnes physiques ou morales possédant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33 %, 50 %, 66 %, 90 % ou 95 % du capital social ou des droits de vote aux Assemblées Générales                              | 72        | 18.4.1      | L'action Altran Technologies  | 74        |
| 18.1.2      | Déclarations des franchissements de seuils statutaires (0,5 % du capital, des droits de vote ou des titres donnant accès à terme au capital, ou tout multiple de cette fraction) intervenus au cours de l'exercice 2009 | 73        | 18.4.2      | Évolution de l'ADR ( <i>American Depositary Receipt</i> ) Altran Technologies depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2008  | 75        |
| 18.1.3      | Nom des sociétés contrôlées et part de capital que celles-ci détiennent dans Altran Technologies (autocontrôle)   | 73        | 18.4.3      | Évolution de l'obligation convertible remboursable le 1 <sup>er</sup> janvier 2015  | 77        |
| 18.1.4      | Participation des salariés au capital social  | 73        | <b>18.5</b> | <b>Information sur les éléments de calcul et sur les résultats des ajustements des bases de conversion des obligations et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital social</b> | <b>77</b> |
| 18.1.5      | Participation des mandataires sociaux au capital social   | 73        | <b>18.6</b> | <b>Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société</b>  | <b>78</b> |
| <b>18.2</b> | <b>État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice écoulé (A valider Juridique)</b>   | <b>74</b> | <b>18.7</b> | <b>Accords entre les Actionnaires dont la société aurait connaissance et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote</b>   | <b>78</b> |
| <b>18.3</b> | <b>Rachat par la société de ses propres actions</b>   | <b>74</b> | <b>18.8</b> | <b>Engagement de rachat auprès des minoritaires</b>   | <b>78</b> |

### 18.1 Actionnaires et droits de vote

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

|  | 31/12/2008       |                     |                          |                       | 31/12/2009       |                     |                          |                       | 31/12/2010       |                     |                          |                       |
|--|------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
|  | Nombre d'actions | % du capital social | Nombre de droits de vote | % de droits de vote   | Nombre d'actions | % du capital social | Nombre de droits de vote | % de droits de vote   | Nombre d'actions | % du capital social | Nombre de droits de vote | % de droits de vote   |
| Alexis Kniazeff  | 6 976 357        | 4,87 %              | 9 610 574 <sup>(a)</sup> | 6,45 % <sup>(a)</sup> | 6 976 357        | 4,86 %              | 9 610 574 <sup>(a)</sup> | 6,45 % <sup>(a)</sup> | 6 976 357        | 4,86 %              | 9 610 574 <sup>(a)</sup> | 6,42 % <sup>(a)</sup> |
| Hubert Martigny  | 6 978 989        | 4,87 %              | 9 615 838 <sup>(a)</sup> | 6,45 % <sup>(a)</sup> | 6 978 989        | 4,86 %              | 9 615 838 <sup>(a)</sup> | 6,45 % <sup>(a)</sup> | 6 978 989        | 4,86 %              | 9 615 838 <sup>(a)</sup> | 6,42 % <sup>(a)</sup> |
| Altrafin Participations <sup>(b)</sup>                         | 27 501 079       | 19,21 %             | 27 501 079               | 18,46 %               | 27 501 079       | 19,15 %             | 27 501 079               | 18,46 %               | 27 501 079       | 19,14 %             | 27 501 079               | 18,37 %               |
| Flottant <sup>(c)</sup>  | 101 720 676      | 71,05 %             | 102 276 847              | 68,64 %               | 102 122 902      | 71,13 %             | 102 761 821              | 68,64 %               | 102 248 107      | 71,15 %             | 102 887 026              | 68,79 %               |
| Total  | 143 177 101      | 100,00 %            | 149 004 338              | 100,00 %              | 143 579 327      | 100,00 %            | 149 489 312              | 100,00 %              | 143 704 532      | 100,00 %            | 149 614 517              | 100,00 %              |
| Nombre total d'actions donnant accès aux droits de vote double | 5 826 529        |                     |                          |                       | 5 826 529        |                     |                          |                       | 5 998 957        |                     |                          |                       |

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

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

(c) Dont Gilaspi Investments qui a déclaré, par courriers en date des 4 et 8 juillet 2008, détenir 9 236 847 actions de la société. Dont Matignon Développement 3 (fonds détenu par AXA Investment Managers Private Equity Europe) qui a déclaré, par courrier en date du 30 juillet 2008, détenir 7 526 846 actions de la société.

#### 18.1.2 Déclarations des franchissements de seuils statutaires (0,5 % du capital, des droits de vote ou des titres donnant accès à terme au capital, ou tout multiple de cette fraction) intervenus au cours de l'exercice 2010

- le 6 septembre 2010, qu'à la suite de cessions en bourse, elle avait franchi à la baisse, ce même jour, le seuil de 2 % du capital, détenant désormais 2 821 000 actions de la société.

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

La société de gestion **DNCA Finance** a déclaré :

- le 18 janvier 2010, qu'elle détenait depuis le 15 janvier 2010, conjointement avec sa filiale luxembourgeoise Leonardo Asset Management, 1 997 000 actions et 8 960 049 obligations convertibles au titre des OPCVM gérés et qu'elle aurait ainsi franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote. Le 22 janvier, l'AMF publiait un rectificatif, précisant :
  - que DNCA Finance n'avait pas franchi le seuil de 5 % susvisé mais qu'elle détenait bien 1 997 000 actions représentant 1,39 % du capital et 1,34 % des droits de vote,
  - que DNCA Finance détenait par ailleurs 6 963 049 OCEANes donnant droit par conversion ou échange à autant d'actions Altran.
- le 26 juillet 2010, qu'à la suite d'acquisitions en bourse, elle avait franchi à la hausse, le 21 juillet, le seuil de 2 % du capital, détenant ainsi 2 917 000 actions de la société ;
- le 22 janvier 2010, qu'il détenait dans ses OPCVM 1 847 523 titres, soit 1,29 % du capital et 1,24 % des droits de vote, entraînant un franchissement à la hausse du seuil statutaire de 1 % en capital et en droits de vote ;
- le 9 février 2010, qu'à la suite d'une cession en date du 8 février 2010, il ne détenait plus que 1 225 523 titres, soit 0,86 % du capital et 0,82 % des droits de vote, entraînant un franchissement à la baisse du seuil statutaire de 1 % en capital et en droits de vote ;
- les 15 et 16 juin 2010, qu'à la suite d'acquisitions intervenues les 9 et 10 juin 2010 puis de cessions en date des 11 et 14 juin, il avait franchi à la hausse puis à la baisse le seuil statutaire de 1 % en capital et en droits de vote, détenant 1 387 638 actions de la société représentant 0,96 % du capital et des droits de vote ;
- le 16 juillet 2010, qu'à la suite d'une cession intervenue le 9 juillet 2010, il avait franchi à la baisse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 60 000 actions de la société représentant 0,04 % du capital et des droits de vote ;

- le 24 novembre 2010, qu'à la suite d'une acquisition intervenue le 23 novembre 2010, il avait franchi à la hausse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 722 188 actions de la société représentant 0,5 % du capital et des droits de vote ;
- le 22 décembre 2010, qu'à la suite d'une cession intervenue le 21 décembre 2010, il avait franchi à la baisse le seuil statutaire de 0,50 % en capital et en droits de vote, détenant dans ses OPCVM 707 688 actions de la société représentant 0,4 % du capital et des droits de vote.

Par courriers en date des 16 et 27 avril 2010, Matignon Développement 3, filiale d'AXA, a informé la société qu'à l'occasion d'un large remaniement de ses portefeuilles entraînant la cession, d'un bloc, de l'ensemble des titres détenus, soit 7 526 846 actions, intervenue hors du carnet d'ordres central le 16 avril et avec règlement-livraison le 21 avril, tous les seuils de 5 % à 0,5 % inclus, tant en capital qu'en droits de vote, ont été franchis à la baisse.

**BNP Paribas Asset Management a déclaré :**

- le 30 avril 2010, qu'elle détenait, au 29 avril 2010, 721 248 actions de la société, franchissant à la hausse le seuil de 0,50 % en capital ;
- le 6 mai 2010, qu'elle ne détenait plus, au 4 mai 2010, que 466 248 actions de la société, franchissant à la baisse le seuil de 0,50 % en capital ;
- le 11 mai 2010, qu'elle détenait 780 674 actions de la société, franchissant à la hausse le seuil de 0,50 % en capital et en droits de vote ;
- le 20 septembre 2010, qu'elle avait franchi à la hausse le seuil de 1 % en capital et en droits de vote sur l'ensemble des actions et obligations échangeables en actions, détenant ainsi une quote-part de 1,08 % en capital et de 1,03 % en droits de vote ;
- le 30 septembre 2010, qu'elle détenait une quote-part globale de 1,82 % en capital et 1,19 % en droits de vote, franchissant à la hausse le seuil global de 1,50 % en capital ;
- le 15 octobre 2010, qu'à la suite de nouvelles acquisitions, elle détenait une quote-part de 2,17 % en capital et 1,55 % en droits de vote sur l'ensemble des actions et obligations échangeables en actions, franchissant à la hausse le seuil global de 2 % en capital ;
- le 30 novembre 2010, qu'à la suite d'acquisitions intervenues le 26 novembre, elle détenait 826 245 actions correspondant à 0,57 % du capital et 0,55 % des droits de vote ainsi que 2 240 510 obligations échangeables en actions, franchissant à la hausse le seuil global de 1,50 % en droits de vote.

**GLG Partners LP a informé la société :**

- par courrier en date du 22 septembre 2010, qu'à la suite d'acquisitions en date du 16 septembre, GLG avait franchi à la hausse le seuil de 0,5 % du capital et des droits de vote, détenant 779 938 actions de la société représentant 0,54 % du capital et 0,52 % des droits de vote ;
- le 9 décembre 2010, qu'à la suite de cessions en date du 7 décembre, GLG avait franchi à la baisse le seuil de 0,5 % du capital et des droits de vote, détenant 521 850 actions de la société représentant 0,36 % du capital et 0,34 % des droits de vote.

### 18.1.3 Nom des sociétés contrôlées et part de capital que celles-ci détiennent dans Altran Technologies (autocontrôle)

Néant.

### 18.1.4 Participation des salariés au capital social

Au 31 décembre 2010, les salariés détenaient 2 591 578 actions, représentant 1,8 % du capital et 1,7 % des droits de vote de la société, au travers de 3 FCPE (Fonds Commun de Placement d'Entreprise).

La participation des salariés au capital d'Altran est essentiellement liée à l'opération d'actionnariat salarié mise en place au 1<sup>er</sup> semestre 2006.

Il est à noter que cette opération a été mise en place avec des effets de levier qui se sont traduits au 31 décembre 2007 par le prêt de 1 410 000 titres détenus par les FCPE à la banque ayant structuré l'opération à l'origine. Au 31 décembre 2010, 1 200 000 titres du FCPE étaient prêtés.

La banque s'est pour sa part engagée à faire ses meilleurs efforts, si les conditions de marché le permettent, pour rétrocéder les actions au FCPE lors des Assemblées Générales afin que les FCPE puissent exercer les votes attachés à l'intégralité de leur participation.

### 18.1.5 Participation des mandataires sociaux au capital social

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

- Monsieur Yves de Chaisemartin : 158 500 actions ;
- Monsieur Roger Alibault : 6 895 actions ;
- Monsieur Jean-Pierre Alix : 10 actions ;

- Apax Partners : représente, au Conseil d'Administration d'Altran Technologies, Altrafin Participations qui détient elle-même : 27 501 079 actions ;
- Monsieur Dominique de Calan : 4 393 actions ;
- Monsieur Gilles Rigal : 1 action ;
- Monsieur Michel Senamaud : 7 265 actions ;
- Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes : 3 024 actions.

## 18.2 État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice écoulé

À la connaissance de la société, aucun autre mandataire social n'est intervenu sur les titres de la société au cours de l'année 2010.

## 18.3 Rachat par la société de ses propres actions

L'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires :

- a mis fin avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2009 ;
- a entériné, dans le cadre de sa 8<sup>e</sup> résolution, la possibilité pour la société d'intervenir sur le marché sur ses titres à des fins, entre autres, de régulation de cours. Cette faculté, valide pendant 18 mois, n'a pas été exercée à ce jour.

## 18.4 Marché des instruments financiers d'Altran Technologies

### 18.4.1 L'action Altran Technologies

|            | Volume moyen par séance | Cours moyen(€) | Plus haut(€) | Plus bas(€) | Capitalisation(m€) |
|------------|-------------------------|----------------|--------------|-------------|--------------------|
| Janv. 2010 | 963 371                 | 4,15           | 4,48         | 3,67        | 596                |
| Févr. 2010 | 663 568                 | 3,71           | 4,38         | 3,31        | 532                |
| Mars 2010  | 539 706                 | 3,93           | 4,14         | 3,40        | 564                |
| Avr. 2010  | 702 402                 | 3,88           | 4,19         | 3,45        | 558                |
| Mai 2010   | 702 086                 | 3,58           | 4,02         | 3,13        | 515                |
| Juin 2010  | 340 648                 | 3,35           | 3,70         | 3,04        | 482                |
| Juil. 2010 | 438 746                 | 3,09           | 3,32         | 2,91        | 444                |
| Août 2010  | 395 774                 | 2,91           | 3,18         | 2,57        | 418                |
| Sept 2010  | 573 186                 | 2,89           | 3,08         | 2,69        | 415                |
| Oct. 2010  | 605 616                 | 3,03           | 3,23         | 2,82        | 436                |
| Nov. 2010  | 620 228                 | 3,08           | 3,30         | 2,80        | 442                |
| Déc. 2010  | 466 135                 | 3,13           | 3,39         | 2,82        | 449                |
| Janv. 2011 | 510 060                 | 3,53           | 3,77         | 3,26        | 507                |
| Fév. 2011  | 878 427                 | 4,06           | 4,28         | 3,62        | 583                |

Source : Bloomberg



### 18.4.2 Évolution de l'ADR (*American Depositary Receipt*) Altran Technologies depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008

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

Ci-dessous le récapitulatif des transactions depuis le début de l'année 2010.

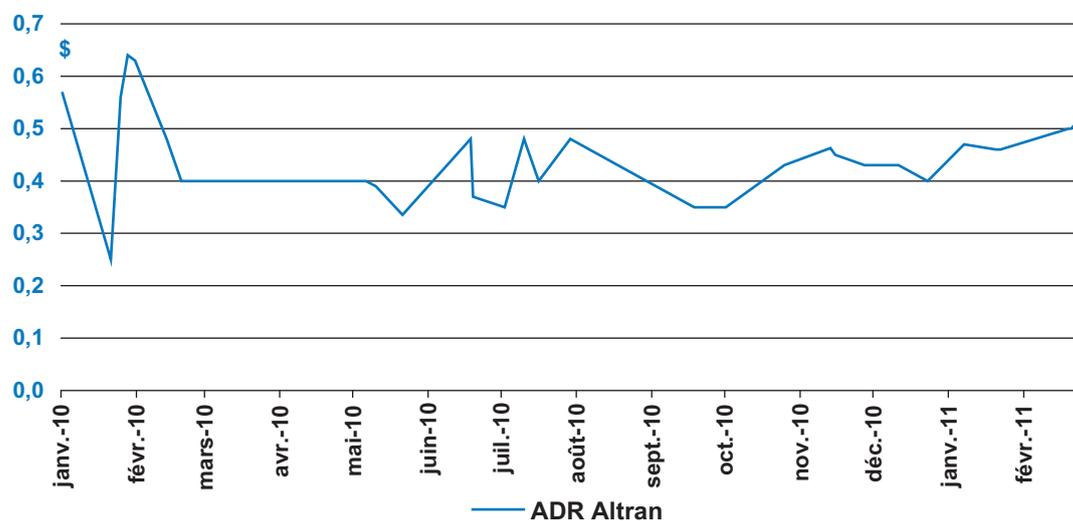
|            | Volume par séance | Plus haut (\$) | Plus bas (\$) | Dernier (\$) | Volume échangé (\$) |
|------------|-------------------|----------------|---------------|--------------|---------------------|
| 05/01/2010 | 13 113            | 0,57           | 0,57          | 0,57         | 7 474               |
| 25/01/2010 | 6 013             | 0,25           | 0,25          | 0,25         | 1 503               |
| 29/01/2010 | 6 983             | 0,56           | 0,56          | 0,56         | 3 910               |
| 01/02/2010 | 2 507             | 0,64           | 0,64          | 0,64         | 1 604               |
| 04/02/2010 | 2 744             | 0,63           | 0,62          | 0,63         | 1 715               |
| 17/02/2010 | 12 735            | 0,48           | 0,48          | 0,48         | 6 113               |
| 23/02/2010 | 2 884             | 0,40           | 0,40          | 0,40         | 1 154               |
| 10/05/2010 | 3 401             | 0,40           | 0,40          | 0,40         | 1 360               |
| 14/05/2010 | 5 576             | 0,40           | 0,39          | 0,39         | 2 203               |
| 25/05/2010 | 7 900             | 0,34           | 0,34          | 0,34         | 2 649               |
| 26/05/2010 | 7 900             | N/A            | N/A           | N/A          | 2 702               |
| 27/05/2010 | 7 900             | N/A            | N/A           | N/A          | 2 746               |
| 28/05/2010 | 15 850            | N/A            | N/A           | N/A          | 6 020               |
| 22/06/2010 | 573               | 0,48           | 0,48          | 0,48         | 275                 |
| 23/06/2010 | 142 836           | 0,37           | 0,37          | 0,37         | 52 849              |
| 06/07/2010 | 724               | 0,35           | 0,35          | 0,35         | 253                 |
| 14/07/2010 | 6 045             | 0,48           | 0,48          | 0,48         | 2 902               |
| 20/07/2010 | 1 277             | 0,40           | 0,40          | 0,40         | 511                 |
| 02/08/2010 | 1 254             | 0,48           | 0,48          | 0,48         | 602                 |
| 22/09/2010 | 1 286             | 0,35           | 0,35          | 0,35         | 450                 |
| 05/10/2010 | 196               | 0,35           | 0,35          | 0,35         | 69                  |

# 18 Principaux Actionnaires

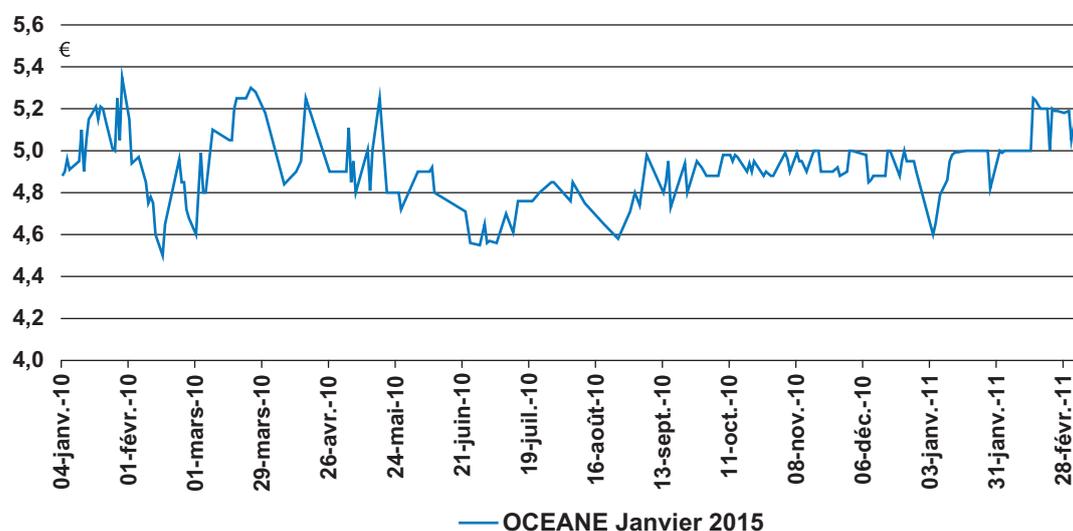
Marché des instruments financiers d'Altran Technologies

|            | Volume par séance | Plus haut (\$) | Plus bas (\$) | Dernier (\$) | Volume échangé (\$) |
|------------|-------------------|----------------|---------------|--------------|---------------------|
| 29/10/2010 | 2 000             | 0,43           | 0,43          | 0,43         | 860                 |
| 17/11/2010 | 16 785            | 0,46           | 0,46          | 0,46         | 7 766               |
| 19/11/2010 | 11 290            | 0,45           | 0,45          | 0,45         | 5 081               |
| 01/12/2010 | 3 473             | 0,43           | 0,43          | 0,43         | 1 493               |
| 15/12/2010 | 3 476             | 0,43           | 0,43          | 0,43         | 1 495               |
| 27/12/2010 | 16 622            | 0,40           | 0,40          | 0,40         | 6 649               |
| 11/01/2011 | 11 837            | 0,47           | 0,47          | 0,47         | 5 563               |
| 24/01/2011 | 1 424             | 0,46           | 0,46          | 0,46         | 655                 |
| 26/01/2011 | 5 459             | 0,46           | 0,46          | 0,46         | 2 511               |
| 23/02/2011 | 2 878             | 0,50           | 0,50          | 0,50         | 1 439               |
| 24/02/2011 | 2 878             | 0,50           | 0,50          | 0,50         | 1 439               |
| 28/02/2011 | 934               | 0,52           | 0,52          | 0,52         | 486                 |

Source : Bloomberg



### 18.4.3 Évolution de l'obligation convertible remboursable le 1<sup>er</sup> janvier 2015



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

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

| Plan                     | Prix d'exercice | Prix d'exercice ajusté | Nombre d'options | Nombre ajusté d'option | Coefficient d'ajustement à appliquer au nombre d'options |
|--------------------------|-----------------|------------------------|------------------|------------------------|--|
| Plan du 11 mars 2003     | 2,97            | 2,94                   | 1 182 134        | 1 193 800              | 1,01043  |
| Plan du 24 juin 2003     | 6,73            | 6,66                   | 188 154          | 190 169                | 1,01043  |
| Plan du 29 juin 2004     | 9,37            | 9,27                   | 1 614 998        | 1 632 020              | 1,01043  |
| Plan du 15 juin 2005     | 7,24            | 7,17                   | 131 000          | 132 369                | 1,01043  |
| Plan du 20 décembre 2005 | 9,62            | 9,52                   | 1 767 500        | 1 786 061              | 1,01043  |
| Plan du 20 décembre 2007 | 4,29            | 4,25                   | 2 525 330        | 2 551 832              | 1,01043  |

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

---

Néant.

## 18.7 Accords entre les Actionnaires dont la société aurait connaissance et qui pourraient entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote

---

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

## 18.8 Engagement de rachat auprès des minoritaires

---

Néant.

# 19

## Opérations avec des apparentés

|   |    |   |    |
|---|----|---|----|
| Rémunération des principaux dirigeants                              | 79 | Transaction conclue avec l'Actionnaire de référence | 79 |
| Engagements pris par la société au bénéfice des mandataires sociaux | 79 | Autres  | 79 |

### Rémunération des principaux dirigeants

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature versés aux principaux dirigeants par la société, ainsi que par les sociétés contrôlées, se sont élevés au titre de l'exercice 2010 à 848 000 euros :

| Rémunération fixe | Rémunération variable | Jetons de présence | Avantages en nature | Rémunération totale | Engagement IFC |
|-------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| 360 000           | 208 000               | 280 000            | Néant               | 848 000             | Néant          |

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

### Engagements pris par la société au bénéfice des mandataires sociaux

Il n'existe aucun engagement pris au bénéfice des membres du Conseil d'Administration correspondant à des éléments de rémunération, des contreparties financières ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à celles-ci.

### Transaction conclue avec l'Actionnaire de référence

Néant.

### Autres

Altran Technologies a comptabilisé un achat de prestations de services de 55 200 euros au bénéfice de la société Alter dans laquelle un administrateur possède des intérêts.



# 20

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

|               |   |            |            |  |
|---------------|---|------------|------------|--|
| <b>20.1</b>   | <b>Informations financières historiques</b>   | <b>81</b>  |            |  |
| <b>20.2</b>   | <b>Informations pro forma</b>   | <b>81</b>  |            |  |
| <b>20.3</b>   | <b>États financiers</b>   | <b>82</b>  |            |  |
| <b>20.4</b>   | <b>Vérifications de l'information financière</b>  | <b>152</b> |            |  |
| <b>20.5</b>   | <b>Dernières informations financières</b>   | <b>152</b> |            |  |
| <b>20.6</b>   | <b>Informations financières intermédiaires<br/>et autres</b>  | <b>152</b> |            |  |
| <b>20.6.1</b> | <b>Communiqué du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup><br/>trimestre 2010 publié le 3 mai 2010</b>               | <b>152</b> |            |  |
| <b>20.6.2</b> | <b>Communiqué du chiffre d'affaires du 2<sup>e</sup><br/>trimestre 2010 publié le 27 juillet 2010</b>           | <b>153</b> |            |  |
| <b>20.6.3</b> | <b>Communiqué des résultats du 1<sup>er</sup><br/>semestre 2010 publié le 1<sup>er</sup> septembre<br/>2010</b> |            | <b>154</b> |  |
| <b>20.6.4</b> | <b>Communiqué du chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup><br/>trimestre 2010 publié le 2 novembre<br/>2010</b>       |            | <b>155</b> |  |
| <b>20.6.5</b> | <b>Communiqué sur le chiffre d'affaires du<br/>4<sup>e</sup> trimestre 2010 publié le 7 février<br/>2011</b>    |            | <b>156</b> |  |
| <b>20.7</b>   | <b>Politique de distribution des dividendes</b>   |            | <b>157</b> |  |
| <b>20.8</b>   | <b>Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>  |            | <b>157</b> |  |
| <b>20.9</b>   | <b>Changement significatif de la situation<br/>financière ou commerciale</b>                                    |            | <b>157</b> |  |

### 20.1 Informations financières historiques

L'ensemble des informations financières historiques du groupe relatives à son patrimoine, sa situation financière et ses résultats est inclus dans les documents de référence des années précédentes dont les références sont :

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

- Document de référence 2006 D. 07-0561 déposé auprès de l'AMF le 7 juin 2007 ;
- Document de référence 2007 D. 08-0278 déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2008 ;
- Document de référence 2008 D. 09-300 déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2009 ;
- Document de référence 2009 D. 10-0245 déposé auprès de l'AMF le 12 avril 2010 ;

L'ensemble de ces documents est consultable sur le site Internet de la société [www.altran.com](http://www.altran.com).

### 20.2 Informations pro forma

Néant.

## 20.3 États financiers

### COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010

#### I – État de la situation financière consolidée

| <i>(en milliers d'euros)</i>   |       |                   |                              |                   |                                |
|--|-------|-------------------|------------------------------|-------------------|--------------------------------|
|  | Notes | Valeurs<br>brutes | Déc. 2010<br>Amort.<br>Prov. | Valeurs<br>Nettes | Déc. 2009<br>Valeurs<br>Nettes |
| <b>Écarts d'acquisition nets</b>   | 4.1   | 651 039           | (270 240)                    | 380 799           | 395 832                        |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>   | 4.2   | 68 159            | (25 596)                     | 42 563            | 40 228                         |
| Terrains & constructions   |       | 13 171            | (4 922)                      | 8 249             | 6 900                          |
| Autres immobilisations corporelles   |       | 96 791            | (68 630)                     | 28 161            | 28 934                         |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   | 4.3   | 109 962           | (73 552)                     | 36 410            | 35 834                         |
| <b>Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence</b> |       |                   |                              |                   |                                |
| <b>Actifs financiers non courants</b>  | 4.4   | 26 829            | (3 257)                      | 23 572            | 30 244                         |
| <b>Impôts différés actif</b>   | 5.9   | 131 859           | (55 054)                     | 76 805            | 77 231                         |
| <b>Actifs d'impôts non courants</b>  |       | 264               |                              | 264               | 187                            |
| <b>Autres actifs non courants</b>  | 4.5   | 13 300            | (7 527)                      | 5 773             | 4 164                          |
| <b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>   |       | 1 001 412         | (435 226)                    | 566 186           | 583 720                        |
| Stocks et en-cours   | 4.6   | 1 993             | (59)                         | 1 935             | 1 921                          |
| Avances et acomptes versés sur commandes                                     |       | 904               |                              | 904               | 4 880                          |
| Clients et comptes rattachés   | 4.7   | 452 399           | (6 616)                      | 445 783           | 418 116                        |
| Autres créances  | 4.8   | 67 631            | (3 679)                      | 63 952            | 68 305                         |
| <b>Clients et autres débiteurs</b>   |       | 520 935           | (10 295)                     | 510 640           | 491 301                        |
| <b>Actifs financiers courants</b>  | 4.9   | 2 949             | (221)                        | 2 727             | 1 099                          |
| <b>Équivalents de trésorerie</b>   | 4.11  | 148 337           |                              | 148 337           | 198 630                        |
| <b>Trésorerie</b>  | 4.11  | 66 716            |                              | 66 716            | 43 942                         |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>   |       | 740 930           | (10 575)                     | 730 355           | 736 893                        |
| <b>TOTAL ACTIF</b>   |       | 1 742 342         | (445 801)                    | 1 296 541         | 1 320 613                      |

| <i>(en milliers d'euros)</i>                                     | Notes | Déc. 2010        | Déc. 2009        |
|--|-------|------------------|------------------|
| Capital  | 4.10  | 71 852           | 71 790           |
| Primes liées au capital  |       | 338 298          | 337 256          |
| Réserves attribuables aux porteurs de capitaux de la maison mère |       | 80 582           | 156 413          |
| Écarts de conversion   |       | (19 717)         | (32 578)         |
| Résultat de l'exercice/de la période                             |       | (25 999)         | (74 753)         |
| Intérêts minoritaires  |       | 1 636            | 1 285            |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>  |       | <b>446 652</b>   | <b>459 413</b>   |
| Emprunts obligataires convertibles (+ 1an)                       |       | 105 223          | 100 422          |
| Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit (+ 1 an)     |       | 60 402           | 92 414           |
| Autres passifs financiers non courants                           |       | 11 577           | 17 925           |
| <b>Passifs financiers non courants</b>                           | 4.11  | <b>177 202</b>   | <b>210 761</b>   |
| Provisions pour risques et charges long terme                    | 4.12  | 11 279           | 12 098           |
| Avantages du personnel long terme                                | 4.12  | 40 098           | 38 180           |
| Impôts différés passifs  | 5.9   | 12 193           | 16 290           |
| Autres passifs long terme  | 4.14  | 2 113            | 318              |
| <b>Autres passifs non courants</b>                               |       | <b>65 683</b>    | <b>66 886</b>    |
| <b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>                                  |       | <b>242 885</b>   | <b>277 647</b>   |
| Fournisseurs et comptes rattachés                                | 4.15  | 72 539           | 63 716           |
| Dettes fiscales exigibles  |       | 74 912           | 78 840           |
| Avantages du personnel courants                                  | 4.13  | 151 565          | 133 620          |
| Dettes sur immobilisations                                       |       | 1 240            | 1 100            |
| Autres dettes courantes  | 4.16  | 38 977           | 38 518           |
| <b>Fournisseurs et autres créditeurs courants</b>                |       | <b>339 232</b>   | <b>315 794</b>   |
| Provisions pour risques et charges court terme                   | 4.12  | 24 980           | 48 803           |
| Dettes sur titres court terme                                    | 4.17  | 1 531            | 1 851            |
| Passifs financiers courants                                      | 4.11  | 241 261          | 217 105          |
| <b>Autres passifs courants</b>                                   |       | <b>267 772</b>   | <b>267 759</b>   |
| <b>TOTAL PASSIF COURANT</b>                                      |       | <b>607 004</b>   | <b>583 553</b>   |
| <b>TOTAL PASSIF</b>  |       | <b>1 296 541</b> | <b>1 320 613</b> |

## II – Compte de résultat consolidé

| (en milliers d'euros)  | Note       | Déc. 2010        | Déc. 2009        |
|--|------------|------------------|------------------|
| Chiffre d'affaires   | 5.1 & 5.2  | 1 436 688        | 1 403 734        |
| Autres produits de l'activité  |            | 12 657           | 4 673            |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>   |            | <b>1 449 346</b> | <b>1 408 407</b> |
| Achats consommés   |            | (13 889)         | (11 714)         |
| Variation des travaux en-cours   |            | (160)            | 323              |
| Charges externes   | 5.3        | (324 850)        | (293 296)        |
| Charges de personnel   | 5.4        | (1 018 063)      | (1 037 833)      |
| Charges de personnel – paiement en actions                                       | 5.4        | (729)            | (1 892)          |
| Impôts et taxes  |            | (2 120)          | (10 256)         |
| Dotations aux amortissements et provisions nettes                                | 5.5        | (14 127)         | (9 526)          |
| Autres produits et charges opérationnels   |            | (6 299)          | (13 203)         |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>   |            | <b>69 108</b>    | <b>31 010</b>    |
| Autres produits opérationnels non récurrents(*)                                  |            | 1 919            | 2 444            |
| Autres charges opérationnelles non récurrentes(*)                                |            | (23 262)         | (66 876)         |
| <b>Autres produits et charges opérationnels non récurrents</b>                   | <b>5.6</b> | <b>(21 342)</b>  | <b>(64 432)</b>  |
| Dépréciation des écarts d'acquisition  | 4.1        | (30 169)         | (38 636)         |
| <b>Résultat opérationnel</b>   |            | <b>17 597</b>    | <b>(72 058)</b>  |
| Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie                             |            | 4 882            | 4 203            |
| Coût de l'endettement financier brut   |            | (29 312)         | (18 515)         |
| Coût de l'endettement financier net  | 5.7        | (24 431)         | (14 312)         |
| Autres produits financiers   | 5.8        | 4 951            | 5 488            |
| Autres charges financières   | 5.8        | (9 528)          | (10 697)         |
| Charge/Produit d'impôt   | 5.9        | (14 333)         | 16 259           |
| Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence                     |            |                  |                  |
| <b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession</b> |            | <b>(25 745)</b>  | <b>(75 320)</b>  |
| Résultat net d'impôt des activités abandonnées ou destinées à être cédées        |            |                  |                  |
| <b>Résultat net</b>  |            | <b>(25 745)</b>  | <b>(75 320)</b>  |
| Intérêts minoritaires  |            | (254)            | 567              |
| <b>Résultat net groupe</b>   |            | <b>(25 999)</b>  | <b>(74 753)</b>  |
| Résultat par action  | 4.10       | - 0,18           | - 0,52           |
| Résultat dilué par action  | 4.10       | - 0,18           | - 0,52           |

(\*) Afin d'apporter une meilleure lisibilité des charges et produits non récurrents, il a été procédé à compensation des charges et produits ayant la même nature, comme détaillée ci-dessous :

|  | 2009      | Retraitement | 2009     |
|--|-----------|--------------|----------|
|  | Avant     |              | Après    |
| – Autres produits opérationnels non récurrents   | 39 367    | (36 923)     | 2 444    |
| – Autres charges opérationnelles non récurrentes | (103 799) | 36 923       | (66 876) |

La loi de finances pour 2010 a remplacé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions :

- la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières ;
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12, la CVAE a été qualifiée d'impôts sur le résultat alors qu'auparavant la taxe professionnelle était comptabilisée dans le résultat opérationnel courant en « impôts et taxes ». En 2009, le montant de la CVAE se serait établi à 7 184 milliers d'euros contre 8 694 milliers d'euros en 2010. Le résultat opérationnel courant, en données comparables, aurait été de 38 194 milliers d'euros au 31 décembre 2009.

## III – État du résultat global consolidé

| (en milliers d'euros)   | Déc. 2010       | Déc. 2009       |
|---|-----------------|-----------------|
| <b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>                             | <b>(25 745)</b> | <b>(75 320)</b> |
| Pépinières Cambridge Consultants  | (368)           | 995             |
| Instruments financiers  | 2 827           | (997)           |
| Gains et pertes actuariels  |                 |                 |
| Écart de conversion   | 9 953           | 9 166           |
| <b>Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt</b> | <b>12 412</b>   | <b>9 164</b>    |
| <b>Résultat global de l'exercice</b>                                    | <b>(13 332)</b> | <b>(66 156)</b> |
| <i>dont part attribuable aux :</i>                                      |                 |                 |
| • Propriétaires de la société du groupe                                 | (13 423)        | (65 817)        |
| • Intérêts minoritaires   | 90              | (339)           |

| (en milliers d'euros)                                     | Déc. 2010     |                |               | Déc. 2009    |            |              |
|---|---------------|----------------|---------------|--------------|------------|--------------|
|   | Avant impôt   | Impôt          | Après impôt   | Avant impôt  | Impôt      | Après impôt  |
| Pépinières Cambridge Consultants                          | (594)         | 226            | (368)         | 919          | 76         | 995          |
| Instruments financiers                                    | 4 312         | (1 485)        | 2 827         | (1 671)      | 674        | (997)        |
| Gains et pertes actuariels                                |               |                |               |              |            |              |
| Écart de conversion                                       | 13 256        | (3 303)        | 9 953         | 9 776        | (610)      | 9 166        |
| <b>Autres éléments du résultat global pour l'exercice</b> | <b>16 974</b> | <b>(4 561)</b> | <b>12 412</b> | <b>9 023</b> | <b>140</b> | <b>9 164</b> |

## IV – État des variations des capitaux propres consolidés

| (en milliers d'euros)         | Nombre d'actions   | Capital       | Primes         | Réserves       | Variation des justes valeurs et autres | Différences de conversion | Résultat net    | Total part du Groupe | Minoritaires | Total          |
|-------------------------------|--------------------|---------------|----------------|----------------|--|---------------------------|-----------------|----------------------|--------------|----------------|
| <b>31 décembre 2008</b>       | <b>143 177 101</b> | <b>71 589</b> | <b>335 291</b> | <b>116 810</b> | <b>10 309</b>                          | <b>(41 995)</b>           | <b>11 438</b>   | <b>503 442</b>       | <b>242</b>   | <b>503 684</b> |
| Résultat global de l'exercice |                    |               |                | (608)          | (2)                                    | 9 545                     | (74 753)        | (65 817)             | (339)        | (66 156)       |
| Augmentation de capital       | 402 226            | 201           | 73             |                |  |                           |                 | 274                  |              | 274            |
| Paiements en actions          |                    |               | 1 892          |                |  |                           |                 | 1 892                |              | 1 892          |
| Affectation de l'exercice     |                    |               |                | 11 438         |  |                           | (11 438)        | 0                    |              | 0              |
| Autres mouvements             |                    |               |                | (2 298)        | 20 762                                 | (127)                     |                 | 18 336               | 1 383        | 19 719         |
| <b>31 décembre 2009</b>       | <b>143 579 327</b> | <b>71 790</b> | <b>337 256</b> | <b>125 343</b> | <b>31 068</b>                          | <b>(32 578)</b>           | <b>(74 752)</b> | <b>458 127</b>       | <b>1 286</b> | <b>459 413</b> |
| Résultat global de l'exercice |                    |               |                | (3 301)        | 2 459                                  | 13 419                    | (25 999)        | (13 422)             | 90           | (13 332)       |
| Augmentation de capital       | 125 205            | 63            |                |                |  |                           |                 | 63                   |              | 63             |
| Paiements en actions          |                    |               | 1 042          |                |  |                           |                 | 1 042                |              | 1 042          |
| Affectation de l'exercice     |                    |               |                | (74 752)       |  |                           | 74 752          | 0                    |              | 0              |
| Autres mouvements             |                    |               |                | (236)          |  | (558)                     |                 | (793)                | 260          | (533)          |
| <b>31 décembre 2010</b>       | <b>143 704 532</b> | <b>71 852</b> | <b>338 298</b> | <b>47 054</b>  | <b>33 528</b>                          | <b>(19 717)</b>           | <b>(25 999)</b> | <b>445 016</b>       | <b>1 636</b> | <b>446 652</b> |

## V – Tableau des flux de trésorerie consolidés

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

| (en milliers d'euros)  | 31/12/2010      | 31/12/2009      |
|--|-----------------|-----------------|
| Équivalents de trésorerie  | 148 337         | 198 630         |
| Trésorerie   | 66 716          | 43 942          |
| Découverts bancaires   |                 |                 |
| <b>Trésorerie nette</b>  | <b>215 052</b>  | <b>242 572</b>  |
|  |                 |                 |
| <b>Résultat opérationnel des activités poursuivies</b>                               | <b>17 597</b>   | <b>(72 058)</b> |
| Dépréciation des écarts d'acquisition  | 30 169          | 38 635          |
| <b>Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition</b>             | <b>47 766</b>   | <b>(33 423)</b> |
| Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes                     | (17 618)        | 20 190          |
| Charges et produits liés aux stock-options   | 729             | 1 892           |
| Plus ou moins value de cession   | 1 724           | (1 341)         |
| Autres produits et charges calculés  | 2 641           | (3 270)         |
| <b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt</b> | <b>35 241</b>   | <b>(15 952)</b> |
| Variation des stocks et en cours   | 7               | (607)           |
| Variation des clients et autres débiteurs  | 7 657           | 99 564          |
| Variation des fournisseurs et autres créditeurs                                      | (1 633)         | (51 711)        |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité                           | 6 031           | 47 246          |
| <b>Flux net de trésorerie d'exploitation</b>   | <b>41 272</b>   | <b>31 294</b>   |
| Intérêts versés  | (16 184)        | (22 019)        |
| Intérêts encaissés   | 4 613           | 3 151           |
| Impôts payés(*)  | (11 654)        | (15 917)        |
| Impact cash autres produits et charges financières                                   | 539             | 880             |
| <b>Flux de trésorerie d'exploitation utilisés par les activités abandonnées</b>      |                 |                 |
| <b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>                                  | <b>18 585</b>   | <b>(2 610)</b>  |
| Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles     | (20 703)        | (13 168)        |
| Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles        | 1 459           | 129             |
| Décassements liés aux acquisitions d'immo. financières (titres non consolidés)       | (3 266)         | (2)             |
| Encaissements liés aux cessions d'immo. financières (titres non consolidés)          | 406             | 768             |
| Décassements liés aux earn-out   | (354)           | (2 445)         |
| Incidence des variations de périmètre  | (8 443)         | 10 056          |
| Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)              | 700             | (700)           |
| Variation des prêts et avances consentis   | (4 002)         | (7 325)         |
| Subventions d'investissement reçues  | 0               | 0               |
| Autres flux liés aux opérations d'investissement                                     | 4 646           | 5 912           |
| <b>Flux de trésorerie d'investissement utilisés par les activités abandonnées</b>    |                 | <b>0</b>        |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>                    | <b>(29 556)</b> | <b>(6 775)</b>  |

| (en milliers d'euros)  | 31/12/2010      | 31/12/2009    |
|--|-----------------|---------------|
| Sommes reçues des Actionnaires lors d'augmentation de capital                | 76              | 0             |
| Sommes reçues lors de l'exercice de stock-options                            | 301             | 87            |
| Rachats et reventes d'actions propres  | 0               | 0             |
| Décassements liés à la participation des salariés                            | 0               | 0             |
| Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice                            | (2)             | (55)          |
| Encaissements liés aux nouveaux emprunts                                     | 2 050           | 282 333       |
| Remboursements d'emprunts  | (36 794)        | (218 876)     |
| Autres flux liés aux opérations de financement                               | 16 302          | (41 264)      |
| <b>Flux de trésorerie de financement provenant des activités abandonnées</b> |                 | 0             |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>              | <b>(18 067)</b> | <b>22 226</b> |
| Incidence des variations des cours des devises                               | 1 540           | 277           |
| Incidence des changements de principe comptables                             | (21)            | (10)          |
| <b>Variations de la Trésorerie nette</b>                                     | <b>(27 518)</b> | <b>13 108</b> |
| Trésorerie d'ouverture   | 242 571         | 229 463       |
| Trésorerie de clôture  | 215 052         | 242 572       |
| <b>Variation de la trésorerie nette</b>                                      | <b>(27 518)</b> | <b>13 108</b> |

(\*) La variation des dettes et créances fiscales (hors impôts sur les sociétés), incluse en « Impôts payés » en 2009, a été reclassée en « Variation du besoin en fonds de roulement » comme détaillé ci-dessous :

|   | 2009     | Retraitement | 2009     |
|---|----------|--------------|----------|
|   | Avant    |              | Après    |
| - Variation des clients et autres débiteurs       | 108 496  | (8 932)      | 99 564   |
| - Variation des fournisseurs et autres créditeurs | (32 613) | (19 098)     | (51 711) |
| - Impôts payés                                    | (43 947) | 28 030       | (15 917) |

|   |  |     |    |   |     |
|---|--|-----|----|---|-----|
| 1 | Règles et méthodes comptables              | 91  | 6  | Engagements hors bilan                                      | 128 |
| 2 | Périmètre de consolidation                 | 101 | 7  | Transactions entre parties liées                            | 129 |
| 3 | Faits marquants                            | 103 | 8  | Exposition aux risques et procédures de gestion des risques | 129 |
| 4 | Notes relatives à certains postes du bilan | 103 | 9  | Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2010    | 129 |
| 5 | Notes relatives au compte de résultat      | 118 | 10 | Honoraires des Commissaires aux comptes                     | 129 |

## ANNEXE DES COMPTES CONSOLIDÉS

### 1. Règles et méthodes comptables

Altran Technologies est une Société Anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France et, en particulier, aux dispositions du Code de commerce.

#### 1.1. Bases de préparation des états financiers

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du groupe Altran Technologies (« Altran ») au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 sont établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS applicables au 31 décembre 2010 telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (IASB), c'est-à-dire les IFRS, les International Accounting Standards (IAS) et les interprétations émises par l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC).

Le groupe a appliqué les normes présentées ci-après, lesquelles sont pour Altran d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'application de ces normes n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes du groupe, elles ont affecté le format et l'étendue des informations présentées.

Plus spécifiquement, les normes IFRS 3 révisée « Regroupement d'entreprises » et IAS 27 révisée « Présentation des états financiers », appliquées de manière prospective, n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du groupe pour la clôture 2010. Compte tenu du caractère potentiellement structurant de ces deux normes pour l'information financière du groupe, les principaux changements sont rappelés ci-dessous et au paragraphe 1.4. « Écarts d'acquisition ».

#### – IFRS 3 révisée : Regroupement d'entreprises

Cette norme est applicable aux groupements d'entreprises dont la date d'acquisition est postérieure au début du premier exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009.

#### – IAS 27 révisée : États financiers consolidés et individuels

Cette norme définit les modalités de traitement des variations de détention d'une filiale sans perte de contrôle. Cette norme est applicable à la même date qu'IFRS 3 révisée.

Ces deux normes modifient sensiblement le mode de comptabilisation des regroupements d'entreprises et variations d'intérêts dans une filiale, qu'il y ait perte de contrôle ou non.

Les principaux changements affectent :

- l'évaluation des participations ne donnant pas le contrôle, appelées « intérêts minoritaires » ;
- la comptabilisation des frais dits d'acquisition ;
- la comptabilisation initiale et ultérieure des clauses de rémunération éventuelle « earn out » ;
- les acquisitions par lots successifs.

Les changements apportés par la norme IAS 27R portent plus particulièrement sur les pertes de contrôle et les variations de pourcentage d'intérêt sans perte de contrôle.

#### – IAS 39 amendée : Instruments financiers

Cette norme détermine les modes de comptabilisation et d'évaluation des éléments éligibles à une opération de couverture. Cette norme est applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009.

#### – IFRS 2 complétée : paiements basés sur les actions

Cette norme détermine les conditions des transactions intra-groupes dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie. Cette norme est applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

– L'interprétation IFRIC 16 : Couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2009.

– L'interprétation IFRIC 17 : Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2009.

– L'interprétation IFRIC 18 : Transferts d'actifs provenant de clients

Cette interprétation est applicable pour les exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2009.

**Normes, amendements et interprétations dont l'application est optionnelle en 2010**

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

– IAS 32 amendée : Classement des droits de souscription émis

Cette norme est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> février 2010.

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

Cette interprétation est applicable par anticipation pour les exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

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

Les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2010 ainsi que les notes afférentes ont été arrêtées par le Conseil d'Administration d'Altran Technologies le 10 mars 2011.

**1.2. Modalités de première application des IFRS**

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

Options liées au bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2004

La norme IFRS 1 prévoit des dispositions spécifiques pour le traitement rétrospectif des actifs et des passifs selon les normes

IFRS. Les principales options retenues par le groupe à ce titre sont les suivantes :

– **Regroupements d'entreprise** : Altran a choisi de ne pas retraiter les regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004 selon les dispositions prévues par la norme IFRS 3.

– **Immobilisations corporelles et incorporelles** : Altran a choisi de maintenir la valeur historique comme base de valorisation pour les immobilisations corporelles et incorporelles et de ne pas les évaluer à leur juste valeur à la date de transition.

– **Engagements de retraite** : les écarts actuariels existants au 1<sup>er</sup> janvier 2004 sont enregistrés en provisions pour retraites, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres. Les écarts actuariels nés après le 1<sup>er</sup> janvier 2004 sont reconnus de façon prospective.

– **Écarts de conversion liés à une entité étrangère** : Altran a transféré en « réserves consolidées » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Cet ajustement est sans impact sur le total des capitaux propres d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Ces écarts de conversion ne seront pas repris ultérieurement en résultat lors de la sortie du périmètre de consolidation des entités étrangères concernées.

– **Paiements sur la base d'actions (stock-options)** : Altran a choisi d'appliquer la norme IFRS 2 pour les plans octroyés après le 7 novembre 2002 dont les droits ne sont pas encore acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués, ni comptabilisés.

– **Instruments financiers** : Altran a choisi d'appliquer les normes IAS 32 et IAS 39 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Le référentiel français reste en vigueur pour la comptabilisation des instruments financiers dans le bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2004, au 30 juin 2004 et au 31 décembre 2004.

**1.3. Consolidation**

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

Les participations non contrôlées par Altran mais sur lesquelles Altran exerce une influence notable (entreprises associées au sens d'IAS 28), sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Aucune filiale n'est actuellement intégrée selon cette méthode.

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

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

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les regroupements d'entreprise sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les différentes composantes de l'acquisition sont comptabilisées à leur juste valeur sauf exception.

La rémunération transférée est évaluée à sa juste valeur. Elle inclut les clauses de rémunérations différées et éventuelles également évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition en prenant en compte les probabilités d'atteinte des objectifs associés. La rémunération transférée peut être classée en dettes ou en capitaux propres selon la nature. Pour les engagements classés en dettes, les réévaluations ultérieures, à la juste valeur, au-delà du délai d'affectation sont comptabilisées en résultat.

Les frais directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges au cours de la période pendant laquelle ils ont été engagés.

En cas d'acquisition partielle, les intérêts minoritaires devenus « participation ne donnant pas le contrôle » sont évalués sur option déterminée à chaque regroupement :

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

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

À la date d'acquisition :

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

L'écart d'acquisition représente la différence entre :

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

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

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

Les ajustements de valeurs de l'actif net identifiable acquis comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise ou d'évaluation en cours) sont comptabilisés comme

des ajustements de l'écart d'acquisition s'ils interviennent durant le délai d'affectation soit 12 mois à compter de la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les ajustements sont comptabilisés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

Les variations de pourcentage d'intérêts dans les filiales qui ne sont pas contrôlées sont comptabilisées comme des transactions en capital, directement en capitaux propres.

## 1.5. Utilisation d'estimations

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

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

Ces estimations concernent principalement les provisions (36,2 millions d'euros), les hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation des tests de valeur sur les actifs incorporels (380,8 millions d'euros), la reconnaissance d'impôts différés actifs (76,8 millions d'euros).

## 1.6. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes consolidés du groupe sont établis en euros.

### Conversion des comptes des filiales étrangères

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

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

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

### Transactions en monnaies étrangères

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

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

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

Les avances financières à long terme consenties, en devises étrangères, par le groupe aux filiales étrangères, ayant une activité de holding, sont assimilées à des quasi-fonds propres dès lors que ces sommes ont financées l'acquisition des titres de participations, les compléments de prix (earn out) et augmentation de capital. Ces avances sont converties au taux de change de clôture. Les écarts qui résultent de cette conversion sont enregistrés dans les capitaux propres en réserves de conversion.

### 1.7. Présentation des états financiers

#### Présentation du bilan consolidé

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

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

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

#### Présentation du résultat global consolidé

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

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

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

#### Présentation du compte de résultat consolidé

Le groupe présente son compte de résultat par nature.

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

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

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

Il s'agit en particulier de produits nets de cession des titres de participation minoritaires détenus par Cambridge Consultants Limited, de charges de restructuration, de charges ou produits relatifs à des litiges ou de tout autre élément non courants venant affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

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

### 1.8. Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente la différence entre :

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

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

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

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à leur coût initial à la date du regroupement.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- les flux de trésorerie utilisés sont issus des plans d'affaires des unités concernées disponibles à la date de l'évaluation et sont étendus sur une période explicite de quatre ans ;
- au-delà de cet horizon, est calculée la valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini du dernier flux de la période explicite ;
- le taux d'actualisation correspond à un coût moyen pondéré du capital après impôt.

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

### 1.9. Immobilisations incorporelles

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

#### Marques

Les marques identifiables, reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises et bénéficiant de protection juridique sont qualifiées d'actifs incorporels. Ayant une durée d'utilité indéterminée, elles ne sont pas amorties et font l'objet de test de dépréciation au 31 décembre de chaque année et dès l'apparition d'indices de perte de valeur. Les marques sont testées au niveau de l'ensemble des UGT qui les exploitent.

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

#### Logiciels

Les logiciels sont amortis sur le mode linéaire sur leur durée d'utilité, laquelle n'excède pas 5 ans.

#### Brevets

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

#### Frais de développement

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

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

### 1.10. Immobilisations corporelles

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

Le mode linéaire s'applique sur les durées suivantes :

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

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

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

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

### 1.11. Stocks et en cours de production de services

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

Une valorisation de la production de services en cours est effectuée à la clôture en valeur de prix de revient dès lors que toutes les conditions formelles réunies pour constater le chiffre d'affaires à l'avancement ne sont pas totalement remplies (cf. 1.20).

### 1.12. Actifs financiers

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

#### Immobilisations financières, prêts et créances à long terme

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

Les actifs financiers non courants comprennent également des actifs de fonds de pension, des prêts « effort construction » et des dépôts et cautionnements. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les « prêts effort construction » ne portent pas intérêt et sont évalués à leur juste valeur déterminée à partir d'un taux d'actualisation de marché pour un instrument similaire.

#### Créances d'exploitation et créances diverses

Les créances clients et les autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Les créances dont l'échéance est

inférieure à 12 mois et/ou inférieure à un cycle d'exploitation sont classées en « Actif Courant ». Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque leur valeur d'inventaire, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à leur valeur comptabilisée.

### Placements à court terme

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

### 1.13. Passifs financiers

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

#### Emprunt obligataire convertible ou remboursable en actions (« OCEANE »)

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

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

#### Emprunts auprès d'établissements de crédit

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

#### Concours bancaires

Les concours bancaires sont comptabilisés à leur valeur nominale.

#### Autres passifs financiers courants et non courants

Ces postes comprennent essentiellement la participation des salariés.

### 1.14. Instruments dérivés

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

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

### Évaluation et présentation

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

### Comptabilisation des dérivés de couverture

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

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

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

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

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

### Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

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

### 1.15. Actions propres

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition. Lors de la cession d'actions propres, les gains et les pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôts.

### 1.16. Provisions pour risques et charges

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

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le groupe doit supporter pour éteindre son obligation. Les provisions dont les échéances de consommation sont à plus de deux ans font l'objet d'une actualisation.

Les principales provisions pour risques et charges qu'Altran est amené à comptabiliser, en dehors des provisions pour engagements de retraite, incluent :

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

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

Les provisions non courantes correspondent aux provisions dont l'échéance est généralement supérieure à un an. Elles comprennent notamment des provisions pour litiges. La part à moins d'un an des provisions non courantes est présentée au bilan dans les provisions courantes.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs qui ne sont pas totalement sous le contrôle du groupe ou à des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. Ils ne sont pas provisionnés mais font l'objet d'une information au §6.

### 1.17. Avantages du personnel

Altran est engagé dans différents régimes de retraites à prestations définies et autres avantages accordés aux salariés telles que les indemnités de fin de contrat et de fin de carrière. Les caractéristiques spécifiques de ces plans varient en fonction des réglementations applicables dans les pays concernés.

Les indemnités de fin de contrat et de fin de carrière sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction

du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ.

Conformément à la norme IAS 19, les cotisations versées dans le cadre des régimes à contributions définies sont comptabilisées en charges de la période et l'ensemble des avantages au personnel est évalué chaque année en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays dont certains sont mentionnés au §4.13 : mortalité, rotation des effectifs, évolution des salaires, taux d'actualisation et taux de rentabilité attendus des fonds investis en garantie des plans de retraite.

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

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

La charge annuelle est comptabilisée :

- en charge de personnel (« Avantages du personnel long terme ») pour la partie relative au coût des services et à l'amortissement des écarts actuariels ;
- en résultat financier (« Dotation aux avantages du personnel ») pour la partie afférente aux intérêts d'actualisation et au rendement des actifs.

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

Altran a choisi d'enregistrer les écarts actuariels au compte de résultat constatés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2004 selon la méthode du corridor qui prévoit l'étalement, sur la durée d'activité résiduelle des personnels bénéficiaires, des écarts excédant le plus grand de 10 % des engagements ou de 10 % de la juste valeur des actifs des régimes à la date d'arrêt. Lors de la modification ou de la création d'un régime, la part acquise des coûts des services passés est reconnue immédiatement en résultat, la part des engagements non acquis fait l'objet d'un amortissement sur la durée résiduelle d'acquisition des droits. Les gratifications d'ancienneté relatives aux médailles du travail ont fait l'objet d'une première comptabilisation au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

### 1.18. Paiements fondés sur les actions

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options d'achat et de souscription d'action, les offres réservées aux salariés (notamment les actions gratuites) sont évaluées à la date d'octroi. Des nouvelles actions émises sont octroyées au dénouement des plans.

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

Altran a mis en place plusieurs plans de rémunération en actions consentis à certains membres du personnel.

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

La juste valeur de l'option est déterminée selon le modèle de « Black & Scholes », « Hull & White » ou « binomial », dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le cours de l'action à la date d'octroi, la volatilité implicite du cours de l'action, les hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiaire et le taux d'intérêt sans risque.

Les paramètres retenus à la date d'arrêt sont mentionnés au §5.4.

### Offres réservées au personnel

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

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

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

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

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

- emprunt par le salarié d'un montant équivalent au prix d'une action au cours décoté et paiement par ce dernier du coût de l'endettement ;

- vente de ses options (« calls ») à une banque.

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

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

Les paramètres retenus à la date d'arrêté sont mentionnés au §5.4.

### Actions gratuites

Au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2007, Altran a mis en place un plan d'actions gratuites à destination des consultants du groupe.

Le groupe valorise l'avantage accordé aux salariés en modélisant « l'approche du CNC » :

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

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

La charge a été reconnue en « Charges de personnel » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

### 1.19. Impôts

L'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture ainsi que tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

En France et à compter de 2010, la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux, a été qualifiée d'impôt sur le résultat alors qu'auparavant cette charge était comptabilisée dans le résultat opérationnel courant en « impôts et taxes ».

L'impôt différé est déterminé et comptabilisé selon l'approche bilancielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales, ainsi que des déficits reportables.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : la comptabilisation initiale d'un goodwill, la

comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Altran compense par entité fiscale les actifs et passifs d'impôts différés. Les actifs et les passifs d'impôts ne sont pas actualisés conformément à la norme IAS 12.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsque leur recouvrement est probable. Pour apprécier sa capacité à récupérer ces actifs, Altran prend en compte les éléments suivants :

- les prévisions de résultats futurs telles que déterminées dans les plans d'affaires utilisés pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition ;
- les déficits fiscaux nés antérieurement et postérieurement aux intégrations fiscales.

### 1.20. Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services réalisées par l'ensemble des sociétés consolidées du groupe.

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations.

De plus, lorsque le résultat d'une transaction ne peut être estimé de façon fiable et qu'il n'est pas probable que les coûts encourus seront recouverts, le chiffre d'affaires n'est pas comptabilisé et les coûts encourus sont comptabilisés en charges.

#### Prestations en régie

Le chiffre d'affaires des prestations en régie est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Le groupe réalise la majorité de ses prestations en régie.

#### Prestations en mode projet

Dans le cas où des contrats en mode projet sont conclus avec obligation de résultat, le chiffre d'affaires et le résultat sont enregistrés conformément à IAS 18 selon la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11. L'avancement est déterminé en fonction du pourcentage des coûts encourus pour les travaux réalisés par rapport aux coûts totaux estimés. Lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits du contrat, la perte à terminaison attendue est immédiatement provisionnée.

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

### 1.21. Résultat non récurrent

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents résultent d'opérations qui, en raison de leur nature, de leur montant et/ou de leur fréquence, ne peuvent pas être considérés comme faisant partie des activités et du résultat réguliers du groupe, car de nature à altérer la compréhension de sa performance opérationnelle. Il s'agit donc de produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents, de montant significatif.

Ils comprennent principalement :

- des plus ou moins-values de cession ou dépréciations non récurrentes d'actifs courants ou non courants, corporels ou incorporels ;
- des charges et provisions de restructuration de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance ;
- d'autres charges et produits opérationnels considérés comme inhabituels, anormaux et peu fréquents.

### 1.22. Gains et pertes de change

Les gains et pertes de change réalisés et latents résultant des activités opérationnelles sont constatés en « Autres produits de l'activité » ou « Autres produits et charges opérationnels ». Ceux résultant des opérations de financement ou de couverture des activités d'investissement et de financement sont présentés en « Coût de l'endettement financier brut » et en « Autres produits et charges financières ».

### 1.23. Subventions d'exploitation

Les subventions qui compensent des charges encourues par le groupe sont comptabilisées de façon systématique en tant que produits opérationnels dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle les charges ont été encourues. Il s'agit principalement des crédits d'impôts au titre de la Recherche.

### 1.24. Résultat par action

Le groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué.

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net part du groupe rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres auto-détenus.

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

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

## 2. Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés intègrent les comptes d'Altran Technologies et de ses filiales. Le groupe consolide ses filiales selon la méthode de l'intégration globale à l'exception de la société Altran Telnet Corporation (Tunisie) qui est intégrée proportionnellement.

|                    |  | Cloture              |                     |                  |                   | Ouverture |                     |                  |                   | Variation |
|--------------------|--|----------------------|---------------------|------------------|-------------------|-----------|---------------------|------------------|-------------------|-----------|
|                    |  | Méthode              | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt | Méthode   | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt |           |
| <b>Allemagne</b>   | ALTRAN<br>DEUTSCHLAND<br>(ex BETEILIGUNGS) | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | CHS DATA SYSTEMS                           | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | SUTHERLAND<br>CONSULTING (DEU)             | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | ALTRAN GMBH AND<br>CO KG                   | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | XYPE GMBH                                  | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | NI        | 0.00                | 0.00             | 0.00              | Acquise   |
| <b>Australie</b>   | ALTRAN AUSTRALIA                           | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
| <b>Autriche</b>    | ALTRAN<br>OSTERREICH GMBH                  | IG                   | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                    | NSI ROUMANIE                               | NI                   | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 73.70             | Liquidée  |
| <b>Roumanie</b>    | ALTRAN<br>ENGINEERING<br>ROMANIA SRL       | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
| <b>Belgique</b>    | ALTRAN EUROPE                              | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
| <b>Luxembourg</b>  | ALTRAN<br>LUXEMBOURG                       | IG                   | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 99.9             | 94.91             |           |
| <b>Pays-Bas</b>    | ALTRAN<br>INTERNATIONAL                    | IG                   | 100.00              | 95.00            | 95.00             | IG        | 100.00              | 95.00            | 95.00             |           |
|                    | ALTRAN BV                                  | IG                   | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                    | DCE CONSULTANTS<br>BV (NLD) ex Holding     | NI                   | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Fusionnée |
| <b>Norvège</b>     | ALTRAN NORWAY AS                           | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
| <b>Suède</b>       | ALTRAN<br>SCANDINAVIA                      | NI                   | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            | Fusionnée |
|                    | ALTRAN<br>TECHNOLOGIES<br>SWEDEN AB        | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | ALTRAN SVERIGE                             | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | <b>Dannemark</b>                           | CONSIGNIT<br>DENMARK | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |
| <b>Suisse</b>      | ALTRAN<br>SWITZERLAND                      | NI                   | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            | Fusionnée |
|                    | ALTRAN AG (CHE)                            | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
| <b>Royaume Uni</b> | ALTRAN UK                                  | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | ALTRAN<br>TECHNOLOGIES UK                  | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | ALTRAN PRAXIS                              | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | HILSON MORAN<br>PARTNERSHIP                | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | CAMBRIDGE<br>CONSULTANTS                   | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | SYNECTICS (UK)                             | NI                   | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Liquidée  |
|                    | SUTHERLAND<br>CONSULTING (UK)              | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
|                    | XYPE LTD                                   | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | NI        | 0.00                | 0.00             | 0.00              | Acquise   |
|                    | XYPE<br>TECHNOLOGIES LTD                   | IG                   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | NI        | 0.00                | 0.00             | 0.00              | Acquise   |
|                    | <b>Irlande</b>                             | ALTRAN IRELAND       | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     |

|          |                               | Cloture                                    |                     |                  |                   | Ouverture |                     |                  |                   | Variation |           |
|----------|-------------------------------|--|---------------------|------------------|-------------------|-----------|---------------------|------------------|-------------------|-----------|-----------|
|          |                               | Méthode                                    | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt | Méthode   | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt |           |           |
| Zone Sud | Brésil                        | ALTRAN DO BRASIL                           | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     |           |
|          |                               | TECNOLOGIA E CONSULTORIA BRASILEIRA (TCBR) | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     |           |
|          | Espagne                       | ALTRAN CONSULTORIA EM TECNOLOGIA (A.C.T)   | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     |           |
|          |                               | ALTRAN INNOVACION SICEDAD LIMITADA         | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |           |
|          |                               | ALTRAN CIS (SPAIN)                         | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |           |
|          |                               | ALTRAN TECHNOLOGIA E INNOVATION            | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |           |
|          |                               | BARNAZ HOLDING                             | NI                  | 0.00             | 0.00              | 0.00      | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | Liquidée  |
|          |                               | AGENCIA DE CERTIFICATION INNOVATION        | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |           |
|          |                               | STRATEGY AND INNOVATION ADVISORS           | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |           |
|          |                               | ALTRAN HOLDING SRL (ITALIA)                | NI                  | 0.00             | 0.00              | 0.00      | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | Fusionnée |
| Italie   | ALTRAN ITALIA                 | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | TQM CONSULT                   | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | ATHENA (ex OTBA ITALIE)       | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | HILSON MORAN ITALY            | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | IGEAM DEVELOPPEMENT DURABLE   | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | NI        | 0.00                | 0.00             | 0.00              | Acquise   |           |
|          | ALTRAN PORTUGAL SGPS          | IG   | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |           |
| France   | ALTRAN TECHNOLOGIES           | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | ALTRAN CIS (France)           | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | ALTRAN INVOICING              | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | DATA CEP                      | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | EXCELLIA                      | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | DIOREM                        | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | IMNET FRANCE                  | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | GMTS                          | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | LOGIQUAL SO                   | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | ALTRAN PROTOTYPES AUTOMOBILES | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | ALTRAN PRAXIS France          | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | ALTRAN PARTICIPATIONS         | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | NSI SA                        | IG   | 100.00              | 73.70            | 73.70             | IG        | 100.00              | 73.70            | 73.70             |           |           |
|          | HILSON MORAN (France)         | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |           |
|          | XYPE SAS                      | IG   | 100.00              | 100.00           | 100.00            | NI        | 0.00                | 0.00             | 0.00              | Acquise   |           |

|                        |                                  | Cloture                                |                     |                  |                   | Ouverture |                     |                  |                   | Variation |          |
|------------------------|----------------------------------|--|---------------------|------------------|-------------------|-----------|---------------------|------------------|-------------------|-----------|----------|
|                        |                                  | Méthode                                | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt | Méthode   | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt |           |          |
| ADL                    | <b>Allemagne</b>                 | ARTHUR D. LITTLE<br>(DEU)              | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Autriche</b>                  | ARTHUR D. LITTLE<br>AUSTRIA            | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Roumanie</b>                  | ARTHUR D. LITTLE<br>ROMANIA SRL        | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Belgique</b>                  | ARTHUR D. LITTLE<br>BELGIUM            | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Pays bas</b>                  | ARTHUR D. LITTLE<br>NETHERLANDS        | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Suède</b>                     | ARTHUR D. LITTLE<br>(SWE)              | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Suisse</b>                    | ARTHUR D. LITTLE<br>SCHWEIZ            | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Royaume uni</b>               | ARTHUR D. LITTLE<br>(GBR)              | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Brésil</b>                    | ARTHUR D. LITTLE<br>(BRESIL)           | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     |          |
|                        | <b>Espagne</b>                   | ARTHUR D. LITTLE<br>S.L. (ESP)         | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Italie</b>                    | ARTHUR D. LITTLE<br>(ITA)              | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>France</b>                    | ARTHUR D. LITTLE<br>(FRA)              | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        |                                  | ADL SERVICES                           | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Japon</b>                     | ARTHUR D. LITTLE<br>JAPAN              | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Hong Kong</b>                 | ARTHUR D. LITTLE<br>HONG KONG (HKG)    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        |                                  | ADL JAPAN Holding                      | NI                  | 0.00             | 0.00              | 0.00      | IG                  | 100.00           | 100.00            | 95.00     | Liquidée |
|                        | <b>Corée</b>                     | ARTHUR D. LITTLE<br>YUHAN HOESA        | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Malaisie</b>                  | ARTHUR D. LITTLE<br>(MALAYSIA)         | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Singapour</b>                 | ARTHUR D. LITTLE<br>SINGAPORE          | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>USA</b>                       | ARTHUR D. LITTLE<br>(USA)              | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        | <b>Emirats A.U.</b>              | ARTHUR D. LITTLE<br>MIDDLE EAST DIFC   | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        |                                  | ARTHUR D. LITTLE<br>MIDDLE EAST FZ LLC | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    |          |
|                        |                                  | ARTHUR D. LITTLE<br>ABU DHABI          | IG                  | 100.00           | 100.00            | 100.00    | NI                  | 0.00             | 0.00              | 0.00      | Créée    |
| <b>Arabie Saoudite</b> | ARTHUR D. LITTLE<br>SAUDI ARABIA | IG                                     | 100.00              | 100.00           | 100.00            | NI        | 0.00                | 0.00             | 0.00              | Créée     |          |
| <b>Chine</b>           | ARTHUR D. LITTLE<br>CHINA        | IG                                     | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |          |

|                            |   | Cloture |                     |                  |                   | Ouverture |                     |                  |                   |           |
|----------------------------|---|---------|---------------------|------------------|-------------------|-----------|---------------------|------------------|-------------------|-----------|
|                            |   | Méthode | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt | Méthode   | Taux<br>Intégration | Taux<br>Contrôle | Taux<br>d'Intérêt | Variation |
| <b>EMIRATS ARABES UNIS</b> |   |         |                     |                  |                   |           |                     |                  |                   |           |
|                            | ALTRAN MIDLE EAST                           | IG      | 100.00              | 100.00           | 100.00            | IG        | 100.00              | 100.00           | 100.00            |           |
| <b>Hong Kong</b>           | ALTRAN Hong Kong                            | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
| <b>Inde</b>                | ALTRAN TECHNOLOGIES INDIA                   | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
| <b>Japon</b>               | ALTRAN CONTROL SOLUTIONS JAPAN              | NI      | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Cédée     |
| <b>Corée</b>               | ALTRAN TECHNOLOGIES KOREA YUHAN             | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
| <b>Singapour</b>           | ALTRAN HOLDINGS (SINGAPORE)                 | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                            | ALTRAN TECHNOLOGIES SINGAPORE               | NI      | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Liquidée  |
| <b>Reste du Monde</b>      | <b>Tunisie</b><br>ALTRAN TELNET CORPORATION | IP      | 50.00               | 50.00            | 50.00             | IP        | 50.00               | 50.00            | 50.00             |           |
| <b>Canada</b>              | ALTRAN CANADA                               | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                            | ALTRAN CONTROL SOLUTIONS CANADA             | NI      | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Cédée     |
|                            | SYNECTICS CANADA                            | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
| <b>USA</b>                 | ALTRAN SOLUTIONS CORP                       | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                            | ALTRAN CONTROL SOLUTIONS USA                | NI      | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Cédée     |
|                            | ALTRAN USA HOLDINGS                         | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                            | IMAGITEK                                    | NI      | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Cédée     |
|                            | CAMBRIDGE CONSULTANTS, INC                  | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                            | SYNECTICS INC                               | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
| <b>Chine</b>               | ALTRAN SHANGAI                              | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                            | ALTRAN CHINA Ltd                            | IG      | 100.00              | 100.00           | 95.00             | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             |           |
|                            | ALTRAN CONTROL SOLUTIONS CHINA              | NI      | 0.00                | 0.00             | 0.00              | IG        | 100.00              | 100.00           | 95.00             | Cédée     |

### Modification du périmètre de consolidation

Au cours de l'exercice 2010, le groupe a procédé à différentes opérations modifiant son périmètre de consolidation tel que précisé ci-après :

#### Acquisitions

En application du protocole d'accord du 18 juin 2010, Altran UK a pris le contrôle du groupe Xype composé de deux filiales au Royaume-Uni, une en Allemagne et une en France. Le groupe Xype a généré depuis son entrée dans le groupe le 1<sup>er</sup> juillet 2010 un chiffre d'affaires de 6,4 millions d'euros.

Altran Italia a fait l'acquisition le 11 Novembre 2010 de la société IGEAM Développement Durable qui, depuis son entrée dans le périmètre le 1<sup>er</sup> novembre 2010, a généré un chiffre d'affaires de 0,2 million d'euros.

#### Créations

Il a été créé 2 nouvelles filiales en 2010.

#### Cessions

La société américaine Imagitek a été cédée le 31 mars 2010. Cette cession a généré un impact négatif net de 0,9 million d'euros, sur le compte de résultat, sur le 1<sup>er</sup> semestre 2010.

Altran a cédé, le 31 juillet 2010, le groupe Altran Control Solution composé de quatre filiales implantées aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Chine. Le chiffre d'affaires de la période a représenté 4,9 millions d'euros contre 12,4 millions d'euros en année pleine 2009. Cette cession a généré un impact négatif net de 3,3 millions d'euros, sur le résultat de la période, sur le 2<sup>e</sup> semestre 2010.

### Fusions & liquidations

Le groupe a procédé dans le cadre de la rationalisation de son périmètre à des fusions et liquidations, notamment en Espagne, Hong Kong, Italie, Pays Bas, Roumanie, Royaume-Uni, Singapour, Suède et Suisse.

## 3. Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont décrits dans le Rapport de gestion en paragraphe 1.

## 4. Notes relatives à certains postes du bilan

### 4.1. Écarts d'acquisition nets

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

|                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2009</b> | <b>395 832</b> |
| Compléments de prix              | 0              |
| Pertes de valeur                 | (30 169)       |
| Variation de périmètre           | 8 912          |
| Variation de change              | 6 224          |
| Autres mouvements                | (0)            |
| <b>Solde au 31 décembre 2010</b> | <b>380 798</b> |

Le poste Variation de périmètre comprend notamment :

- un écart d'acquisition de 6 085 milliers d'euros constaté lors de l'acquisition du groupe Xype et de 3 755 milliers d'euros constaté lors de l'acquisition d'IGEAM Développement Durable en Italie ;

- une diminution résultant essentiellement de la cession d'Imagitek aux États-Unis pour un montant de (928) milliers d'euros.

Les pertes de valeur constatées en compte de résultat s'élèvent à 30 169 milliers d'euros en 2010, soit 14 573 milliers d'euros au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2010 et 15 596 milliers d'euros au titre du 2<sup>e</sup> semestre 2010.

Le détail par secteur géographique est présenté ci-dessous :

| <i>Au 31/12/2010</i>  | France   | Nord           | Sud            | Reste du monde | Arthur D. Little | Total           |
|---|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|-----------------|
| <b>Pertes de valeur des écarts d'acquisition comptabilisées en résultat de l'exercice</b> | <b>0</b> | <b>(4 027)</b> | <b>(4 889)</b> | <b>(5 738)</b> | <b>(15 515)</b>  | <b>(30 169)</b> |

Les pertes de valeur constatées ont porté sur 4 Unités Génératrices de Trésorerie regroupant 11 entités juridiques. La valeur nette comptable avant perte de valeur constatée en 2010 des écarts d'acquisition s'élève à 410 968 milliers d'euros.

valeur ci-dessus, il a été retenu un taux d'actualisation après impôt (WACC) de 9,32 % (contre 9,22 % en 2009), soit un taux d'actualisation avant impôt variant entre 11 % et 12 % et un taux de croissance de chiffre d'affaires à l'infini de 2 %.

Pour la réalisation des tests sur écarts d'acquisition au 31 décembre 2010, ayant conduit à constater les pertes de

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

| <i>Taux WACC</i>          | 8,32 % | 9,32 % | 10,32 % |
|---------------------------|--------|--------|---------|
| Taux de croissance infini | 2,00 % | 0      | 30 169  |
|                           | 1,00 % | 35 095 |         |

#### 4.2. Immobilisations incorporelles

|   | Marques | Frais de Développement | Logiciels | Autres | TOTAL    |
|---|---------|------------------------|-----------|--------|----------|
| Au 31 décembre 2009                               |         |                        |           |        |          |
| Valeur brute à l'ouverture                        | 34 607  | 6 107                  | 23 914    | 898    | 65 526   |
| Amortissements et provisions                      | (2 084) | (3 926)                | (18 962)  | (326)  | (25 298) |
| Valeur nette à l'ouverture                        | 32 524  | 2 181                  | 4 951     | 572    | 40 228   |
| Mouvements sur la période :                       |         |                        |           |        |          |
| Acquisitions                                      | 135     | 1 085                  | 4 027     | 3 333  | 8 580    |
| Cessions  | (0)     |                        | (933)     |        | (933)    |
| Dotations nettes aux amortissements et provisions | (165)   | (224)                  | (3 474)   | (32)   | (3 895)  |
| Variation de périmètre                            |         | (1 417)                | (148)     |        | (1 566)  |
| Variation de change                               | 1       | 146                    | 148       | 1      | 296      |
| Autres mouvements                                 | (30)    | (911)                  | 1 355     | (561)  | (146)    |
| TOTAL MOUVEMENTS (valeur nette) :                 | (58)    | (1 321)                | 974       | 2 741  | 2 336    |
| Au 31 décembre 2010                               |         |                        |           |        |          |
| Valeur brute à la clôture                         | 34 674  | 3 637                  | 26 161    | 3 686  | 68 159   |
| Amortissements et provisions                      | (2 209) | (2 778)                | (20 236)  | (374)  | (25 596) |
| Valeur nette à la clôture                         | 32 465  | 859                    | 5 926     | 3 313  | 42 563   |

La marque Arthur D. Little s'élève à 31 968 milliers d'euros.

Pour l'exercice 2010, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations incorporelles s'élèvent à

3 895 milliers d'euros dont (4 581) milliers d'euros sont inclus dans les dotations aux amortissements et provisions nettes et 686 milliers d'euros inclus dans le résultat opérationnel non récurrent.

#### 4.3. Immobilisations corporelles

|   | Terrains | Constructions | Installations générales, agencements et aménagements | Matériel de bureau et informatique et mobilier | Autres  | Total    |
|---|----------|---------------|--|--|---------|----------|
| Au 31 décembre 2009                               |          |               |  |  |         |          |
| Valeur brute à l'ouverture                        | 383      | 11 135        | 26 559   | 64 514   | 1 981   | 104 572  |
| Amortissements et provisions                      |          | (4 618)       | (14 261)   | (48 521)                                       | (1 338) | (68 739) |
| Valeur nette à l'ouverture                        | 383      | 6 517         | 12 298   | 15 993   | 643     | 35 834   |
| Mouvements sur la période :                       |          |               |  |  |         |          |
| Acquisitions                                      |          | 1 247         | 2 651  | 7 434  | 931     | 12 262   |
| Cessions  |          |               | (79)   | (1 358)  | (56)    | (1 493)  |
| Dotations nettes aux amortissements et provisions |          | (126)         | (2 961)  | (7 672)  | (191)   | (10 950) |
| Variation de périmètre                            |          |               | (34)   | 37   | 0       | 3        |
| Variation de change                               |          | 240           | 340  | 425  | 34      | 1 039    |
| Autres mouvements                                 | 497      | (509)         | (458)  | 173  | 12      | (285)    |
| TOTAL MOUVEMENTS de la période                    | 497      | 852           | (541)  | (962)  | 730     | 576      |
| Au 31 décembre 2010                               |          |               |  |  |         |          |
| Valeur brute à la clôture                         | 880      | 12 291        | 28 393   | 65 547   | 2 851   | 109 963  |
| Amortissements et provisions                      |          | (4 922)       | (16 636)   | (50 516)                                       | (1 478) | (73 552) |
| Valeur nette à la clôture                         | 880      | 7 369         | 11 757   | 15 031   | 1 373   | 36 410   |

Le groupe détient en propre des immeubles et terrains en France, en Italie et au Royaume-Uni pour un montant net de 8,2 millions d'euros.

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

Pour l'exercice 2010, les dotations nettes aux amortissements relatives aux immobilisations corporelles s'élèvent à 10 950 milliers d'euros, dont (10 898) milliers d'euros inclus dans les dotations nettes aux amortissements et provisions et (52) milliers d'euros inclus dans le résultat opérationnel non récurrent.

#### 4.4. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

|  | 31/12/2010    | 31/12/2009    |
|--|---------------|---------------|
| <b>Disponibles à la vente</b>                  |               |               |
| Pépière Cambridge Consultants                  | 81            | 4 392         |
| <b>Prêts et créances générés par le groupe</b> |               |               |
| Actifs de fonds de pension                     | 7 335         | 8 169         |
| Prêts effort construction                      | 6 671         | 5 694         |
| Dépôts et cautionnements                       | 9 484         | 11 989        |
|  | <b>23 491</b> | <b>25 852</b> |
| <b>Total</b>                                   | <b>23 572</b> | <b>30 244</b> |

##### 4.4.1. Actifs classés en « disponibles à la vente »

Au cours de l'exercice 2010, la variation de 4 311 milliers d'euros s'explique notamment par la cession des titres Vectura appartenant à CCL au titre de son activité de pépière d'entreprises.

##### 4.4.2. Prêts et créances

Les prêts « effort construction » s'élèvent à 6 671 milliers d'euros au 31 décembre 2010 contre 5 694 milliers d'euros au 31 décembre 2009.

Par rapport à fin 2009, la variation de 977 milliers d'euros s'explique notamment par :

- l'impact de la juste valeur des prêts « Effort construction », soit (439) milliers d'euros comptabilisés au compte de résultat ;

- les versements au titre de l'exercice 2010 pour un montant de 1 416 milliers d'euros.

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

#### 4.5. Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants sont essentiellement constitués par :

- des fonds sous séquestre au Brésil et en Italie pour un montant de 1 264 milliers d'euros ;
- des clients douteux nets de provision pour un montant de 618 milliers d'euros ;
- des créances sur organismes sociaux dont l'échéance est supérieure à un an pour un montant de 3 433 milliers d'euros.

#### 4.6. Stocks

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

|                                    | 31/12/2010   | 31/12/2009   |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Matières premières                 | 631          | 506          |
| En cours de prestation de services | 1 275        | 1 421        |
| Produits finis                     | 87           | 65           |
| Provisions sur stocks              | (58)         | (71)         |
| <b>Total</b>                       | <b>1 935</b> | <b>1 921</b> |

#### 4.7. Clients et comptes rattachés, nets de provisions pour dépréciation

Les créances clients sont à échéance d'un an au plus.

|  | 31/12/2010     |               |                | 31/12/2009     |               |                |
|--|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|  | Total          | Échues        | Non échues     | Total          | Échues        | Non échues     |
| <b>Clients et comptes rattachés nets</b> | <b>445 783</b> | <b>67 551</b> | <b>378 231</b> | <b>418 116</b> | <b>79 165</b> | <b>338 951</b> |

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

| 31/12/2009 | Dotations de l'exercice | Reprise de l'exercice | Variations de change | Variations de périmètre | Autres variations | 31/12/2010 |
|------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|------------|
| (8 297)    | (3 634)                 | 4 846                 | (140)                | 516                     | 93                | (6 616)    |

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

|  | 31/12/2010    | 31/12/2009    |
|--|---------------|---------------|
| Échéances inférieures à 1 mois             | 35 803        | 39 880        |
| Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois | 20 467        | 23 596        |
| Échéances supérieures à 3 mois             | 11 281        | 15 689        |
| <b>Total créances échues</b>               | <b>67 551</b> | <b>79 165</b> |

Le groupe reste responsable du recouvrement des créances clients cédées dans le cadre de contrats d'affacturage. Aussi ces créances sont maintenues à l'actif avec une contrepartie en « Passifs financiers courants » (cf. 4.11).

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

#### Actif

|                                 | 31/12/2010     | 31/12/2009     |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Clients et comptes rattachés    | 233 016        | 197 360        |
| Annulation du dépôt de garantie | (46 925)       | (37 621)       |
|                                 | <b>186 091</b> | <b>159 739</b> |

#### Passif

|                             | 31/12/2010     | 31/12/2009     |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Passifs financiers courants | 186 091        | 159 739        |
|                             | <b>186 091</b> | <b>159 739</b> |

#### 4.8. Autres créances

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

#### 4.9. Actifs financiers courants

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

#### 4.10. Capitaux propres et résultat par action

Le cours moyen annuel de l'action Altran Technologies pour 2010, utilisé pour ces analyses, est de 3,39 euros.

Au 31 décembre 2010, le capital social d'Altran s'élève à 71 852 266,00 euros, divisé en 143 704 532 actions ordinaires

soit une augmentation de 125 205 actions, liée essentiellement à l'augmentation de capital réalisée en décembre 2010 au titre de l'actionnariat salarié. Au cours de la période close le 31 décembre 2010, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 143 596 584 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et dilutives s'est élevé à 143 710 478 actions.

| <i>Composition du capital social</i>  | Nombre             | Valeur nominale |
|---|--------------------|-----------------|
| Actions composant le capital social en début d'exercice                     | 143 579 327        | 0,50 €          |
| Augmentation de capital – constatation de la conversion d'Océanes           | 2 031              | 0,50 €          |
| Augmentation du capital social dans le cadre du plan d'actionnariat salarié | 123 174            | 0,50 €          |
| <b>Actions composant le capital social en fin d'exercice</b>                | <b>143 704 532</b> | <b>0,50 €</b>   |

|  | 31/12/2010      | 31/12/2009      |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>Résultat net revenant à Altran Technologies</b>     | <b>(25 999)</b> | <b>(74 753)</b> |
| Impact des paiements en actions ayant un effet dilutif | 729             | 1 892           |
| Actions ordinaires                                     | 143 596 584     | 143 208 808     |
| Options attribuées avec effet dilutif                  | 113 894         | 0               |
| <b>Résultat par action (euro)</b>                      | <b>- 0,18</b>   | <b>- 0,52</b>   |
| <b>Résultat dilué par action (euro)</b>                | <b>- 0,18</b>   | <b>- 0,52</b>   |

Les prix d'exercice des plans d'options de souscriptions d'actions en circulation sont majoritairement supérieurs au cours moyen 2010 de l'action, à l'exception du plan du 11 mars 2003. À ce titre, ces plans n'ont pas d'effet dilutif en 2010. Il est de même de l'OCEANE 2015 émise le 18 novembre 2009.

Les options attribuées avec effet dilutif estimé à ce jour concernent le plan de souscription d'actions dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen 2010 de l'action à savoir :

1. plans d'options de souscriptions d'actions mis en place en mars 2003 portant respectivement sur un maximum d'options de souscription d'actions de 866 298.

L'exercice de ce plan donnerait lieu à l'émission de 113 894 actions nouvelles.

Les instruments suivants dont le prix d'exercice est supérieur au cours moyen 2010 pourraient éventuellement diluer le résultat de base par action dans le futur mais ne sont pas inclus dans le calcul du résultat dilué par action ci-dessus :

1. plan d'options de souscriptions d'actions mis en place en juin 2003 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions de 164 567 ;

2. plan d'options de souscriptions d'actions mis en place en juin 2004 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions de 1 144 549 ;

3. plan d'options de souscriptions d'actions mis en place en juin 2005 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions de 132 369 ;

4. plan d'options de souscriptions d'actions mis en place en décembre 2005 portant respectivement sur un maximum d'options de souscription d'actions de 1 161 562 ;

5. plans d'options de souscriptions d'actions et d'actions gratuites Hors France mis en place en décembre 2007 portant sur un maximum d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites de 1 903 723 et 205 000 ;

6. Emprunt OCEANE échéance au 1<sup>er</sup> janvier 2015 portant sur un nombre maximum d'obligations convertibles de 30 133 721.

Les caractéristiques des plans d'options de souscriptions sont présentées en 5.4.

#### 4.11. Endettement financier net

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

|   | 31/12/2010       | 31/12/2009       |
|---|------------------|------------------|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                               | 215 052          | 242 572          |
| Trésorerie Passive  |                  |                  |
| <b>Trésorerie Nette</b>   | <b>215 052</b>   | <b>242 572</b>   |
| Emprunts obligataires convertibles (+ 1 an)                           | 105 223          | 100 422          |
| Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit (+ 1 an)          | 60 402           | 92 414           |
| Autres passifs financiers non courants                                | 11 577           | 17 925           |
| Emprunts obligataires convertibles (- 1 an)                           |                  |                  |
| Emprunts obligataires courants  | 9 939            | 1 069            |
| Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit courants          | 34 940           | 35 792           |
| Dettes financières courantes sur biens acquis en location-financement |                  |                  |
| Concours bancaires(*)   | 194 031          | 177 665          |
| Autres dettes financières courantes                                   | 2 351            | 2 579            |
| <b>Endettement Financier Brut</b>                                     | <b>418 462</b>   | <b>427 866</b>   |
| <b>Endettement Financier Net</b>                                      | <b>(203 410)</b> | <b>(185 294)</b> |

(\*) : y compris affectage pour 186,1 millions d'euros (sur des lignes totalisant 291,5 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 293,9 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Par rapport au 31 décembre 2009, l'endettement financier net du groupe a augmenté de 18 116 milliers d'euros pour s'établir à 203 410 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

#### Équivalents de trésorerie

La valeur de marché des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2010 s'élève à 148 337 milliers d'euros et se décompose comme suit :

|                                | 31/12/2010     | 31/12/2009     |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Certificats de dépôts & autres | 95 000         | 90 000         |
| Sicav et FCP                   | 53 337         | 108 630        |
| <b>Total</b>                   | <b>148 337</b> | <b>198 630</b> |

#### Échéancier de l'endettement financier brut

Le tableau ci-après présente une répartition, y compris intérêts courus et après prise en compte des effets des instruments de couverture, de l'endettement financier brut par catégories et par échéances annuelles contractuelles :

|  | Moins d'1 an   | Entre 1 et 2 ans | Entre 2 et 3 ans | Entre 3 et 4 ans | Entre 4 et 5 ans | Au delà   | Total          |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|----------------|
| Emprunts obligataires convertibles (+ 1 an)                  |                | 0                | 0                | 0                | 105 223          | 0         | 105 223        |
| Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit (+ 1 an) |                | 31 910           | 28 492           | 0                | 0                | 0         | 60 401         |
| Autres passifs financiers non courants                       |                | 9 300            | 1 501            | 702              | 38               | 36        | 11 577         |
| <b>Passifs financiers long terme</b>                         | <b>0</b>       | <b>41 210</b>    | <b>29 993</b>    | <b>702</b>       | <b>105 262</b>   | <b>36</b> | <b>177 202</b> |
| Emprunts obligataires courants                               | 9 939          |                  |                  |                  |                  |           | 9 939          |
| Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit courants | 34 940         |                  |                  |                  |                  |           | 34 940         |
| Concours bancaires   | 194 032        |                  |                  |                  |                  |           | 194 032        |
| Autres dettes financières courantes                          | 2 351          |                  |                  |                  |                  |           | 2 351          |
| <b>Passifs financiers court terme</b>                        | <b>241 261</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>  | <b>241 261</b> |
| <b>Total</b>   | <b>241 261</b> | <b>41 210</b>    | <b>29 993</b>    | <b>702</b>       | <b>105 262</b>   | <b>36</b> | <b>418 463</b> |

L'échéancier des dettes financières se résume comme suit au 31 décembre 2010 :

|                   |         |
|-------------------|---------|
| - à moins d'un an | 57,65 % |
| - de 1 à 5 ans    | 42,34 % |
| - à plus de 5 ans | 0,01 %  |

### Emprunt obligataire convertible

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

Les intérêts sont payables annuellement à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. Pour la période courant du 18 novembre 2009 au 31 décembre 2010, les intérêts ont été mis en paiement le 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour un montant d'intérêts calculé prorata temporis.

L'amortissement anticipé est possible :

- au gré du groupe :
  - à tout moment, pour tout ou partie des obligations, par rachats en bourse ou hors bourse ou par offres de rachats ou d'échange,
  - à tout moment, pour la totalité des obligations restant en circulation à compter du 15 janvier 2013 jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2015,
    - à un prix de remboursement anticipé égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement des intérêts,
    - si le produit (i) du ratio d'attribution d'actions en vigueur et (ii) de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société sur le Premier Marché d'Euronext Paris S.A. durant une période de 20 jours de bourse consécutifs au cours desquels l'action a été cotée parmi les 30 qui précèdent la parution de l'avis de remboursement anticipé, excède 130 % de la valeur nominale des Obligations soit 5,69 euros,
  - à tout moment, pour la totalité des obligations restant en circulation, si le nombre d'obligations en circulation est inférieur à 10 % du nombre des obligations émises ;
- au gré des porteurs :
  - à tout moment, à compter du 18 novembre 2009 et jusqu'au 7<sup>e</sup> jour ouvré inclus qui précède la date de remboursement normal ou anticipé. Les porteurs peuvent demander l'attribution d'actions à raison de 1 action pour 1 obligation (le ratio d'attribution d'actions). La société pourra à son gré remettre des actions nouvelles à émettre ou des actions existantes ou une combinaison des deux. Les actions nouvelles porteront jouissance à compter du

1<sup>er</sup> jour de l'exercice social dans lequel se situe la date d'exercice du droit à l'attribution d'actions et seront immédiatement négociables en bourse,

- à tout moment en cas de changement de contrôle de la société, à un prix de remboursement anticipé égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement des intérêts.

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

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

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

La charge financière relative à l'exercice 2010 s'élève à 13 679 milliers d'euros.

Le montant des intérêts courus au titre de 2010 s'élève à 8 870 milliers d'euros et sont payables à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

L'écart entre le coût nominal de l'OCEANE au taux de 6,72 % et la charge financière IFRS calculée avec la méthode du taux d'intérêt effectif en application des normes IAS 32/39 amène une charge complémentaire impactant le compte de résultat de l'exercice 2010 pour un montant de 4 812 milliers d'euros.

Suite à la conversion d'OCEANE, 3 milliers d'euros ont été comptabilisés au titre de la variation de la juste valeur de la dette.

### Principales évolutions des lignes de crédit

Altran a signé, le 4 juillet 2008, l'accord de refinancement bancaire avec un groupe de banques comprenant BNP Paribas, Crédit Agricole Île-de-France, Natixis et Société Générale, assurant un accès complet à des lignes de crédits représentant 92 millions d'euros au 31 décembre 2010 et dont la maturité est présentée ci-après.

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

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

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

- tranche A de 26 millions d'euros maximum étant disponible dès le 28 juillet 2008 ;
- tranche B de 124 millions d'euros maximum étant disponible à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

| (en millions d'euros) | déc-08       | juin-09      | déc-09       | juin-10      | déc-10      | juin-11     | déc-11      | juin-12     | déc-12      | juin-13     | déc-13     |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Revolving Tranche A   | 26,0         | 23,1         | 20,2         | 17,3         | 14,4        | 11,6        | 8,7         | 5,8         | 2,9         | 0,0         | 0,0        |
| Revolving Tranche B   | 124,0        | 111,6        | 99,2         | 86,8         | 74,4        | 62,0        | 49,6        | 37,2        | 24,8        | 12,4        | 0,0        |
| <b>Total</b>          | <b>150</b>   | <b>134,7</b> | <b>119,4</b> | <b>104,1</b> | <b>88,8</b> | <b>73,6</b> | <b>58,3</b> | <b>43,0</b> | <b>27,7</b> | <b>12,4</b> | <b>0,0</b> |
| CADIF Renégocié       | 5,0          | 5,0          | 4,4          | 3,8          | 3,2         | 2,6         | 2,0         | 1,4         | 0,8         | 0,2         | 0,0        |
| <b>Total général</b>  | <b>155,0</b> | <b>139,7</b> | <b>123,8</b> | <b>107,9</b> | <b>92,0</b> | <b>76,2</b> | <b>60,3</b> | <b>44,4</b> | <b>28,5</b> | <b>12,6</b> | <b>0,0</b> |

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

|                 | Marge applicable |
|-----------------|------------------|
| Ratio >= 3,5    | 2,25 % l'an      |
| 3,5 > Ratio > 3 | 1,40 % l'an      |
| 3 > Ratio > 2,5 | 1,25 % l'an      |
| 2,5 > Ratio > 2 | 1,10 % l'an      |
| Ratio < 2       | 0,90 % l'an      |

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

|                                 | Dette financière nette/EBITDA | Dette financière nette/Fonds propres |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 31/12/2009                      | < 4,5                         | < 1,0                                |
| 30/06/2010                      | < 5,5                         | < 1,0                                |
| 31/12/2010                      | < 4,0                         | < 1,0                                |
| 30/06/2011                      | < 3,75                        | < 1,0                                |
| 31/12/2011                      | < 3,0                         | < 1,0                                |
| 30/06/2012                      | < 2,5                         | < 1,0                                |
| <b>31/12/2012 au 31/12/2013</b> | <b>&lt; 2,0</b>               | <b>&lt; 1,0</b>                      |

Les ratios financiers sont calculés comme suit :

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

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

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

L'évolution des ratios financiers du groupe au cours de l'exercice 2010 est la suivante :

|  | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|------------|------------|
| Dette financière nette/fonds propres selon définition du contrat de crédit                                 | 0,41       | 0,38       |
| Dette financière nette/EBITDA avant participation (levier financier) selon définition du contrat de crédit | 2,09       | 3,83       |

La majorité des dettes financières auprès des établissements de crédit est contractée à taux variable essentiellement indexé sur le taux de référence EURIBOR ou EONIA mais une politique de couverture a été mise en place comme explicitée en paragraphe 4 « facteurs de risques » du document de référence.

La variation de la juste valeur des SWAP de taux, de l'exercice, est comptabilisée en capitaux propres pour un montant net positif de 2 827 milliers d'euros dont 4 312 milliers d'euros de valorisation brute et (1 485) d'impôts différés.

#### 4.12. Provisions pour risques et charges

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

|   | 31/12/2009    | Dotations de l'exercice | Reprise (prov. utilisée) | Reprise (prov. non utilisée) | Variations de change | Var. de périmètre | Autres variations | 31/12/2010    |
|---|---------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Provision litiges sociaux               | 3 494         | 2 835                   | (1 561)                  | (32)                         | 310                  |                   | 763               | 5 809         |
| Provision autres litiges                | 2 898         | 688                     | (185)                    | (666)                        | 81                   |                   |                   | 2 816         |
| Provision litiges et pénalités fiscales | 243           | 3                       | (28)                     | (102)                        | 20                   |                   | 28                | 164           |
| Provision autres risques > 1 an         | 3 583         | 33                      | (2 709)                  | (148)                        | 289                  |                   |                   | 1 045         |
| Provision pour restructuration          | 1 411         | 357                     | (858)                    |                              | 66                   |                   |                   | 976           |
| Autres provisions pour charges          | 469           |                         |                          |                              |                      |                   |                   | 469           |
| <b>Total long terme</b>                 | <b>12 098</b> | <b>3 916</b>            | <b>(5 130)</b>           | <b>(1 162)</b>               | <b>766</b>           | <b>0</b>          | <b>791</b>        | <b>11 279</b> |
| Provision litiges sociaux               | 4 703         | 1 659                   | (632)                    | (1 127)                      |                      |                   | (763)             | 3 840         |
| Provision autres litiges                | 710           | 43                      | (456)                    | (168)                        |                      |                   |                   | 129           |
| Provision pour garanties                | 345           |                         | (211)                    | (132)                        |                      |                   |                   | 2             |
| Provision litiges et pénalités fiscales | 220           | 186                     | (127)                    |                              | 8                    |                   |                   | 287           |
| Provision sur pertes à terminaison      | 293           | 409                     | (252)                    |                              |                      |                   |                   | 450           |
| Provision autres risques                | 2 489         | 1 601                   | (129)                    | (248)                        | 41                   |                   |                   | 3 754         |
| Provision pour restructuration(*)       | 39 980        | 3 080                   | (26 564)                 |                              | 246                  | (153)             | (77)              | 16 512        |
| Provision autres charges                | 63            | 2                       | (34)                     |                              | 2                    | (27)              |                   | 6             |
| <b>Total court terme</b>                | <b>48 803</b> | <b>6 980</b>            | <b>(28 405)</b>          | <b>(1 675)</b>               | <b>297</b>           | <b>(180)</b>      | <b>(840)</b>      | <b>24 980</b> |

(\*) y compris 8,0 millions d'euros principalement relatifs à un engagement sur fonds de pension inactif (7,5 millions d'euros), lui-même couvert par un actif financier de 7,3 millions d'euros (cf 4.4).

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

- 1 665 milliers d'euros en résultat opérationnel courant ;
- 23 811 milliers d'euros en résultat opérationnel non récurrent.

Pour l'exercice 2010, les reprises nettes de provisions pour risques et charges s'élèvent à 25 476 milliers d'euros et leur ventilation entre résultat opérationnel courant et non-récurrent est la suivante :

Un suivi des litiges significatifs est explicité en paragraphe 4 « Exposition aux risques et gestion des risques » du document de référence.

### Provisions pour restructuration

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

| <i>Plan Albatros</i>              | 31/12/2009   | Dotations | Reprises     | Écart de change | 31/12/2010   |
|-----------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|
| Coûts salariaux                   | 1 803        |           | (47)         |                 | 1 756        |
| Rationalisation des baux locatifs | 51           |           | (160)        | 7               | (102)        |
| Autres                            | 0            |           | (9)          |                 | (9)          |
| <b>Total</b>                      | <b>1 854</b> | <b>0</b>  | <b>(216)</b> | <b>7</b>        | <b>1 645</b> |

| <i>Plan de performance</i>        | 31/12/2009   | Dotations    | Reprises       | Écart de change | 31/12/2010   |
|-----------------------------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|--------------|
| Coûts salariaux                   | 4 164        | 1 038        | (3 311)        | 80              | 1 971        |
| Rationalisation des baux locatifs | 2 940        | 112          | (1 898)        | (4)             | 1 151        |
| Autres                            | 256          | 10           | (202)          | (56)            | 8            |
| <b>Total</b>                      | <b>7 360</b> | <b>1 160</b> | <b>(5 411)</b> | <b>21</b>       | <b>3 130</b> |

| <i>Plan Effet Crise</i>           | 31/12/2009    | Dotations    | Reprises        | Écart de change | 31/12/2010   |
|-----------------------------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Coûts salariaux                   | 22 255        | 1 872        | (20 291)        | 30              | 3 865        |
| Rationalisation des baux locatifs | 1 210         | 374          | (692)           | (100)           | 792          |
| Autres                            | 59            | 32           | (30)            | (6)             | 54           |
| <b>Total</b>                      | <b>23 524</b> | <b>2 277</b> | <b>(21 014)</b> | <b>(77)</b>     | <b>4 711</b> |

#### 4.13. Avantages du personnel

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

|   | 31/12/2010     | 31/12/2009     | Variation     |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Personnel et organismes sociaux                         | 151 565        | 133 620        | 17 945        |
|   | <b>151 565</b> | <b>133 620</b> | <b>17 945</b> |
| Avantages du personnel non courants                     | 36 348         | 34 769         | 1 579         |
| Autres avantages postérieurs à l'emploi non courants(*) | 3 750          | 3 411          | 339           |
| <b>Total</b>  | <b>191 662</b> | <b>171 800</b> | <b>19 862</b> |

(\*) Avantages du personnel éligibles à IAS 19.

L'engagement total du groupe au titre des régimes de retraites et des avantages postérieurs à l'emploi, comptabilisés en « avantages du personnel non courants », porte essentiellement sur la France, l'Italie, l'Allemagne, le Japon, les Pays-Bas et la Suisse et s'analyse comme suit :

#### Réconciliation de la provision

| (en milliers d'euros)             | Retraite        |                 | Fin de contrat |                | Autres avantages à long terme |                | Total           |                 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
|                                   | 2010            | 2009            | 2010           | 2009           | 2010                          | 2009           | 2010            | 2009            |
| Provision début de période        | (23 695)        | (20 145)        | (8 270)        | (8 156)        | (2 804)                       | (2 160)        | (34 769)        | (30 462)        |
| Acquisition/transfert/arrêt plans | 0               | (435)           | 0              | 0              | 61                            | 0              | 61              | (435)           |
| Charge (produit) reconnu          | (3 746)         | (5 792)         | (272)          | (976)          | 214                           | (678)          | (3 804)         | (7 446)         |
| Contributions employeur           | 1 520           | 2 641           | 994            | 862            | 0                             | 34             | 2 514           | 3 538           |
| Impact taux de change             | (311)           | 36              | 0              | 0              | 0                             | 0              | (311)           | 36              |
| <b>Provision fin de période</b>   | <b>(26 232)</b> | <b>(23 695)</b> | <b>(7 549)</b> | <b>(8 270)</b> | <b>(2 529)</b>                | <b>(2 804)</b> | <b>(36 310)</b> | <b>(34 769)</b> |

#### Situation financière

| (en milliers d'euros)  | Retraite        |                 | Fin de contrat  |                 | Autres avantages à long terme |                | Total           |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
|  | 2010            | 2009            | 2010            | 2009            | 2010                          | 2009           | 2010            | 2009            |
| Engagement   | (43 570)        | (39 954)        | (10 245)        | (10 452)        | (2 693)                       | (2 977)        | (56 508)        | (53 384)        |
| Valeur des actifs de couverture                              | 22 105          | 22 803          | 0               | 0               | 164                           | 170            | 22 269          | 22 973          |
| <b>(Déficit) surplus</b>                                     | <b>(21 465)</b> | <b>(17 151)</b> | <b>(10 245)</b> | <b>(10 452)</b> | <b>(2 529)</b>                | <b>(2 807)</b> | <b>(34 239)</b> | <b>(30 410)</b> |
| Montants des pertes (gains) actuariels non reconnus          | (7 097)         | (9 291)         | 2 696           | 2 182           | (0)                           | 3              | (4 401)         | (7 106)         |
| Montant des services passés non reconnus – droits non acquis | 2 670           | 2 899           | 0               | 0               | 0                             | 0              | 2 670           | 2 899           |
| Réserve de gestion du surplus                                | (341)           | (151)           | 0               | 0               | 0                             | 0              | (341)           | (151)           |
| <b>Provision clôture</b>                                     | <b>(26 232)</b> | <b>(23 695)</b> | <b>(7 549)</b>  | <b>(8 270)</b>  | <b>(2 529)</b>                | <b>(2 804)</b> | <b>(36 310)</b> | <b>(34 769)</b> |

#### Évaluation des engagements et provisions au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009

##### Réconciliation des engagements

| (en milliers d'euros)                                 | Retraite      |               | Fin de contrat |               | Autres avantages à long terme |              | Total         |               |
|---|---------------|---------------|----------------|---------------|-------------------------------|--------------|---------------|---------------|
|   | 2010          | 2009          | 2010           | 2009          | 2010                          | 2009         | 2010          | 2009          |
| Engagement début de période                           | 39 954        | 43 545        | 10 452         | 10 540        | 2 977                         | 2 338        | 53 384        | 56 423        |
| Coût des services rendus                              | 3 838         | 4 376         | 75             | 79            | 430                           | 450          | 4 343         | 4 906         |
| Charge d'intérêts                                     | 1 704         | 1 849         | 504            | 510           | 151                           | 125          | 2 359         | 2 484         |
| Cotisations des salariés                              | 445           | 925           | 0              | 0             | 0                             | 0            | 445           | 925           |
| Modification de régime – droits acquis                | 0             | 0             | 0              | 0             | 0                             | 0            | 0             | 0             |
| Modification de régime – droits non acquis            | 0             | 0             | 0              | 0             | 0                             | 0            | 0             | 0             |
| Correction d'erreur/Impact nouveaux plans/arrêt plans | 377           | 171           | 0              | 0             | (62)                          | 0            | 315           | 171           |
| Réduction/liquidation                                 | (4 450)       | (14)          | (1 067)        | 0             | 0                             | 0            | (5 518)       | (14)          |
| Achat/(vente)   | 0             | (4 453)       | 0              | 0             | 0                             | 0            | 0             | (4 453)       |
| Prestations payées                                    | (1 693)       | (561)         | (994)          | (862)         | (11)                          | (46)         | (2 698)       | (1 469)       |
| Pertes (gains) actuariels                             | 1 710         | (5 804)       | 1 275          | 185           | (792)                         | 110          | 2 194         | (5 509)       |
| Impact taux de change                                 | 1 684         | (79)          | 0              | 0             | 0                             | (0)          | 1 684         | (79)          |
| <b>Engagement fin de période</b>                      | <b>43 570</b> | <b>39 954</b> | <b>10 245</b>  | <b>10 452</b> | <b>2 693</b>                  | <b>2 977</b> | <b>56 508</b> | <b>53 384</b> |

Réconciliation des actifs financiers

| (en milliers d'euros)                          | Retraite      |               | Fin de contrat |          | Autres avantages à long terme |            | Total         |               |
|--|---------------|---------------|----------------|----------|-------------------------------|------------|---------------|---------------|
|  | 2010          | 2009          | 2010           | 2009     | 2010                          | 2009       | 2010          | 2009          |
| Valeur vénale des actifs début de période      | 22 803        | 25 777        | 0              | 0        | 170                           | 177        | 22 973        | 25 953        |
| Achat/(vente)                                  | 0             | (5 356)       | 0              | 0        | 0                             | 0          | 0             | (5 356)       |
| Rendement des actifs de couverture             | 1 364         | (558)         | 0              | 0        | 5                             | 5          | 1 369         | (553)         |
| Contributions employeur                        | 1 520         | 2 629         | 994            | 862      | 0                             | 12         | 2 514         | 3 503         |
| Contributions employés                         | 445           | 925           | 0              | 0        | 0                             | 0          | 445           | 925           |
| Prestations payées                             | (1 693)       | (549)         | (994)          | (862)    | (11)                          | (24)       | (2 698)       | (1 435)       |
| Liquidation                                    | (3 636)       | (21)          | 0              | 0        | 0                             | 0          | (3 636)       | (21)          |
| Impact taux de change                          | 1 303         | (44)          | 0              | 0        | 0                             | 0          | 1 303         | (44)          |
| <b>Valeur vénale des actifs fin de période</b> | <b>22 105</b> | <b>22 803</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> | <b>164</b>                    | <b>170</b> | <b>22 269</b> | <b>22 973</b> |

Engagements au bilan

| (en milliers d'euros)                        | Retraite      |               | Fin de contrat |               | Autres avantages à long terme |              | Total         |               |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|-------------------------------|--------------|---------------|---------------|
|  | 2010          | 2009          | 2010           | 2009          | 2010                          | 2009         | 2010          | 2009          |
| Régimes totalement ou partiellement financés | 25 380        | 25 017        | 0              | 0             | 2 693                         | 2 915        | 28 073        | 27 932        |
| Régimes non financés                         | 18 190        | 14 938        | 10 245         | 10 452        | 0                             | 62           | 28 435        | 25 452        |
| <b>Total</b>                                 | <b>43 570</b> | <b>39 954</b> | <b>10 245</b>  | <b>10 452</b> | <b>2 693</b>                  | <b>2 977</b> | <b>56 508</b> | <b>53 384</b> |

Hypothèses actuarielles

|                           | Zone euro     |               | Japon  |        | Suisse |        | États-Unis |        |
|---------------------------|---------------|---------------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|
|                           | 2010          | 2009          | 2010   | 2009   | 2010   | 2009   | 2010       | 2009   |
| Taux d'actualisation      | 4,75 %        | 5,25 %        | 1,75 % | 2,30 % | 2,50 % | 3,00 % | 4,00 %     | 3,25 % |
| Taux rendement sur actifs | 1,20 %-3,90 % | 4,00 %-5,50 % | 0,75 % | 0,75 % | 2,00 % | 2,00 % | N/A        | N/A    |
| Augmentation de salaire   | 2,50 %-5,00 % | 2,50 %-5,00 % | N/A    | N/A    | 2,00 % | 2,00 % | N/A        | N/A    |

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

Le taux de rendement espéré à long terme sur les actifs du régime doit refléter le retour sur investissement moyen espéré sur le long terme du fonds destiné à financer les prestations. Le rendement des fonds résulte principalement des trois facteurs suivants :

- Inflation ;
- Rendement réel des obligations ;

- Prime de risque sur la part des fonds investis en actions.

Le rendement attendu peut être obtenu en faisant la moyenne pondérée des rendements attendus pour chaque classe d'actifs.

Nous appliquons cette méthodologie en considérant pour chaque classe d'actifs les rendements attendus simulés par CAP LINK.

Nous prenons en compte également le taux de rendement minimum garanti prévu par le contrat d'assurance, lorsque ce dernier est supérieur à la moyenne pondérée des rendements CAP LINK.

Le tableau ci-dessous présente les rendements attendus déterminés à partir de CAP : Link au 30/09/2010 (dernières valeurs trimestrielles disponibles) :

|                  | Zone Euro | Japon  | Suisse |
|------------------|-----------|--------|--------|
| Equity           | 7,90 %    | 5,20 % | 7,60 % |
| Government bonds | 2,30 %    | 0,80 % | 1,40 % |
| Corporate bonds  | 2,80 %    | 0,90 % | 1,80 % |
| Cash             | 1,20 %    |        | 1,10 % |

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

|              | Allemagne<br>- « New<br>Pension » | Allemagne<br>- autres<br>plans | Suisse       | Belgique     | Japon        |
|--------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Actions      |                                   | 27 %                           |              |              | 11 %         |
| Obligations  |                                   | 1 %                            | 98 %         |              | 80 %         |
| Cash         | 100 %                             | 2 %                            | 2 %          | 2 %          | 3 %          |
| Immobilier   |                                   |                                |              |              | 2 %          |
| Autres       |                                   | 70 %                           |              | 98 %         | 4 %          |
| <b>Total</b> | <b>100 %</b>                      | <b>100 %</b>                   | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> | <b>100 %</b> |

## Sensibilité au taux d'actualisation

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

|              | Impact en milliers d'euros<br>sur les engagements au<br>31/12/2010 | Impact en % sur le<br>total des engagements<br>au 31/12/2010 |
|--------------|--|--|
| Europe       | 2 487  | 4,56 %   |
| USA          | 2 776  | 1,61 %   |
| Japon        | 47   | 2,72 %   |
| <b>Total</b> | <b>5 311</b>   | <b>4,49 %</b>  |

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

|              | Impact en milliers d'euros<br>sur les engagements au<br>31/12/2010 | Impact en % sur le<br>total des engagements<br>au 31/12/2010 |
|--------------|--|--|
| Europe       | (2 451)  | - 4,49 %   |
| USA          | (2 734)  | - 1,58 %   |
| Japon        | (46)   | - 2,65 %   |
| <b>Total</b> | <b>(5 230)</b>   | <b>- 4,42 %</b>  |

## Allocation des actifs financiers

| (en milliers d'euros) | Allemagne     |               | Belgique   |            | Japon        |              | Pays-Bas |              | Suisse       |              | TOTAL         |               |
|-----------------------|---------------|---------------|------------|------------|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
|                       | 2010          | 2009          | 2010       | 2009       | 2010         | 2009         | 2010     | 2009         | 2010         | 2009         | 2010          | 2009          |
| Actions               | 631           | 0             | 0          | 0          | 153          | 0            | 0        | 0            | 0            | 0            | 783           | 0             |
| Obligations           | 15            | 3 259         | 0          | 0          | 1 106        | 0            | 0        | 2 426        | 6 329        | 0            | 7 450         | 5 685         |
| Immobilier            | 10            | 0             | 0          | 0          | 30           | 0            | 0        | 0            | 0            | 0            | 41            | 0             |
| Cash                  | 11 480        | 0             | 13         | 0          | 37           | 0            | 0        | 0            | 129          | 115          | 11 660        | 115           |
| Autres                | 1 644         | 9 777         | 644        | 705        | 48           | 1 037        | 0        | 0            | 0            | 5 655        | 2 336         | 17 173        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>13 780</b> | <b>13 036</b> | <b>657</b> | <b>705</b> | <b>1 374</b> | <b>1 037</b> | <b>0</b> | <b>2 426</b> | <b>6 458</b> | <b>5 770</b> | <b>22 269</b> | <b>22 973</b> |

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

| (en pourcentage) | Allemagne      |                | Belgique      |               | Japon         |               | Pays-Bas      |                | Suisse         |                | Total           |                 |
|------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
|                  | 2010           | 2009           | 2010          | 2009          | 2010          | 2009          | 2010          | 2009           | 2010           | 2009           | 2010            | 2009            |
| Actions          | 2,85 %         | 0,00 %         | 0,00 %        | 0,00 %        | 0,68 %        | 0,00 %        | 0,00 %        | 0,00 %         | 0,00 %         | 0,00 %         | 3,53 %          | 0,00 %          |
| Obligations      | 0,07 %         | 14,19 %        | 0,00 %        | 0,00 %        | 4,92 %        | 0,00 %        | 0,00 %        | 10,56 %        | 28,17 %        | 0,00 %         | 33,16 %         | 24,74 %         |
| Immobilier       | 0,05 %         | 0,00 %         | 0,00 %        | 0,00 %        | 0,13 %        | 0,00 %        | 0,00 %        | 0,00 %         | 0,00 %         | 0,00 %         | 0,18 %          | 0,00 %          |
| Cash             | 51,83 %        | 0,00 %         | 0,06 %        | 0,00 %        | 0,17 %        | 0,00 %        | 0,00 %        | 0,00 %         | 0,57 %         | 0,50 %         | 52,63 %         | 0,50 %          |
| Autres(*)        | 7,42 %         | 42,56 %        | 2,87 %        | 3,07 %        | 0,21 %        | 4,51 %        | 0,00 %        | 0,00 %         | 0,00 %         | 24,62 %        | 10,50 %         | 74,75 %         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>62,21 %</b> | <b>56,74 %</b> | <b>2,93 %</b> | <b>3,07 %</b> | <b>6,12 %</b> | <b>4,51 %</b> | <b>0,00 %</b> | <b>10,56 %</b> | <b>28,74 %</b> | <b>25,12 %</b> | <b>100,00 %</b> | <b>100,00 %</b> |

(\*) Actif général de compagnie d'assurances.

### Gains et pertes d'expérience sur actifs financiers

| (en milliers d'euros)                   | Allemagne |       | Belgique |      | Japon |      | Pays-Bas |       | Suisse |       | TOTAL |         |
|---|-----------|-------|----------|------|-------|------|----------|-------|--------|-------|-------|---------|
|   | 2010      | 2009  | 2010     | 2009 | 2010  | 2009 | 2010     | 2009  | 2010   | 2009  | 2010  | 2009    |
| Rendement attendu                       | 731       | 701   | 26       | 31   | 9     | 7    | 0        | 293   | 132    | 109   | 898   | 1 140   |
| Rendement réel                          | 352       | (51)  | 26       | (28) | (44)  | (10) | 0        | (147) | 1 036  | (316) | 1 369 | (553)   |
| Gains et (pertes) sur actifs financiers | (379)     | (752) | (0)      | (59) | (53)  | (17) | 0        | (440) | 904    | (425) | 471   | (1 693) |

## Historique

### Écarts actuariels

| (en milliers d'euros)                  | 2010            | 2009            | 2008            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Valeur actualisée des engagements      | 56 508          | 53 384          | 56 423          |
| Juste valeur des actifs de couverture  | 22 269          | 22 973          | 25 953          |
| <b>(Déficit)/Surplus</b>               | <b>(34 239)</b> | <b>(30 410)</b> | <b>(30 470)</b> |
| Écart sur hypothèses                   | 4 692           | (1 159)         | (2 185)         |
| Écart d'expérience sur les obligations | (2 498)         | (4 351)         | 1 611           |
| Écart d'expérience sur les actifs      | 471             | (1 693)         | (501)           |

### Contributions employeur attendues pour 2011

| (en milliers d'euros)                                       | Retraite | Fin de contrat | Autres avantages à long terme |
|---|----------|----------------|-------------------------------|
| Prestations attendues pour les régimes non financés         | (157)    | (1 679)        | 0                             |
| Contributions employeur attendues pour les régimes financés | 504      | 0              | 0                             |

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

| (en milliers d'euros)   | Retraite     |              | Fin de contrat |            | Autres avantages à long terme |            | Total        |              |
|---|--------------|--------------|----------------|------------|-------------------------------|------------|--------------|--------------|
|   | 2010         | 2009         | 2010           | 2009       | 2010                          | 2009       | 2010         | 2009         |
| Coût des services rendus                                      | 3 838        | 4 376        | 75             | 79         | 430                           | 450        | 4 343        | 4 906        |
| Charge d'intérêts   | 1 704        | 1 849        | 504            | 510        | 151                           | 125        | 2 359        | 2 484        |
| Rendement attendu des actifs de couverture                    | (891)        | (1 133)      | 0              | 0          | (7)                           | (7)        | (898)        | (1 140)      |
| Amortissement du coût des services passés - droits acquis     | 0            | 0            | 0              | 0          | 0                             | 0          | 0            | 0            |
| Amortissement du coût des services passés - droits non acquis | 222          | 228          | 0              | 0          | 0                             | 0          | 222          | 228          |
| Amortissement des pertes (gains) actuariels                   | (419)        | 512          | 409            | 387        | (788)                         | 110        | (798)        | 1 009        |
| Correction d'erreur/Impact nouveau plan                       | 0            | 171          | 0              | 0          | 0                             | 0          | 0            | 171          |
| Réduction/liquidation   | (899)        | 7            | (715)          | 0          | 0                             | 0          | (1 614)      | 7            |
| Évolution de la réserve de gestion du surplus                 | 190          | (219)        | 0              | 0          | 0                             | 0          | 190          | (219)        |
| <b>Charge (produit) reconnu</b>                               | <b>3 746</b> | <b>5 792</b> | <b>272</b>     | <b>976</b> | <b>(214)</b>                  | <b>678</b> | <b>3 804</b> | <b>7 446</b> |

#### 4.14. Autres passifs long terme

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

#### 4.15. Fournisseurs et comptes rattachés

Les dettes auprès des fournisseurs s'élèvent à 72 539 milliers d'euros au 31 décembre 2010 contre 63 716 milliers d'euros au 31 décembre 2009.

|                                   | 31/12/2010 |        |            | 31/12/2009 |        |            |
|-----------------------------------|------------|--------|------------|------------|--------|------------|
|                                   | Total      | Échues | Non échues | Total      | Échues | Non échues |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 72 539     | 23 369 | 49 170     | 63 716     | 16 867 | 46 849     |

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

|  | 31/12/2010    | 31/12/2009    |
|--|---------------|---------------|
| Échéances inférieures à 1 mois             | 10 263        | 10 421        |
| Échéances comprises entre 1 mois et 3 mois | 10 077        | 4 011         |
| Échéances supérieures à 3 mois             | 3 029         | 2 435         |
| <b>Total dettes échues</b>                 | <b>23 369</b> | <b>16 867</b> |

#### 4.16. Autres dettes courantes

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

#### 4.17. Dettes sur titres court terme

Les dettes sur titres court terme sont composées de soldes relatifs aux compléments de prix et aux dettes à payer pour 1 531 milliers d'euros au titre de l'exercice 2010, contre 1 851 milliers d'euros en 2009.

## 5. Notes relatives au compte de résultat

### 5.1. Information sectorielle au 31 décembre 2010

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

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

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

- France ;
- Nord : Allemagne, Autriche, Bénélux, Danemark, Irlande, Norvège, pays de l'Est, Royaume-Uni, Suède, Suisse
- Sud : Brésil, Espagne, Italie, Portugal, Venezuela
- Reste du monde : Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient, Tunisie
- Arthur D Little

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

| Au 31/12/2010                          | France       | Nord         | Sud          | Reste du monde | Arthur D. Little | Élim. inter-secteur | Total          |
|--|--------------|--------------|--------------|----------------|------------------|---------------------|----------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>              |              |              |              |                |                  |                     |                |
| Externe                                | 661          | 340          | 291          | 32             | 112              | 0                   | 1 436,7        |
| Intersecteurs                          | 24           | 9            | 4            | 4              | 1                | (41)                | (0)            |
| <b>Total chiffre d'affaires</b>        | <b>685,2</b> | <b>349,1</b> | <b>294,4</b> | <b>35,5</b>    | <b>113,3</b>     | <b>(40,8)</b>       | <b>1 436,7</b> |
| Total produits d'exploitation          | 693          | 353          | 294          | 35             | 114              | (40)                | 1 449          |
| Total charges d'exploitation           | (650)        | (331)        | (285)        | (36)           | (119)            | 40                  | (1 380)        |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>   | <b>43,1</b>  | <b>21,8</b>  | <b>9,9</b>   | <b>(1,0)</b>   | <b>(4,7)</b>     | <b>0</b>            | <b>69,1</b>    |
| <b>% Résultat opérationnel courant</b> | <b>6,3 %</b> | <b>6,2 %</b> | <b>3,4 %</b> | <b>- 2,8 %</b> | <b>- 4,2 %</b>   |                     | <b>4,8 %</b>   |
| Actifs par zone                        | 1 139        | 231          | 169          | 3,6            | 284              | (530)               | 1 297          |
| Actifs non alloués                     | 0            | 0            | 0            | 0              | 0                | 0                   | 0              |
| Titres mis en équivalence              | 0            | 0            | 0            |                |                  | 0                   | 0              |
| <b>Total actif</b>                     | <b>1 139</b> | <b>231</b>   | <b>169</b>   | <b>4</b>       | <b>284</b>       | <b>(530)</b>        | <b>1 297</b>   |

| Au 31/12/2009                          | France       | Nord         | Sud          | Reste du monde  | Arthur D. Little | Élim. inter-secteur | Total          |
|--|--------------|--------------|--------------|-----------------|------------------|---------------------|----------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>              |              |              |              |                 |                  |                     |                |
| Externe                                | 622          | 356          | 284          | 37              | 105              |                     | 1 404          |
| Intersecteurs                          | 20           | 6            | 3            | 2               | 2                | (33)                | 0              |
| <b>Total chiffre d'affaires</b>        | <b>642,2</b> | <b>362,3</b> | <b>287,3</b> | <b>38,5</b>     | <b>106,6</b>     | <b>(33,2)</b>       | <b>1 403,7</b> |
| Total produits d'exploitation          | 646          | 362          | 288          | 38              | 107              | (33)                | 1 408          |
| Total charges d'exploitation           | (629)        | (344)        | (278)        | (43)            | (117)            | 33                  | (1 377)        |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>   | <b>17,9</b>  | <b>18,0</b>  | <b>9,8</b>   | <b>(4,4)</b>    | <b>(10,0)</b>    | <b>(0,1)</b>        | <b>31,0</b>    |
| <b>% Résultat opérationnel courant</b> | <b>2,8 %</b> | <b>5,0 %</b> | <b>3,4 %</b> | <b>- 11,5 %</b> | <b>- 9,4 %</b>   | <b>0,0 %</b>        | <b>2,2 %</b>   |
| Actifs par zone                        | 1 140        | 207          | 191          | 15              | 282              | (514)               | 1 321          |
| Actifs non alloués                     | 0            | 0            | 0            | 0               | 0                | 0                   | 0              |
| Titres mis en équivalence              | 0            | 0            | 0            |                 |                  | 0                   | 0              |
| <b>Total actif</b>                     | <b>1 140</b> | <b>207</b>   | <b>191</b>   | <b>15</b>       | <b>282</b>       | <b>(514)</b>        | <b>1 321</b>   |

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

L'année 2010 est marquée pour le groupe par un retour à la croissance avec + 2,3 % de son chiffre d'affaires, intégrant les effets de change et des variations de périmètre. À taux de change et périmètre constants, la croissance du chiffre d'affaires aurait été de 3,3 %. Le chiffre d'affaires du groupe s'établit ainsi à 1 436,7 millions d'euros.

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

| (en millions d'euros) | 2010           |                            |                          |                | 2009                     |                |              |
|-----------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------|
|                       | Total Secteurs | Éliminations intersecteurs | Total Chiffre d'affaires | % CA           | Total Chiffre d'affaires | % CA           | Var.         |
| France                | 685,2          | (23,8)                     | 661,4                    | 46,0 %         | 622,5                    | 44,3 %         | 6,2 %        |
| Nord                  | 349,1          | (8,9)                      | 340,2                    | 23,7 %         | 355,8                    | 25,3 %         | - 4,4 %      |
| Sud                   | 294,4          | (3,5)                      | 290,9                    | 20,2 %         | 283,8                    | 20,2 %         | 2,5 %        |
| Reste du monde        | 35,5           | (3,7)                      | 31,9                     | 2,2 %          | 36,6                     | 2,6 %          | - 12,8 %     |
| ADL                   | 113,3          | (1,0)                      | 112,3                    | 7,8 %          | 105,1                    | 7,5 %          | 6,9 %        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>1 477,5</b> | <b>(40,9)</b>              | <b>1 436,7</b>           | <b>100,0 %</b> | <b>1 403,7</b>           | <b>100,0 %</b> | <b>2,3 %</b> |

Ce tableau présente les éliminations inter-secteur sur les cinq secteurs définis.

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

| (en millions d'euros)   | YTD 2010       | % CA           | S2 2010      | % CA           | S1 2010      | % CA           | YTD 2009       | % CA           | S2 2009      | % CA           | S1 2009      | % CA           | 2010 vs 2009 |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| France                  | 661,4          | 46,0 %         | 336,7        | 46,3 %         | 324,7        | 45,8 %         | 622,5          | 44,3 %         | 302,6        | 44,3 %         | 319,9        | 44,4 %         | 6,2 %        |
| Allemagne               | 94,7           | 6,6 %          | 47,1         | 6,5 %          | 47,6         | 6,7 %          | 97,1           | 6,9 %          | 48,8         | 7,2 %          | 48,2         | 6,7 %          | - 2,4 %      |
| Autriche/Pays de l'Est  | 1,8            | 0,1 %          | 0,8          | 0,1 %          | 1,0          | 0,1 %          | 3,1            | 0,2 %          | 1,4          | 0,2 %          | 1,7          | 0,2 %          | - 42,9 %     |
| Grande-Bretagne/Irlande | 100,3          | 7,0 %          | 52,9         | 7,3 %          | 47,4         | 6,7 %          | 91,6           | 6,5 %          | 44,5         | 6,5 %          | 47,2         | 6,5 %          | 9,5 %        |
| Bénélux/Norvège         | 99,0           | 6,9 %          | 47,9         | 6,6 %          | 51,0         | 7,2 %          | 125,5          | 8,9 %          | 61,0         | 8,9 %          | 64,5         | 8,9 %          | - 21,2 %     |
| Suisse                  | 17,5           | 1,2 %          | 9,4          | 1,3 %          | 8,1          | 1,1 %          | 15,2           | 1,1 %          | 7,1          | 1,0 %          | 8,2          | 1,1 %          | 15,0 %       |
| Suède/Danemark          | 26,9           | 1,9 %          | 13,9         | 1,9 %          | 13,1         | 1,8 %          | 23,2           | 1,7 %          | 11,2         | 1,6 %          | 12,1         | 1,7 %          | 15,9 %       |
| Roumanie                | 0,0            | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,0            | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | - 100,0 %    |
| Italie                  | 150,8          | 10,5 %         | 74,9         | 10,3 %         | 75,9         | 10,7 %         | 147,0          | 10,5 %         | 70,2         | 10,3 %         | 76,8         | 10,7 %         | 2,6 %        |
| Espagne/Andorre         | 108,1          | 7,5 %          | 54,5         | 7,5 %          | 53,6         | 7,6 %          | 98,7           | 7,0 %          | 49,0         | 7,2 %          | 49,7         | 6,9 %          | 9,5 %        |
| Portugal                | 17,5           | 1,2 %          | 8,2          | 1,1 %          | 9,2          | 1,3 %          | 19,6           | 1,4 %          | 9,7          | 1,4 %          | 9,9          | 1,4 %          | - 10,8 %     |
| Brésil/Vénézuéla        | 14,6           | 1,0 %          | 6,1          | 0,8 %          | 8,5          | 1,2 %          | 18,5           | 1,3 %          | 7,4          | 1,1 %          | 11,1         | 1,5 %          | - 21,1 %     |
| Tunisie                 | 0,0            | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,0            | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | NA           |
| Émirats Arabes Unis     | 0,1            | 0,0 %          | 0,0          | 0,0 %          | 0,1          | 0,0 %          |                |                |              |                |              |                | NA           |
| Asie                    | 4,6            | 0,3 %          | 2,0          | 0,3 %          | 2,6          | 0,4 %          | 5,4            | 0,4 %          | 2,6          | 0,4 %          | 2,8          | 0,4 %          | - 13,8 %     |
| USA                     | 27,1           | 1,9 %          | 13,8         | 1,9 %          | 13,3         | 1,9 %          | 31,2           | 2,2 %          | 14,5         | 2,1 %          | 16,6         | 2,3 %          | - 13,0 %     |
| ADL                     | 112,3          | 7,8 %          | 59,4         | 8,2 %          | 53,0         | 7,5 %          | 105,1          | 7,5 %          | 52,8         | 7,7 %          | 52,3         | 7,3 %          | 6,9 %        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>1 436,7</b> | <b>100,0 %</b> | <b>727,5</b> | <b>100,0 %</b> | <b>709,2</b> | <b>100,0 %</b> | <b>1 403,7</b> | <b>100,0 %</b> | <b>682,6</b> | <b>100,0 %</b> | <b>721,1</b> | <b>100,0 %</b> | <b>2,3 %</b> |

### Information sectorielle par secteur d'activité (en milliers d'euros)

#### Synthèse 31/12/2010

|  | Conseil en Technologie et Innovation | Conseil en organisation et système d'information | Conseil en stratégie et management | Autres  | Groupe   |
|--|--------------------------------------|--|------------------------------------|---------|----------|
| Chiffre d'affaires                       | 860                                  | 373  | 119                                | 85      | 1 437    |
| Total Actif                              | 539                                  | 128  | 110                                | 519     | 1 297    |
| Investissements corporels et incorporels | 5                                    | (1)  | 1                                  | 3       | 8        |
| Chiffre d'affaires                       | 59,83 %                              | 25,98 %  | 8,29 %                             | 5,89 %  | 100,00 % |
| Total Actif                              | 41,60 %                              | 9,84 %   | 8,51 %                             | 40,05 % | 100,00 % |
| Investissements corporels et incorporels | 65,59 %                              | - 19,64 %  | 8,64 %                             | 45,41 % | 100,00 % |

#### Synthèse 31/12/2009

|  | Conseil en Technologie et Innovation | Conseil en organisation et système d'information | Conseil en stratégie et management | Autres  | Groupe   |
|--|--------------------------------------|--|------------------------------------|---------|----------|
| Chiffre d'affaires                       | 789                                  | 398  | 128                                | 89      | 1 404    |
| Total Actif                              | 458                                  | 101  | 113                                | 649     | 1 321    |
| Investissements corporels et incorporels | 2                                    | 1  | ()                                 | 2       | 4        |
| Chiffre d'affaires                       | 56,21 %                              | 28,33 %  | 9,14 %                             | 6,31 %  | 100,00 % |
| Total Actif                              | 34,69 %                              | 7,62 %   | 8,58 %                             | 49,11 % | 100,00 % |
| Investissements corporels et incorporels | 44,78 %                              | 12,53 %  | - 2,89 %                           | 45,59 % | 100,00 % |

### 5.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se décompose comme suit :

|                         | Déc. 2010        | Déc. 2009        | Variation    |
|-------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Ventes de biens         | 6 370            | 5 801            | 9,8 %        |
| Prestations de services | 1 428 706        | 1 396 615        | 2,3 %        |
| Redevances              | 1 612            | 1 318            | 22,3 %       |
| <b>TOTAL</b>            | <b>1 436 688</b> | <b>1 403 734</b> | <b>2,3 %</b> |

Pour 2010, le chiffre d'affaires relatif aux contrats en mode projet s'élève à 381 090 milliers d'euros contre 376 690 milliers d'euros en 2009. Il est précisé que, pour le groupe, le terme de « contrats en mode projet » peut couvrir des contrats à prix fixe

avec une obligation de résultat mais également des contrats au temps passé sur une base forfaitaire où le groupe n'est tenu qu'à une obligation de moyens.

### 5.3. Charges externes

Au 31 décembre 2010, les charges externes se décomposent comme suit :

|                                      | 31/12/2010     | 31/12/2009     | Variation     |
|--------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Sous-traitance                       | 120 998        | 105 187        | 15,0 %        |
| Locations simples et charges annexes | 55 241         | 58 039         | - 4,8 %       |
| Formation                            | 8 323          | 2 712          | 206,9 %       |
| Honoraires et services externes      | 28 763         | 24 834         | 15,8 %        |
| Transports, voyages, déplacements    | 63 783         | 62 937         | 1,3 %         |
| Autres achats et services extérieurs | 47 742         | 39 587         | 20,6 %        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>324 850</b> | <b>293 296</b> | <b>10,8 %</b> |

Les charges externes augmentent de 10,8 % (12,4 % à périmètre constant) par rapport à 2009. Cette hausse est principalement liée :

- aux charges de sous-traitance, qui augmentent de 15 %, notamment en France, en Italie, en Belgique et aux États-Unis, afin de ne pas manquer certaines opportunités et d'alimenter la croissance tout en gardant le bénéfice d'une certaine flexibilité ;
- aux charges de formation (+ 5,6 millions d'euros), qui reviennent à un niveau plus standard, après une année 2009 où, en France, le groupe a bénéficié de remboursements d'organismes de collecte et de financement sur des actions de formation ;
- aux honoraires et services extérieurs, en hausse de 15,8 %, notamment du fait du lancement du plan de transformation SHAPE au sein du groupe ;
- aux autres achats et services extérieurs (+ 20,6 %), dont la hausse est liée à la croissance de l'activité et aux achats sur projet, particulièrement en Espagne et en France.

Par ailleurs, des efforts de rationalisation continuent sur les loyers et charges locatives et amènent à une baisse de - 4,8 %, notamment dans le secteur Nord et en France.

Le montant de charges de location simple au titre de l'exercice 2010 s'élève à 55 241 milliers d'euros (2009 : 58 039 milliers d'euros). Le groupe est engagé dans des contrats de locations simples (essentiellement des baux immobiliers). Aucun engagement de location simple ne prévoit de loyers conditionnels d'options de renouvellement ou de dispositions imposant des restrictions particulières (notamment concernant les dividendes, l'endettement complémentaire ou les locations additionnelles).

*L'analyse par échéance des engagements donnés par le groupe au 31 décembre 2010 sur les locations non résiliables est présentée en section 6.*

En application de la norme IFRS 3 révisée « regroupement d'entreprises », les honoraires et autres frais relatifs aux acquisitions du sous-groupe Xype et de la société IGEAM Développement Durable sont inclus dans le résultat de l'exercice en « honoraires et services extérieurs ».

#### 5.4. Charges de personnel

Au 31 décembre 2010, les charges de personnel se décomposent comme suit :

|  | Déc. 2010        | Déc. 2009        | Variation       |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| Traitements et salaires (y compris charges sociales) | 1 012 407        | 1 031 195        | - 1,82 %        |
| Participation des salariés                           | 1 446            | 634              | 128,08 %        |
|  | <b>1 013 853</b> | <b>1 031 829</b> | <b>- 5,23 %</b> |
| Charges relatives à des paiements en actions         | 728              | 1 892            | - 61,52 % A     |
| Avantages du personnel long terme                    | 4 211            | 6 004            | - 29,86 % B     |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1 018 792</b> | <b>1 039 725</b> | <b>- 2,01 %</b> |

Les charges de personnel sont en ligne avec l'évolution des effectifs et incluent la participation légale des salariés pour un montant de 1 446 milliers d'euros.

#### A) Paiements en actions

Le coût total de la rémunération en actions est de 728 milliers d'euros pour l'année se clôturant le 31 décembre 2010 (1 892 milliers d'euros pour l'exercice 2009) et se décompose comme suit :

- 639 milliers d'euros au titre d'options de souscription d'actions ;
- 89 milliers d'euros au titre du plan d'actions gratuites.

Au 31 décembre 2010, les principales caractéristiques des plans sont les suivantes :

| <i>Plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites</i>                                    | Stock-options               |                                |                          |                          |                          |
|--|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | Plan 2003 <sup>(a)(c)</sup> | Plan 2003 <sup>(a)(b)(c)</sup> | Plan 2004 <sup>(c)</sup> | Plan 2005 <sup>(c)</sup> | Plan 2005 <sup>(c)</sup> |
| Date d'assemblée   | 17/06/1999                  | 17/06/1999                     | 28/06/2004               | 28/06/2004               | 28/06/2004               |
| Date du Conseil d'Administration ou du Directoire  | 11/03/2003                  | 24/06/2003                     | 29/06/2004               | 15/06/2005               | 20/12/2005               |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi                            | 3 948 993                   | 336 191                        | 2 762 000                | 340 000                  | 2 630 000                |
| <i>dont mandataires sociaux</i>  | 186 785                     | 0                              | 80 000                   | 200 000                  | 210 000                  |
| <i>dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i> | 875 218                     | 106 734                        | 510 000                  | 340 000                  | 635 000                  |
| <i>Solde au 31/12/2010</i>   | 300 069                     | 107 848                        | 451 792                  | 132 369                  | 321 068                  |
| Date de départ d'exercice des options  | 12/03/2007                  | 25/06/2007                     | 30/06/2008               | 16/06/2009               | 21/12/2009               |
| Date d'attribution définitive des actions gratuites  |                             |                                |                          |                          |                          |
| Date d'expiration d'exercice des options   | 11/03/2011                  | 24/06/2011                     | 29/06/2012               | 15/06/2013               | 20/12/2013               |
| Date de fin de période d'inaccessibilité des actions gratuites   |                             |                                |                          |                          |                          |
| Prix de souscription des options/cours de référence des actions (en euros)                               | 2,94                        | 6,66                           | 9,27                     | 7,17                     | 9,52                     |
| Modèle de valorisation utilisé   | Black&Scholes               | Black&Scholes                  | Black&Scholes            | Black&Scholes            | Black&Scholes            |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2009                                       | 1 003 723                   | 170 155                        | 1 217 058                | 132 369                  | 1 287 876                |
| Droits perdus en 2010  | 14 251                      | 5 588                          | 72 509                   |                          | 126 314                  |
| Droits exercés en 2010   | 123 174                     |                                |                          |                          |                          |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2010                                       | 866 298                     | 164 567                        | 1 144 549                | 132 369                  | 1 161 562                |

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

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

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

| Plan d'options de souscriptions d'actions<br>et actions gratuites  | Stock-options               | Actions gratuites |
|--|-----------------------------|-------------------|
|  | Plan<br>2007 <sup>(c)</sup> | Plan<br>2007      |
|  |                             | Hors France       |
| Date d'assemblée   | 29/06/2005                  | 29/06/2005        |
| Date du Conseil d'Administration ou du Directoire  | 20/12/2007                  | 20/12/2007        |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi                            | 2 589 830                   | 336 500           |
| <i>dont mandataires sociaux</i>  | 100 000                     | 0                 |
| <i>dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i> | 340 000                     |                   |
| Solde au 31/12/2010  | 424 386                     | 0                 |
| Date de départ d'exercice des options  | 21/12/2011                  |                   |
| Date d'attribution définitive des actions gratuites  |                             | 21/12/2011        |
| Date d'expiration d'exercice des options   | 20/12/2015                  |                   |
| Date de fin de période d'inaccessibilité des actions gratuites   |                             | 20/12/2011        |
| Prix de souscription des options/cours de référence des actions (en euros)                               | 4,25                        | 4,00              |
| Modèle de valorisation utilisé   | Hull&White                  | Binomial          |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2009                                       | 2 111 892                   | 249 000           |
| Droits perdus en 2010  | 208 169                     | 44 000            |
| Droits exercés en 2010   |                             |                   |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2010                                       | 1 903 723                   | 205 000           |

## B) Avantages du personnel long terme (cf. 4.13)

### 5.5. Dotations aux amortissements et provisions nettes

|   | 31/12/2010      | 31/12/2009     |
|---|-----------------|----------------|
| Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles | (15 480)        | (15 727)       |
| Provisions sur actif circulant                                  | (312)           | 2 689          |
| Provisions pour risques et charges                              | 1 665           | 3 512          |
| <b>Total</b>  | <b>(14 127)</b> | <b>(9 526)</b> |

### 5.6. Autres produits et charges opérationnels non récurrents

|   | 31/12/2010      | 31/12/2009      |
|---|-----------------|-----------------|
| Résultat de cession de la pépinière Cambridge Consultants Ltd       | 184             |                 |
| Résultat de cession des immobilisations corporelles & incorporelles | (180)           | (217)           |
| Résultat de cession & liquidation des titres consolidés             | (5 132)         | 1 867           |
| Dotations nettes de reprises de provision sur risques et litiges    | (1 092)         | 577             |
| Cession d'activité  | (2 282)         |                 |
| Reprise avantage du personnel                                       | 1 720           |                 |
| Charges de restructuration  | (38 433)        | (43 424)        |
| Dotations nettes de reprises restructuration                        | 23 858          | (23 163)        |
| Autres  | 15              | (72)            |
| <b>Total</b>  | <b>(21 342)</b> | <b>(64 432)</b> |

*Cession et Liquidation des titres consolidés*

Cf. 2.0.Périmètre de Consolidation.

*Coûts de restructuration*

Le résultat opérationnel non récurrent de (21 342) milliers d'euros comprend un impact net de (14 575) milliers d'euros au titre des plans de restructuration initiés en 2005, 2007 et 2009 dont une analyse par nature vous est présentée ci-dessous.

|                                   | 31/12/2010      | 31/12/2009      |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Charges de restructuration</b> |                 |                 |
| <b>Plan albatros</b>              |                 |                 |
| Mises au rebut des agencements    |                 |                 |
| Coûts salariaux                   | (12)            | (441)           |
| Rationalisation baux locatifs     | (160)           | (65)            |
| Autres                            | (5)             | (8)             |
|                                   | <b>(178)</b>    | <b>(514)</b>    |
| <b>Plan de performance</b>        |                 |                 |
| Mises au rebut des agencements    | (714)           |                 |
| Coûts salariaux                   | (3 568)         | (11 652)        |
| Projet immobilier                 | (1 787)         | (2 028)         |
| Autres                            | (308)           | (1 635)         |
|                                   | <b>(6 377)</b>  | <b>(15 315)</b> |
| <b>Plan Effet Crise</b>           |                 |                 |
| Mises au rebut des agencements    | (36)            |                 |
| Coûts salariaux                   | (28 929)        | (22 763)        |
| Projet immobilier                 | (1 281)         | (1 406)         |
| Autres                            | (1 632)         | (3 426)         |
|                                   | <b>(31 878)</b> | <b>(27 595)</b> |
| <b>Total</b>                      | <b>(38 433)</b> | <b>(43 424)</b> |

|                                     | 31/12/2010    | 31/12/2009      |
|-------------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Dotations nettes de reprises</b> |               |                 |
| <b>Plan albatros</b>                |               |                 |
| Mises au rebut des agencements      |               |                 |
| Coûts salariaux                     | 47            | 457             |
| Rationalisation baux locatifs       | 160           | 119             |
| Autres                              | 9             |                 |
|                                     | <b>216</b>    | <b>576</b>      |
| <b>Plan de performance</b>          |               |                 |
| Mises au rebut des agencements      | 633           | (735)           |
| Coûts salariaux                     | 2 273         | 311             |
| Rationalisation baux locatifs       | 1 786         | 473             |
| Autres                              | 192           | (171)           |
|                                     | <b>4 884</b>  | <b>(122)</b>    |
| <b>Plan Effet Crise</b>             |               |                 |
| Mises au rebut des agencements      | 22            | (79)            |
| Coûts salariaux                     | 18 419        | (22 254)        |
| Rationalisation baux locatifs       | 318           | (1 224)         |
| Autres                              | (1)           | (60)            |
|                                     | <b>18 758</b> | <b>(23 617)</b> |
| <b>Total</b>                        | <b>23 858</b> | <b>(23 163)</b> |

## Coûts de restructuration

Détail de la charge nette :

|                            | 31/12/2010      | 31/12/2009      |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Plan albatros</b>       | <b>38</b>       | <b>62</b>       |
| <b>Plan de performance</b> | <b>(1 493)</b>  | <b>(15 437)</b> |
| <b>Plan Effet Crise</b>    | <b>(13 119)</b> | <b>(51 212)</b> |
| <b>Total</b>               | <b>(14 575)</b> | <b>(66 587)</b> |

## 5.7. Coût de l'endettement financier net

|  | 31/12/2010      | 31/12/2009      |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>                   |                 |                 |
| Produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie | 4 613           | 3 152           |
| Résultat de cession d'équivalents de trésorerie                                | 269             | 1 051           |
|  | <b>4 882</b>    | <b>4 203</b>    |
| <b>Coût de l'endettement financier brut</b>                                    |                 |                 |
| Charges d'intérêts relatifs aux emprunts obligataires                          | (13 679)        | (1 533)         |
| Charges d'intérêts sur autres opérations de financement                        | (15 633)        | (16 982)        |
|  | <b>(29 312)</b> | <b>(18 515)</b> |
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>                                     | <b>(24 431)</b> | <b>(14 312)</b> |

Le coût de l'endettement financier net de 24 431 milliers d'euros inclut principalement des charges d'intérêts sur autres opérations de financement pour 15 633 milliers d'euros (dont 7 186 milliers d'euros au titre des contrats de couverture de taux (SWAP), 3 392 milliers d'euros au titre des crédits revolving, 2 432 milliers d'euros au titre des contrats d'affacturage et 1 780 au titre des emprunts) et sur l'emprunt OCEANE pour 13 679 milliers d'euros.

### 5.8. Autres produits et charges financiers

|   | 31/12/2010     | 31/12/2009      |
|---|----------------|-----------------|
| <b>Produits financiers</b>  |                |                 |
| Profit sur cession des autres immobilisations financières   |                |                 |
| Produits financiers d'actualisation   | 307            | 251             |
| Gain de change  | 4 355          | 4 245           |
| Reprise prov. dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants | 99             | 741             |
| Gains sur instruments financiers  | 72             |                 |
| Autres produits financiers  | 117            | 251             |
|   | <b>4 951</b>   | <b>5 488</b>    |
| <b>Charges financières</b>  |                |                 |
| Perte sur cession des autres immobilisations financières  | (259)          | (685)           |
| Dépréciation des titres non consolidés et des autres actifs financiers non courants               | (2 263)        | (332)           |
| Dotations aux avantages du personnel  | (1 461)        | (1 344)         |
| Perte de change   | (4 523)        | (6 960)         |
| Charges financières d'actualisation   | (758)          | (798)           |
| Pertes sur instruments financiers   |                | (355)           |
| Pertes sur dérivés de trading   |                |                 |
| Résultat des couvertures de taux et change  |                |                 |
| Autres charges financières  | (265)          | (223)           |
|   | <b>(9 528)</b> | <b>(10 697)</b> |

### 5.9. Charge d'impôts

#### Analyse des impôts différés au bilan

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

|              | 2009          | IMPACT<br>RÉSULTAT | AUTRES<br>VARIAT. | IMPACT<br>CAPITAUX<br>PROPRES | VARIATIONS<br>DE<br>PÉRIMÈTRE | ÉCARTS DE<br>CONV | 2010          |
|--------------|---------------|--------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------|
| I.D.A.       | 77 231        | 1 037              | (1 210)           | (1 258)                       | (289)                         | 1 294             | 76 805        |
| I.D.P.       | 16 290        | (6 360)            | 2 093             | 0                             | (205)                         | 375               | 12 193        |
| <b>Total</b> | <b>60 941</b> | <b>7 397</b>       | <b>(3 303)</b>    | <b>(1 258)</b>                | <b>(84)</b>                   | <b>919</b>        | <b>64 612</b> |

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

|  |                |
|--|----------------|
| Réserve de juste valeur des normes IAS 32/39 | (1 258)        |
| <b>Total</b>                                 | <b>(1 258)</b> |

Les déficits fiscaux reportables dont l'imputation sur les bénéfices futurs est probable s'élèvent à 241 214 milliers d'euros. Leur activation représente une économie d'impôts de 76 569 milliers d'euros.

Les déficits fiscaux ayant donné lieu à comptabilisation d'actifs d'impôts différés, provisionnés au 31 décembre 2010 en raison du caractère incertain de leur récupération, se montent à 180 364 milliers d'euros :

| <b>Pertes fiscales</b>          |                |
|---------------------------------|----------------|
| – dont expirant à moins de 1 an | 2 139          |
| – dont expirant entre 1 à 5 ans | 18 732         |
| – dont expirant à plus de 5 ans | 93 557         |
| – sans échéance                 | 65 936         |
| <b>Total</b>                    | <b>180 364</b> |

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

|  | 2010            | 2009            |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>Impôts différés actifs par nature de différence temporelle</b>  |                 |                 |
| Avantages au personnel   | 10 709          | 11 634          |
| Autres actifs et passifs   | 19 033          | 22 554          |
| Autres   | 3 476           | 3 834           |
| Déficits fiscaux récupérables                                      | 76 569          | 72 348          |
|  | <b>109 787</b>  | <b>110 371</b>  |
| <b>Impôts différés passifs par nature de différence temporelle</b> |                 |                 |
| Immobilisations  | (31 345)        | (34 906)        |
| Provisions pour risques et charges                                 | (13 830)        | (14 524)        |
|  | <b>(45 175)</b> | <b>(49 430)</b> |
| <b>Actifs nets</b>   | <b>64 612</b>   | <b>60 941</b>   |

#### *Analyse de la charge d'impôts sur le résultat*

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

|  | 2010            | 2009            |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>Impôts courants :</b>   | <b>(21 733)</b> | <b>(16 558)</b> |
| – au titre de l'exercice   | (7 546)         | (7 340)         |
| – ajustement sur impôt courant au titre des exercices antérieurs | 1 551           | (3 433)         |
| – autres impôts exigibles sur le résultat                        | (15 825)        | (5 881)         |
| – Carry back   | 87              | 96              |
| <b>Impôts différés :</b>   | <b>7 397</b>    | <b>32 656</b>   |
| – Impôts différés liés aux variations de bases                   | 16 802          | 46 676          |
| – Impôts différés liés aux variations de taux                    | 371             | 1 578           |
| – Impact d'impôts au titre d'exercices antérieurs                | (2 965)         | (1 278)         |
| – Variation des dépréciations d'impôts différés actifs           | (6 811)         | (14 320)        |
| <b>Crédits d'impôt famille et mécénat</b>                        | <b>3</b>        | <b>161</b>      |
| <b>Total</b>   | <b>(14 333)</b> | <b>16 259</b>   |

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

|                               | 2010         | 2009          |
|-------------------------------|--------------|---------------|
| Décalages temporaires         | (178)        | (5 735)       |
| Déficits fiscaux              | 4 221        | 40 905        |
| Retraitement de consolidation | 3 354        | (2 514)       |
| <b>Total</b>                  | <b>7 397</b> | <b>32 656</b> |

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

#### Taux effectif d'imposition

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

|  | 2010            | 2009            |
|--|-----------------|-----------------|
| Résultat net du groupe   | (25 999)        | (74 753)        |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence                         | 0               | 0               |
| Intérêts des minoritaires  | (254)           | 567             |
| <b>Résultat avant impôt et dépréciation des écarts d'acquisition</b> | <b>18 758</b>   | <b>(52 944)</b> |
| Charge d'impôt théorique au taux de la maison mère (34,43 %)         | (6 458)         | 18 229          |
| – Autres impôts exigibles sur le résultat                            | (15 824)        | (5 624)         |
| – Variation des dépréciations d'impôts différés actifs               | (7 671)         | (9 542)         |
| – Différentiel de taux des pays étrangers                            | 1 751           | 198             |
| – Autres différences permanentes                                     | 13 869          | 12 999          |
| <b>Impôt effectif constaté</b>                                       | <b>(14 333)</b> | <b>16 259</b>   |
| <b>Taux d'impôt effectif<sup>(*)</sup></b>                           | <b>76 %</b>     | <b>31 %</b>     |

(\*) Hors CVAE le taux d'impôt effectif serait de 56,03 % en 2010.

Les autres impôts exigibles sur le résultat correspondent principalement à des impôts secondaires acquittés en France (8,7 millions d'euros) (cf chapitre 2), en Italie (4,5 millions d'euros) et au Brésil (1,7 million d'euros).

## 6. Engagements hors bilan

Tous les engagements en date du 31 décembre 2010 sont synthétisés dans le tableau suivant :

| (en milliers d'euros)   | Total<br>31/12/2010 | À moins<br>d'un an | De un à<br>cinq ans | À plus de<br>5 ans | Total<br>31/12/2009 |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Engagements donnés :</b>   |                     |                    |                     |                    |                     |
| – <b>Cautions, avals et garanties donnés</b>  |                     |                    |                     |                    |                     |
| – au titre de l'exploitation courante   | 22 316              | 10 570             | 10 492              | 1 334              | 25 050              |
| – au titre du financement   | 25 000              | 25 000             |                     |                    | 25 000              |
| – <b>Contrat de location simple (Immobilier et mobilier)</b>                            |                     |                    |                     |                    |                     |
| – Paiements minimaux futurs restants à décaisser (cf. 5.3)                              | 171 464             | 39 780             | 106 714             | 24 970             | 180 529             |
| – <b>Clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés :</b>                       | <b>236</b>          | <b>197</b>         | <b>39</b>           |                    |                     |
| * montant brut  | 161                 |                    |                     |                    |                     |
| *charges sociales relatives à la clause de non-concurrence en faveur d'anciens salariés | 75                  |                    |                     |                    |                     |
| <b>Engagements reçus :</b>  |                     |                    |                     |                    |                     |
| - cautions, avals et garanties reçus  | Néant               |                    |                     |                    | Néant               |

**Droit Individuel à la Formation**

L'engagement hors bilan constaté au titre du Droit Individuel à la Formation pour l'ensemble du groupe est estimé à 482 milliers d'heures.

**Engagement de rachat de minoritaires**

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

## 7. Transactions entre parties liées

**Rémunération des principaux dirigeants**

Les rémunérations brutes et avantages de toute nature des administrateurs et membres du Comité exécutif du groupe, comptabilisés par la société et ses sociétés contrôlées, se sont élevés au titre de l'exercice 2010 à 3 161 263 euros :

|   |           |
|---|-----------|
| - Avantages à court terme :                 | 3 142 290 |
| - Avantages postérieurs à l'emploi :        | 18 973    |
| - Autres avantages à long terme :           | néant     |
| - Indemnités de fin de contrat de travail : | néant     |
| - Paiements en actions :                    | néant     |

**Engagements pris par la société au bénéfice des mandataires sociaux**

Il n'existe aucun engagement pris au bénéfice des membres du Conseil d'Administration correspondant à des éléments de rémunération, des contreparties financières ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à celles-ci.

**Transaction conclue avec l'actionnaire de référence**

Néant.

**Autres**

Altran Technologies a comptabilisé un achat de prestations de services de 67 milliers d'euros au bénéfice de la société Alter dans laquelle un administrateur possède des intérêts.

## 8. Exposition aux risques et procédures de gestion des risques

L'exposition aux risques et la gestion de ceux-ci sont explicitées en paragraphe 4 « Facteurs de risques » du document de référence.

## 9. Événements significatifs postérieurs au 31 décembre 2010

Le groupe est en négociation en vue de céder l'ensemble de ses activités au Brésil.

Compte tenu de l'amélioration des performances d'Arthur D. Little ces derniers mois, le groupe poursuit sa réflexion sur les différents scénarios envisagés et a mandaté un conseil extérieur pour réaliser une revue stratégique de cette activité.

## 10. Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires du collège des Commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2010 s'élèvent à 2 558 milliers d'euros (hors frais et débours).

## COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2010

## I – Comptes sociaux

## Bilan actif

| <i>Bilan – Actif</i>                        |             |                    |                              |                    |                    |
|---|-------------|--------------------|------------------------------|--------------------|--------------------|
| <i>(en euros)</i>                           |             |                    |                              |                    |                    |
|   | Notes       | Brut               | 31/12/2010<br>Amort. & Prov. | Net                | 31/12/2009<br>Net  |
| <b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>                     | <b>3.1</b>  | <b>212 957 178</b> | <b>18 587 787</b>            | <b>194 369 391</b> | <b>199 129 813</b> |
| <i>Immobilisations incorporelles</i>        |             |                    |                              |                    |                    |
| Brevets, licences, marques                  |             | 10 894 903         | 7 126 545                    | 3 768 359          | 2 367 096          |
| Autres immobilisations incorporelles        |             | 41 069 543         |                              | 41 069 543         | 41 069 544         |
| Immobilisations incorporelles en cours      |             | 2 140 570          |                              | 2 140 570          | 558 480            |
| <i>Immobilisations corporelles</i>          |             |                    |                              |                    |                    |
| Autres immobilisations corporelles          |             | 15 234 884         | 8 011 557                    | 7 223 327          | 8 935 127          |
| Immobilisations corporelles en cours        |             | 91 797             |                              | 91 797             | 90 882             |
| <b>Immobilisations financières</b>          |             |                    |                              |                    |                    |
| Participations et créances rattachées       |             | 131 343 693        | 3 448 161                    | 127 895 532        | 135 086 933        |
| Prêts et autres immobilisations financières |             | 12 181 787         | 1 525                        | 12 180 263         | 11 021 749         |
| <b>ACTIF CIRCULANT</b>                      |             | <b>615 487 735</b> | <b>3 927 726</b>             | <b>611 560 008</b> | <b>636 967 152</b> |
| En cours de production de services          |             | 41 087             |                              | 41 087             | 0                  |
| Avances versées                             |             |                    |                              |                    | 2 839              |
| Clients et comptes rattachés                | <b>3.3</b>  | 40 198 724         | 302 946                      | 39 895 778         | 23 860 478         |
| Autres créances                             | <b>3.3</b>  | 571 642 585        | 3 624 780                    | 568 017 805        | 607 240 898        |
| Disponibilités et VMP                       |             | 3 605 339          |                              | 3 605 339          | 5 862 937          |
| <b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>            |             | <b>6 402 028</b>   |                              | <b>6 402 028</b>   | <b>5 688 373</b>   |
| Charges constatées d'avance                 | <b>3.13</b> | 6 397 084          |                              | 6 397 084          | 5 612 530          |
| Écart de conversion actif                   |             | 4 944              |                              | 4 944              | 75 843             |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                     |             | <b>834 846 941</b> | <b>22 515 514</b>            | <b>812 331 426</b> | <b>841 785 337</b> |

## Bilan passif

| <i>Bilan – Passif</i>                               |            |                    |                    |
|---|------------|--------------------|--------------------|
| <i>(en euros)</i>                                   | Notes      | 31/12/2010         | 31/12/2009         |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                             | <b>3.4</b> | <b>403 602 980</b> | <b>409 218 897</b> |
| Capital   | 3.5        | 71 852 266         | 71 789 663         |
| Primes d'émission                                   |            | 319 229 217        | 318 916 004        |
| Réserve légale                                      |            | 7 158 855          | 7 158 855          |
| Report à nouveau                                    |            | 11 297 946         | 126 755 783        |
| Résultat de l'exercice                              |            | (6 049 397)        | (115 458 454)      |
| Provision réglementées                              |            | 114 092            | 57 046             |
| <b>PROVISIONS POUR RISQUES &amp; CHARGES</b>        | <b>3.2</b> | <b>27 312 077</b>  | <b>45 094 071</b>  |
| <b>DETTES</b>                                       |            | <b>375 165 004</b> | <b>381 887 754</b> |
| Emprunts obligataires convertibles                  | 3.7        | 141 924 401        | 133 068 999        |
| Emprunts & dettes auprès d'établissements de crédit | 3.8        | 95 037 123         | 128 274 232        |
| Emprunts & dettes financières divers                | 3.8        | 3 903 127          | 8 478 981          |
| Avances reçues                                      |            | 141 396            | 296 885            |
| Fournisseurs & comptes rattachés                    | 3.9        | 29 001 330         | 23 731 788         |
| Dettes fiscales & sociales                          | 3.9        | 100 251 474        | 83 627 513         |
| Dettes sur immobilisations                          | 3.9        | 1 546 410          | 1 389 316          |
| Autres dettes                                       | 3.9        | 3 359 741          | 3 020 039          |
| <b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>                    |            | <b>6 251 365</b>   | <b>5 584 615</b>   |
| Produits constatés d'avance                         | 3.13       | 6 245 961          | 5 584 615          |
| Écart de conversion passif                          |            | 5 404              |                    |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                              |            | <b>812 331 426</b> | <b>841 785 337</b> |

## II – Compte de résultat

| COMPTE DE RÉSULTAT   |       |                      |                      |
|--|-------|----------------------|----------------------|
|  | Notes | 31/12/2010           | 31/12/2009           |
| Chiffre d'affaires   | 4.1   | 524 577 942          | 486 213 723          |
| Production stockée   |       | 41 087               | (55 778)             |
| Production immobilisée   |       | 171 522              |                      |
| Subventions d'exploitation                                     |       | 314 552              | 153 474              |
| Reprises sur amortissements, provisions, transferts de charges |       | 30 959 447           | 32 465 201           |
| Autres produits  |       | 3 582 999            | 1 128 486            |
| <b>Produits d'exploitation</b>                                 |       | <b>559 647 549</b>   | <b>519 905 107</b>   |
| Autres achats et charges externes                              |       | (130 159 801)        | (113 723 505)        |
| Impôts & taxes   |       | (17 759 419)         | (16 902 294)         |
| Salaires et traitements  |       | (266 809 454)        | (261 220 644)        |
| Charges sociales   |       | (111 317 901)        | (110 611 988)        |
| Dotations aux amortissements & aux provisions                  |       | (7 720 435)          | (8 272 503)          |
| Autres charges   |       | (3 417 175)          | (5 858 902)          |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                  |       | <b>(537 184 186)</b> | <b>(516 589 837)</b> |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                                 |       | <b>22 463 362</b>    | <b>3 315 271</b>     |
| Bénéfice attribué ou perte transférée                          |       | 2 824                | 1 940                |
| Produits financiers  |       | 12 490 298           | 26 051 706           |
| Charges financières  |       | (38 729 579)         | (109 360 627)        |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER</b>                                      | 4.2   | <b>(26 239 281)</b>  | <b>(83 308 921)</b>  |
| <b>RÉSULTAT COURANT</b>  |       | <b>(3 773 095)</b>   | <b>(79 991 710)</b>  |
| Produits exceptionnels   |       | 23 885 394           | 3 626 640            |
| Charges exceptionnelles  |       | (31 151 039)         | (43 448 839)         |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>                                   | 4.3   | <b>(7 265 645)</b>   | <b>(39 822 199)</b>  |
| Participation  |       | 0                    | 0                    |
| Impôts sur les bénéfices                                       | 4.4   | 4 989 343            | 4 355 455            |
| <b>RÉSULTAT NET</b>  |       | <b>(6 049 397)</b>   | <b>(115 458 454)</b> |

|   |   |     |   |  |     |
|---|---|-----|---|--|-----|
| 1 | Faits marquants                                     | 133 | 6 | Engagements hors bilan                             | 150 |
| 2 | Règles et méthodes comptables                       | 135 | 7 | Événements significatifs postérieurs à la clôture  | 150 |
| 3 | Notes relatives à certains postes du bilan          | 138 | 8 | Tableau des filiales et participations             | 151 |
| 4 | Notes relatives au compte de résultat               | 146 | 9 | Tableaux des résultats des cinq derniers exercices | 152 |
| 5 | Informations sur les litiges en cours significatifs | 149 |   |  |     |

## ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

### 1. Faits marquants

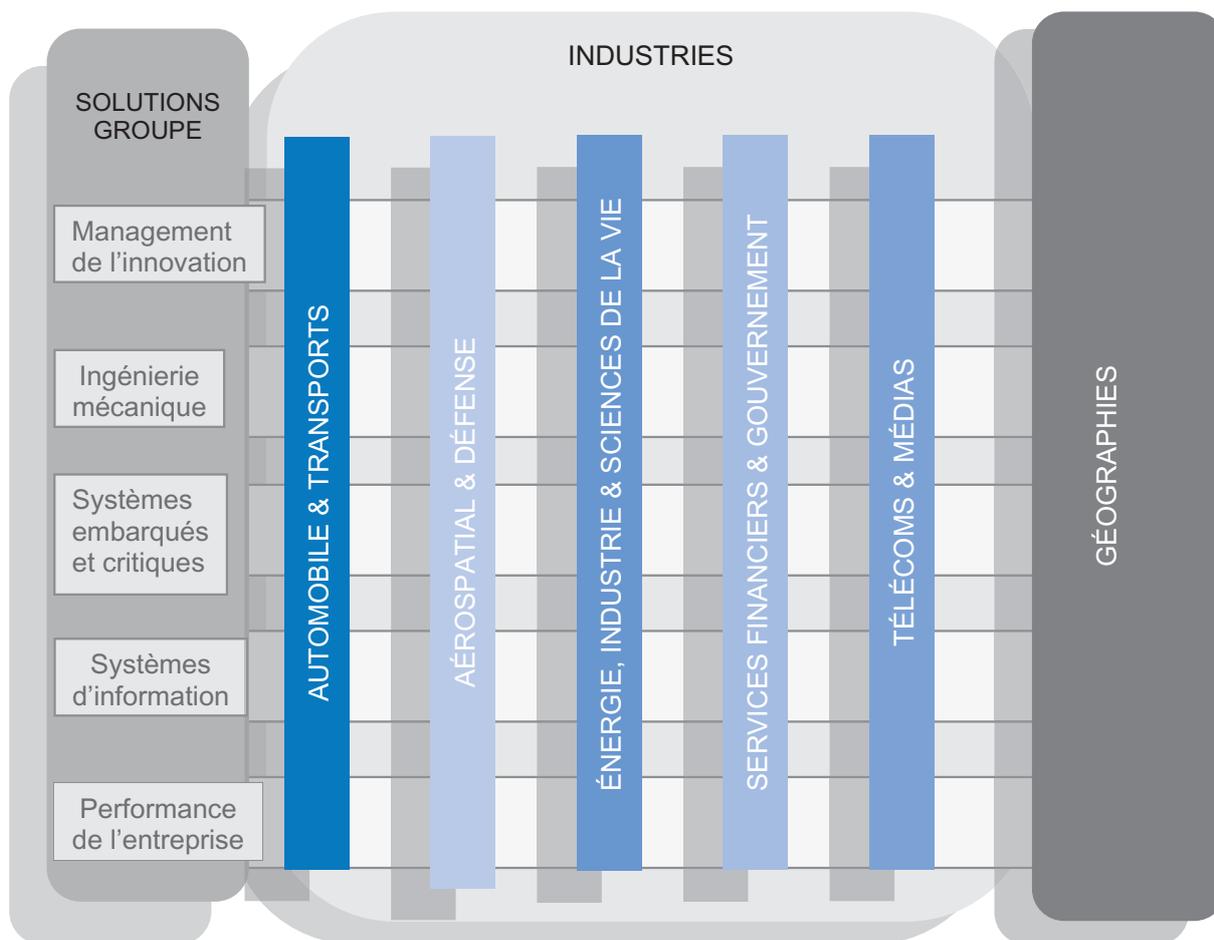
#### 1.1. Évolution de l'organisation du groupe

Le groupe a franchi une nouvelle étape dans son processus de transformation et a mis en place en juin 2010 une nouvelle organisation (« SHAPE ») visant à :

- renforcer la proximité avec ses clients en devenant le partenaire de leur développement stratégique ;
- développer son offre vers davantage de projets et de solutions ;
- livrer de façon homogène des projets transnationaux d'envergure.

Pour cela, une organisation en trois axes a été mise en place :

- le groupe reste prioritairement organisé par grandes « **Géographies** », dirigées par des directeurs exécutifs « Géographies », dont la mission est le développement commercial et humain, en proximité avec les clients, ainsi que le développement de la marque Altran sur son territoire ;
- les « Géographies » interagissent dorénavant avec des directions « **Industries** » qui ont pour mission la définition de la stratégie des principaux secteurs d'activité des clients ;
- enfin, des directions de « **Group Solutions** » ont pour mission de développer et de garantir la qualité des offres et solutions, qui répondent aux enjeux clients définis par les « Industries ». Elles assurent la capitalisation du savoir et l'industrialisation des savoir-faire pour chacune de ces solutions, qui suivent l'évolution des technologies et les pratiques des marchés.



## 1.2. Mesures d'adaptation pour répondre à la dégradation de l'environnement économique

Afin de faire face à la dégradation et à la faible visibilité de l'environnement économique depuis fin 2008, des plans d'actions spécifiques ont été mis en place dès la fin de l'année 2008 et ont été poursuivis tout au long de cette année.

La finalisation de ces plans s'est poursuivie en 2010 et a engendré une charge complémentaire de 14,6 millions d'euros (dont 5,7 millions d'euros au titre du Plan Personnalisé de Départ Volontaire (PPDV) et 13,2 millions d'euros déjà constatés au 30 juin 2010).

La mise en œuvre effective de ce plan a commencé dès décembre 2009 et se traduira au final par 598 demandes de départs acceptées par la société, dont :

- 92 départs effectifs au 31 décembre 2009 ;
- 150 départs effectifs sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2010 ;

- 151 départs effectifs sur le 2<sup>e</sup> trimestre 2010 ;
- 122 départs effectifs sur le 3<sup>e</sup> trimestre 2010 ;
- 38 départs effectifs sur le 4<sup>e</sup> trimestre 2010.

Il reste 45 départs qui interviendront en 2011.

Les coûts de restructuration associés génèrent, pour Altran Technologies, une charge nette de 7,32 millions d'euros (26,94 millions d'euros de charges couvertes par des reprises de provisions à hauteur de 19,62 millions d'euros). Les charges nettes se répartissent de la façon suivante :

- 23,31 millions d'euros de coûts salariaux ;
- 2,02 millions d'euros d'honoraires, de loyers et de charges diverses ;
- 1,61 million d'euros de dotations aux provisions pour risques & charges.

### 1.3. Variations de périmètre

Altran Technologies a pris une participation minoritaire dans les sociétés « star up » M2M Solution et Trustwin. En outre, une société dénommée M2M by Altran a été créée, conjointement détenue par Altran Technologies et M2M Solution.

### 1.4. Abandon de créances

Altran Technologies a consenti un abandon de créances à caractère financier à sa filiale G.M.T.S. à hauteur de 9,6 millions d'euros assorti d'une condition résolutoire en cas de retour à meilleure fortune.

## 2. Règles et méthodes comptables

### 2.1. Bases de préparation des comptes annuels

Les comptes annuels de l'exercice 2010 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement n°99.03 du Comité de Réglementation comptable et des méthodes d'évaluation décrites ci-après.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

### 2.2. Utilisation d'estimations

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

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

Ces estimations concernent principalement les provisions pour risques et charges et les hypothèses retenues pour l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la valorisation des titres de participation et de certains actifs incorporels (fonds de commerce notamment).

### 2.3. Immobilisations incorporelles

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

#### 2.3.1. Marques

Les marques correspondent aux frais de dépôt des marques. Elles ne sont pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an.

#### 2.3.2. Logiciels

Les logiciels correspondent à des logiciels achetés ou créés.

Les logiciels créés destinés à usage interne ou à usage commercial sont inscrits principalement en charges. Toutefois, ils peuvent être inscrits à l'actif lorsque les conditions suivantes sont respectées :

- le projet est clairement identifié et suivi de façon individualisée et fiable ;
- le projet a de sérieuses chances de réussite technique ;
- le projet a de sérieuses chances de rentabilité commerciale pour les logiciels destinés à être loués, vendus ou commercialisés ;
- la société manifeste son intention de produire, de commercialiser ou d'utiliser en interne les logiciels concernés ;
- les frais faisant l'objet d'activation sont ceux directs, internes et externes, engagés durant les phases d'analyse organique, de programmation, de tests, et pour le développement de ces logiciels.

Les amortissements sont calculés, suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue, de 12 mois à 5 ans.

### 2.3.3. Fonds de commerce

Les fonds de commerce sont constitués :

- du coût historique des fonds acquis par les sociétés fusionnées ;
- du mali technique de fusion correspondant à la différence entre la valeur nette des titres des sociétés absorbées figurant à l'actif de la société absorbante et la valeur comptable apportée de ces sociétés.

Ils correspondent essentiellement aux mali techniques constatés lors de la fusion de 26 sociétés en 2006 et font l'objet de tests de dépréciation.

### 2.4. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles correspondent aux installations et agencements, matériels de bureau, matériels informatiques et mobilier.

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

Les amortissements sont calculés principalement sur le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité prévue :

- |                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| - constructions                | 10 à 30 ans |
| - agencements et installations | 9 à 10 ans  |
| - matériels de transport       | 5 ans       |
| - matériels informatiques      | 3 ans       |
| - matériels de bureau          | 2 à 5 ans   |
| - mobilier de bureau           | 9 à 10 ans  |

### 2.5. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participation et des prêts et créances à long terme.

La valeur brute des titres de participation et autres immobilisations financières figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition, qui inclut tous les frais directement attribuables à l'immobilisation.

La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'usage pour l'entreprise. Elle est déterminée en tenant compte d'une valorisation d'entreprise effectuée à partir des perspectives de rentabilité (CA, EBIT, *Cash flow*, taux de croissance) basées sur les plans d'affaires. En l'absence de données disponibles sur ces agrégats la valeur d'usage correspond à la situation nette.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire ainsi définie est inférieure à la valeur d'acquisition.

### 2.6. En cours de production de services

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

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

### 2.7. Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Concernant les avances aux filiales, la valeur d'inventaire de ces créances suit la logique de dépréciation qui a été retenue pour les titres de participations.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

### 2.8. Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que la société devra supporter pour éteindre son obligation.

Les principales provisions pour risques et charges que la société est amenée à comptabiliser incluent :

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

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

### 2.9. Engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite

Conformément à la recommandation 2003-R01 du CNC, la société a adopté la méthode préférentielle de comptabilisation des engagements de départ à la retraite, qui consiste à comptabiliser dans ses comptes sociaux l'ensemble de ces engagements sous forme de provision.

À leur départ en retraite, les salariés de la société perçoivent une indemnité conformément à la loi et aux dispositions de la convention collective.

Les engagements de retraite, basés sur la convention SYNTEC et les modalités de la loi FILLON, ont été évalués par le cabinet d'actuaire Towers Watson.

Ces provisions pour retraite correspondent aux droits acquis par les salariés dans le cadre des régimes conventionnels et légaux. Elles résultent d'un calcul actuariel.

Les engagements et charges afférents aux régimes à prestations définies sont évalués chaque année en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte des conditions économiques suivantes :

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| – tables de mortalité    | : | TG HF 2005                              |
| – évolution des salaires | : | 3,00 %                                  |
| – rotation des effectifs | : | de 30 % (20-24 ans) à<br>0 % (> 50 ans) |
| – taux d'actualisation   | : | 4,75 %                                  |
| – taux d'inflation       | : | 2,00 %                                  |

## 2.10. Opérations en devises et écarts de conversion

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre valeur au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours sont portées au bilan en écart de conversion pour les devises des pays hors zone Euro et les pertes latentes font l'objet d'une provision pour risque.

## 2.11. Opérations à long terme et reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services réalisées par la société.

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations.

### Prestations en régie

Le chiffre d'affaires des prestations en régie est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

La société réalise la majorité de ses prestations en régie.

### Prestations en mode projet

Dans le cas où des contrats en mode projet sont conclus avec obligation de résultat, le chiffre d'affaires et le résultat sont enregistrés selon la méthode de l'avancement. L'avancement est déterminé en fonction du pourcentage des coûts encourus pour les travaux réalisés par rapport aux coûts totaux estimés. Lorsqu'il est probable que le total des coûts estimés du contrat sera supérieur au total des produits du contrat, la perte à terminaison attendue est immédiatement provisionnée.

## 2.12. Impôt sociétés et intégration fiscale

Il a été mis en place en 2004 une intégration fiscale dont Altran Technologies est tête de groupe. La totalité des filiales françaises, à l'exception de NSI, fait partie du périmètre d'intégration fiscale. Toutes les conventions reprennent essentiellement les points suivants :

### Principe général

Il est retenu le principe de neutralité par lequel, dans la mesure du possible, les filiales doivent constater dans leurs comptes, pendant toute la durée de l'intégration dans le groupe, une charge ou un produit d'impôt sur les sociétés analogue à celui qu'elles auraient constaté si elles n'avaient pas été intégrées.

### Impôt sur les sociétés

Les filiales constatent, au titre de chaque exercice, l'impôt qu'elles auraient dû verser si elles n'avaient jamais été intégrées.

Pratiquement, il s'agit de l'impôt déterminé après imputation des déficits antérieurs.

La constatation de cet impôt fait naître une créance d'Altran Technologies sur les filiales d'un montant identique.

Les filiales ne peuvent pas opter pour le report en arrière de leur déficit pendant leur période d'appartenance au groupe.

### Crédits impôts et avoirs fiscaux

Ces crédits d'impôts et avoirs fiscaux, qu'ils soient remboursables ou non par le Trésor Public, sont imputés sur l'impôt dû par les filiales.

### Créances de report en arrière des déficits

Les créances de report en arrière des déficits des filiales nées avant la période d'intégration ne sont pas imputables sur l'impôt dû par les filiales.

En contrepartie, les filiales peuvent céder à Altran Technologies la ou les créances dans les conditions fixées à l'article 223G du Code Général des Impôts.

### Modalités de règlement des impôts

Lors de l'exercice d'entrée dans l'intégration, les filiales versent les quatre acomptes d'I.S. directement à leur propre perception et les acomptes de contributions dues, le cas échéant.

À compter du 2<sup>e</sup> exercice de l'intégration, les filiales règlent à Altran Technologies les acomptes d'I.S., les contributions additionnelles et la liquidation dans les conditions de droit commun.

L'inscription de ces montants chez Altran Technologies dans le compte courant des filiales ne porte pas intérêts.

### Durée

La convention, conclue initialement pour la durée de l'intégration des filiales, soit 5 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, se renouvelle par tacite reconduction pour de nouvelles périodes de 5 ans.

### Modalités lors de la sortie du groupe

Les filiales sortent du groupe si l'une des conditions exigées par l'article 223A du CGI pour l'appartenance au groupe intégré n'est plus satisfaite.

La sortie du groupe produit rétroactivement ses effets au premier jour de l'exercice au cours duquel cette sortie est intervenue.

Les filiales redeviennent imposables distinctement sur le résultat et la plus value nette à long terme réalisés à la clôture de l'exercice au cours duquel est intervenu l'événement ayant entraîné la sortie.

Le produit d'impôt résultant de l'utilisation des déficits des filiales intégrées est conservé par Altran Technologies en cas de sortie du périmètre de la filiale.

## 3. Notes relatives à certains postes du bilan

### 3.1. Immobilisations et Amortissements

| IMMOBILISATIONS (en euros)                          | Valeur brute au début de l'exercice | Acquisitions      | Cessions ou mises hors service ou transferts | Valeur brute à la fin de l'exercice |
|---|-------------------------------------|-------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Immobilisations incorporelles :</b>              |                                     |                   |  |                                     |
| Fond de commerce <sup>(1)</sup>                     | 2 083 699                           |                   | 304 898                                      | 1 778 801                           |
| Autres immobilisations incorporelles <sup>(2)</sup> | 39 290 742                          |                   |  | 39 290 742                          |
| Brevets, licences, marques                          | 8 645 262                           | 2 426 383         | 176 741                                      | 10 894 904                          |
| Immobilisations incorporelles en cours              | 558 480                             | 2 140 570         | 558 480                                      | 2 140 570                           |
| <b>Total 1</b>                                      | <b>50 578 182</b>                   | <b>4 566 953</b>  | <b>1 040 119</b>                             | <b>54 105 016</b>                   |
| <b>Immobilisations corporelles :</b>                |                                     |                   |  |                                     |
| Autres immobilisations corporelles <sup>(3)</sup>   | 19 100 654                          | 2 198 351         | 6 064 121                                    | 15 234 884                          |
| Immobilisations corporelles en cours                | 90 882                              | 91 797            | 90 882                                       | 91 797                              |
| <b>Total 2</b>                                      | <b>19 191 537</b>                   | <b>2 290 148</b>  | <b>6 155 003</b>                             | <b>15 326 681</b>                   |
| <b>Immobilisations financières</b>                  |                                     |                   |  |                                     |
| Participations et créances rattachées               | 136 278 133                         | 3 265 503         | 8 199 943                                    | 131 343 693                         |
| Prêts et autres immobilisations financières         | 11 122 439                          | 1 381 533         | 322 184                                      | 12 181 787                          |
| <b>Total 3</b>                                      | <b>147 400 572</b>                  | <b>4 647 036</b>  | <b>8 522 128</b>                             | <b>143 525 480</b>                  |
| <b>Total général (1+2+3)</b>                        | <b>217 170 291</b>                  | <b>11 504 136</b> | <b>15 717 250</b>                            | <b>212 957 178</b>                  |

(1) Passation en perte du fonds de commerce CGS Executive Search apporté à Altran Technologies le 29 décembre 2006 lors de la fusion. Ce fonds de commerce était intégralement déprécié au 31 décembre 2009.

(2) Les 39 millions d'euros en « Autres immobilisations incorporelles » correspondent principalement aux mali techniques issus de la fusion des 26 sociétés dans Altran Technologies à fin 2006.

(3) Les acquisitions et cessions de l'exercice comprennent une opération d'achat – revente de matériel informatique à hauteur de 1 238 000 euros, qui à fin 2010 fait l'objet d'un contrat de crédit-bail.

| <i>AMORTISSEMENTS / PROVISIONS DES IMMOBILISATIONS<br/>(en euros)</i> | Montant au début d'exercice | Augmentations    | Diminutions      | Montant à la fin de l'exercice |
|---|-----------------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| <b>Immobilisations incorporelles :</b>                                |                             |                  |                  |                                |
| Brevet, licences, marques   | 6 278 165                   | 1 561 115        | 712 735          | 7 126 545                      |
| Fonds de Commerce   | 304 898                     |                  | 304 898          | 0                              |
| <b>Total 1</b>  | <b>6 583 063</b>            | <b>1 561 115</b> | <b>1 017 633</b> | <b>7 126 545</b>               |
| <b>Immobilisations corporelles :</b>                                  |                             |                  |                  |                                |
| Autres immobilisations corporelles                                    | 10 165 525                  | 2 755 218        | 4 909 185        | 8 011 557                      |
| <b>Total 2</b>  | <b>10 165 525</b>           | <b>2 755 218</b> | <b>4 909 185</b> | <b>8 011 557</b>               |
| <b>Total général (1+2)</b>  | <b>16 748 588</b>           | <b>4 316 333</b> | <b>5 926 819</b> | <b>15 138 102</b>              |

### 3.2. Provisions et dépréciations

| <i>PROVISIONS &amp; DÉPRÉCIATIONS INSCRITES AU BILAN (en euros)</i> | Montant au début d'exercice | Reclassement    | Augmentations    | Diminutions       | Montant à la fin de l'exercice |
|---|-----------------------------|-----------------|------------------|-------------------|--------------------------------|
| Participations et créances rattachées                               | 1 191 200                   |                 | 2 300 000        | 43 039            | 3 448 161                      |
| Autres immobilisations financières                                  | 100 691                     |                 |                  | 99 166            | 1 525                          |
| <b>Total Immobilisations financières</b>                            | <b>1 291 891</b>            |                 | <b>2 300 000</b> | <b>142 205</b>    | <b>3 449 686</b>               |
| <b>Stocks et en cours</b>   | <b>0</b>                    |                 |                  |                   | <b>0</b>                       |
| <b>Créances clients</b>   | <b>1 578 187</b>            | <b>(97 391)</b> | <b>182 727</b>   | <b>1 360 576</b>  | <b>302 946</b>                 |
| <b>Autres provisions pour dépréciations</b>                         | <b>3 547 490</b>            | <b>97 391</b>   |                  | <b>20 100</b>     | <b>3 624 780</b>               |
| Provisions pour charges et litiges*                                 | 33 241 464                  |                 | 5 550 305        | 23 982 719        | 14 809 050                     |
| Provisions pour pensions et obligations similaires                  | 11 776 764                  |                 | 1 699 888        | 978 569           | 12 498 083                     |
| Provisions pour perte de change                                     | 75 843                      |                 | 4 944            | 75 843            | 4 944                          |
| <b>Total provision pour risques et charges</b>                      | <b>45 094 071</b>           |                 | <b>7 255 137</b> | <b>25 037 131</b> | <b>27 312 077</b>              |
| <b>Total</b>  | <b>51 511 638</b>           | <b>0</b>        | <b>9 737 863</b> | <b>26 560 012</b> | <b>34 689 489</b>              |

Dont reprise de provision utilisée pour : 22 168 357 €

(dont risque 22 076 270 €, change 75 843 € et IDR pour 16 244 €)

Dont reprise de provision non utilisée pour : 2 868 775 €

(dont risque 1 906 450 €, IDR 962 325 €)

### 3.3. État des échéances des créances

| <i>ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES</i>   |                    |                    |                   |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|
| <i>(en euros)</i>                        | Montant brut       | À un an au plus    | À plus d'un an    |
| <b>Créances de l'actif immobilisé</b>    | <b>17 811 916</b>  | <b>5 909 472</b>   | <b>11 902 444</b> |
| Créances rattachées à des participations | 5 633 653          | 5 633 653          |                   |
| Prêts                                    | 10 202 107         | 1 500              | 10 200 607        |
| Autres immobilisations financières       | 1 976 156          | 274 319            | 1 701 837         |
| <b>Créances de l'actif circulant</b>     | <b>618 238 394</b> | <b>614 068 656</b> | <b>4 169 738</b>  |
| Créances clients                         | 40 198 725         | 39 736 451         | 462 274           |
| Personnel et organismes sociaux          | 1 229 292          | 1 229 292          |                   |
| État                                     | 10 086 266         | 6 378 802          | 3 707 464         |
| Groupe et associés                       | 523 990 930        | 523 990 930        |                   |
| Autres créances                          | 36 336 097         | 36 336 097         |                   |
| Charges constatées d'avance              | 6 397 084          | 6 397 084          |                   |
| <b>Total</b>                             | <b>636 050 310</b> | <b>619 978 128</b> | <b>16 072 182</b> |

Altran Technologies a recours de manière significative à l'affacturage. Les encours de créances cédées au factor apparaissent en engagements hors bilan au 31 décembre 2010

pour 95 946 milliers d'euros contre 82 955 milliers d'euros au 31 décembre 2009.

(Cf. paragraphe 6).

Informations concernant les opérations d'affacturage :

|                                   | 2009         | 2010         |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| En cours clients                  | 82 954 885 € | 95 945 911 € |
| Compte courant et garantie Factor | 13 375 017 € | 12 817 317 € |
| Avance court terme du Factor      | 69 579 868 € | 83 128 594 € |

### 3.4. Variation des Capitaux propres

| VARIATION DES CAPITAUX PROPRES |                       |                           |           |                          |                       |                       |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| LIBELLÉS                       | VALEUR DÉBUT EXERCICE | MOUVEMENTS SUR LE CAPITAL |           | AFFECTATION RÉSULTAT N-1 | RÉSULTAT DE L'ANNÉE N | VALEUR À FIN EXERCICE |
|                                |                       | Augmentation              | Réduction |                          |                       |                       |
| Capital                        | 71 789 663            | 62 603                    |           |                          |                       | 71 852 266            |
| Primes d'émission              | 296 834 299           | 313 213                   |           |                          |                       | 297 147 512           |
| Prime de Fusion                | 22 081 706            |                           |           |                          |                       | 22 081 706            |
| Réserve Légale                 | 7 158 855             |                           |           |                          |                       | 7 158 855             |
| Report à nouveau               | 126 755 783           | 617                       |           | (115 458 454)            |                       | 11 297 946            |
| Résultat de l'exercice         | (115 458 454)         |                           |           | 115 458 454              | (6 049 397)           | (6 049 397)           |
| Provisions réglementées        | 57 046                | 57 046                    |           |                          |                       | 114 092               |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>        | <b>409 218 898</b>    | <b>433 479</b>            | <b>0</b>  | <b>0</b>                 | <b>(6 049 397)</b>    | <b>403 602 980</b>    |

### 3.5. Composition du capital social

| COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL  |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | Nombre      | Valeur nominale |
| Actions composant le capital social en début d'exercice                | 143 579 327 | 0,5 euro        |
| Augmentation de capital social dans le cadre de levée de stock-options | 125 205     | 0,5 euro        |
| Actions composant le capital social en fin d'exercice                  | 143 704 532 | 0,5 euro        |

### 3.6. Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2010, les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites sont les suivantes :

| Plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites   | Stock options          |                           |                     | Stock options       |                     |                     | Actions gratuites |             |
|--|------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------|
|  | Plan                   | Plan                      | Plan                | Plan                | Plan                | Plan                | Plan              | Plan        |
|  | 2003 <sup>(a)(c)</sup> | 2003 <sup>(a)(b)(c)</sup> | 2004 <sup>(c)</sup> | 2005 <sup>(c)</sup> | 2005 <sup>(e)</sup> | 2007 <sup>(c)</sup> | 2007              | 2007        |
|  |                        |                           |                     |                     |                     |                     | France            | Hors France |
| Date d'assemblée   | 17/06/1999             | 17/06/1999                | 28/06/2004          | 28/06/2004          | 28/06/2004          | 29/06/2005          | 29/06/2005        | 29/06/2005  |
| Date du Conseil d'Administration ou du Directoire  | 11/03/2003             | 24/06/2003                | 29/06/2004          | 15/06/2005          | 20/12/2005          | 20/12/2007          | 20/12/2007        | 20/12/2007  |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou allouées à la date d'octroi                            | 3 948 993              | 336 191                   | 2 762 000           | 340 000             | 2 630 000           | 2 589 830           | 482 240           | 336 500     |
| <i>dont mandataires sociaux</i>  | 186 785                |                           | 80 000              | 200 000             | 210 000             | 100 000             |                   |             |
| <i>dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées par les 10 salariés les mieux rémunérés</i> | 875 218                | 106 734                   | 510 000             | 340 000             | 635 000             | 340 000             | 93 240            |             |
| Solde au 31/12/2010  | 300 069                | 107 848                   | 451 792             | 132 369             | 321 068             | 424 386             | -                 | -           |
| Date d'attribution définitive des actions gratuites  |                        |                           |                     |                     |                     |                     | 21/12/2009        | 21/12/2010  |
| Date d'expiration d'exercice des options   | 11/03/2011             | 24/06/2011                | 29/06/2012          | 15/06/2013          | 20/12/2013          | 20/12/2015          |                   |             |
| Date de fin de période d'incessibilité des actions gratuites   |                        |                           |                     |                     |                     |                     | 20/12/2011        | 20/12/2011  |
| Prix de souscription des options / cours de référence des actions (en EUR)                               | 2,94                   | 6,66                      | 9,27                | 7,17                | 9,52                | 4,25                | 4                 | 4           |
| Modèle de valorisation utilisé   | Black&Scholes          | Black&Scholes             | Black&Scholes       | Black&Scholes       | Black&Scholes       | Hull&White          | Binomial          | Binomial    |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2009                                       | 1 003 723              | 170 155                   | 1 217 058           | 132 369             | 1 287 876           | 2 111 892           | 371 240           | 249 000     |
| Droits perdus en 2010  | 14 251                 | 5 588                     | 72 509              |                     | 126 314             | 208 169             |                   | 44 000      |
| Droits exercés en 2010   | 123 174                |                           |                     |                     |                     |                     |                   |             |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites ou allouées au 31/12/2010                                       | 866 298                | 164 567                   | 1 144 549           | 132 369             | 1 161 562           | 1 903 723           | 371 240           | 205 000     |

- (a) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 23 décembre 2003, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 20,8 millions d'actions nouvelles.
- (b) L'Assemblée Générale Extraordinaire du 8 juin 2006 a, dans sa neuvième résolution, modifié la période d'exercice du plan en date du 24 juin 2003 pour étendre la période d'exercice de 5 à 8 années.
- (c) À la suite de l'augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription du 29 juillet 2008, les prix d'exercice et le nombre d'actions des différents plans d'options de souscription ont été ajustés afin de tenir compte de l'émission de 24,9 millions d'actions.

### 3.7. Emprunt obligataire convertible

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

Cet emprunt obligataire convertible, émis pour une durée de 5 ans et 44 jours, se compose à l'origine de 30 136 986 obligations d'un nominal de 4,38 euros. La rémunération servie est de 6,72 % l'an.

Les intérêts sont payables annuellement à terme échu au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. Pour la période du 18 novembre 2009 au 31 décembre 2010, les intérêts (1<sup>er</sup> coupon de 0,33 euro) ont été mis en paiement le 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour un montant d'intérêts calculés prorata temporis.

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

| (en millions d'euros) | déc.<br>2008 | juin<br>2009 | déc.<br>2009 | juin<br>2010 | déc.<br>2010 | juin<br>2011 | déc.<br>2011 | juin<br>2012 | déc.<br>2012 | juin<br>2013 | déc.<br>2013 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Revolving Tranche A   | 26,0         | 23,1         | 20,2         | 17,3         | 14,4         | 11,6         | 8,7          | 5,8          | 2,9          | 0,0          | 0,0          |
| Revolving Tranche B   | 124,0        | 111,6        | 99,2         | 86,8         | 74,4         | 62,0         | 49,6         | 37,2         | 24,8         | 12,4         | 0,0          |
| <b>Total</b>          | <b>150</b>   | <b>134,7</b> | <b>119,4</b> | <b>104,1</b> | <b>88,8</b>  | <b>73,6</b>  | <b>58,3</b>  | <b>43,0</b>  | <b>27,7</b>  | <b>12,4</b>  | <b>0,0</b>   |
| CADIF Renégocié       | 5,0          | 5,0          | 4,4          | 3,8          | 3,2          | 2,6          | 2,0          | 1,4          | 0,8          | 0,2          | 0,0          |
| <b>Total général</b>  | <b>155,0</b> | <b>139,7</b> | <b>123,8</b> | <b>107,9</b> | <b>92,0</b>  | <b>76,2</b>  | <b>60,3</b>  | <b>44,4</b>  | <b>28,5</b>  | <b>12,6</b>  | <b>0,0</b>   |

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

- à compter de l'exercice 2009, affectation à la réduction du crédit du tiers du *cash flow* net consolidé au-delà de 15 millions d'euros (hors éventuelle opération de marché) ;

Le montant des intérêts courus à fin 2010 est de 9,9 millions d'euros dont 8,9 millions au titre de l'année 2010.

Les frais d'émission de l'emprunt obligataire sont comptabilisés en charge et ne font donc pas l'objet d'amortissement sur la durée de l'emprunt obligataire.

### 3.8. Principales évolutions des lignes de crédit

#### 3.8.1. Crédit moyen terme : Crédit revolving

Le 4 juillet 2008, Altran Technologies a signé l'accord de refinancement bancaire avec un groupe de banques comprenant BNP Paribas, Crédit Agricole Île-de-France, Natixis et Société Générale, assurant un accès complet à des lignes de crédits représentant 92 millions d'euros au 31 décembre 2010.

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

En date du 9 novembre 2009, un nouvel avenant à l'accord de refinancement bancaire a été signé déterminant de nouveau seuil de ratios financiers.

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

La marge maximale applicable au crédit moyen terme sera inchangée pour un « leverage » inférieur à 3,5 (maximum 140 points de base) et passera, chaque fois que le ratio de

« leverage » sera supérieur à 3,5, à 225 points de base maximum, soit une augmentation de 85 points de base.

Les ratios financiers du groupe au 31 décembre 2010, tels que définis dans les contrats de crédit moyen terme, sont les suivants :

|  | 31/12/2010 | 31/12/2009 |
|--|------------|------------|
| Dette financière nette/fonds propres selon définition du contrat de crédit                                 | 0,41       | 0,38       |
| Dette financière nette/EBITDA avant participation (levier financier) selon définition du contrat de crédit | 2,09       | 3,83       |

Il est précisé que l'EBITDA retenu pour le calcul des *covenants* est l'EBITDA glissant sur 12 mois avant participation des salariés et charges de personnel relatives aux paiements en actions (87 millions d'euros) et que la dette financière nette correspond à la dette nette hors participation des salariés et intérêts courus sur dettes obligataires (182,1 millions d'euros). Les calculs sont réalisés sur la base des comptes consolidés du groupe Altran, établis suivants les normes IFRS.

Altran Technologies respecte au 31 décembre 2010 l'ensemble de ses engagements bancaires (*covenants*).

### 3.8.2. Autres lignes de crédit

Par ailleurs, le groupe dispose de lignes de financement dans le cadre des contrats d'affacturage d'un montant de 291,5 millions d'euros (dont 186,1 millions utilisés) qui ne constituent pas un engagement à terme défini et sont à tacite reconduction.

### 3.8.3. Gestion de trésorerie

Le groupe dispose d'une gestion de trésorerie centralisée, ce qui permet de réduire le risque de liquidité.

Une procédure est mise en œuvre pour la définition des règles d'utilisation des liquidités du groupe dans les filiales et au niveau central, dont l'essentiel des recommandations tient en deux grands principes :

- tous les excédents de trésorerie des filiales sont investis exclusivement auprès de la centrale de trésorerie du groupe (GMTS, société de droit français) ;

| (en millions d'euros)                      | À moins d'1 an | 1 an à 5 ans | Plus de 5 ans |
|--|----------------|--------------|---------------|
| Passifs financiers                         | (241)          | (177)        | -             |
| Actifs financiers                          | 215            | -            | -             |
| Position nette avant gestion               | (26)           | (177)        | -             |
| Hors bilan (contrat de couverture de taux) | 200            | 225          | -             |

Au terme de la convention de crédit signée en juillet 2008, le groupe a pris l'engagement de mettre en place un contrat de couverture de taux d'intérêt destiné à couvrir au moins 50 % de l'engagement total du crédit revolving pour une durée minimum de 3 ans. Compte tenu du niveau d'endettement du groupe,

- GMTS affecte prioritairement ces excédents au remboursement des crédits et/ou utilise des supports monétaires dont la sensibilité et la volatilité sont inférieures à 1 % par an.

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

La gestion du risque de liquidité est assurée en central par la Direction Financière du groupe.

### 3.8.4. Couverture de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2010, la dette nette du groupe est de 203,4 millions d'euros (comptes consolidés d'Altran Technologies établis en normes IFRS) et principalement constituée d'une obligation convertible d'un montant initial de 132 millions d'euros à taux fixe de 6,72 %, remboursable le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Une variation des taux a donc un impact négligeable, abstraction faite des positions de couverture détaillées ci-après.

Les éléments relatifs à l'échéancier des emprunts et dettes financières figurent dans le tableau suivant.

constitué de lignes de crédit moyen terme et de ressources d'affacturage toutes indexées sur des taux variables, il a été décidé de mettre en place un swap de 200 millions d'euros sur 3 ans ayant pour effet de transformer son endettement net à taux variable en un endettement à taux fixe.

Au 31 décembre 2010, les principales caractéristiques de ces contrats de couverture sont les suivantes :

|         | Date départ | Date échéance | Deal | Type | Taux fixe | Nominal    | Taux initial | Devise |
|---------|-------------|---------------|------|------|-----------|------------|--------------|--------|
| SG      | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,2925 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| BNP     | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,3050 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| CA      | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,2900 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| NATIXIS | 02/01/2009  | 02/01/2012    |      | Swap | 4,2700 %  | 50 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |
| BNP     | 02/01/2012  | 02/01/2013    |      | Cap  | 2,0000 %  | 25 000 000 | EURIBOR3M    | EUR    |

La gestion du risque de taux est assurée en central par la Direction Financière du groupe.

### 3.9. Etat des échéances des dettes

| <b>ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES</b><br>(en euros)   |                    |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
|  | Montant brut       | A un an au plus    | A plus d'un an     |
| Emprunts obligataires convertibles                   | 141 924 402        | 0                  | 141 924 402        |
| Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit | 95 037 123         | 34 756 336         | 60 280 787         |
| Emprunts et dettes financières divers                | 3 563 823          | 1 810 197          | 1 753 626          |
| Groupe et associés                                   | 339 304            | 339 304            |                    |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés             | 29 001 330         | 29 001 330         |                    |
| Dettes fiscales et sociales                          | 100 251 474        | 100 251 474        |                    |
| Dettes sur immobilisations                           | 1 546 410          | 1 546 410          |                    |
| Autres dettes  | 3 359 741          | 3 359 741          |                    |
| Produits constatés d'avance                          | 6 245 961          | 6 245 961          |                    |
| <b>Total</b>   | <b>381 269 569</b> | <b>177 310 754</b> | <b>203 958 815</b> |

### 3.10. Entreprises liées et participations

| <b>ENTREPRISES LIÉES ET PARTICIPATIONS</b><br>(en euros)           |             |
|--|-------------|
| Participations   | 122 445 942 |
| Dépréciation des titres de participations                          | (1 170 772) |
| Créances rattachées à des participations                           | 5 620 362   |
| Prêts  | 0           |
| En cours de production de services                                 | 0           |
| Créances clients et comptes rattachés                              | 18 316 899  |
| Autres créances et charges constatées d'avance                     | 524 788 263 |
| Disponibilités   | 2 174 270   |
| Provisions pour risques et charges                                 | 727 345     |
| Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit | 0           |
| Emprunts et dettes financières divers                              | 333 788     |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en cours                   | 3 000       |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés                           | 5 584 128   |
| Dettes sur immobilisations   | 341 714     |
| Autres dettes et produits constatés d'avance                       | 1 713 514   |

**CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES***(en euros)*

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| Produits d'exploitation | 44 167 416 |
| Charges d'exploitation  | 32 406 718 |
| Produits financiers     | 12 256 966 |
| Charges financières     | 14 559 090 |
| Produits exceptionnels  | 0          |
| Charges exceptionnelles | 10 435     |

Les transactions entre parties liées, visées à l'article R. 123-198 11 du Code de commerce, ayant été conclues à des conditions normales de marché *et quasi exclusivement effectuées avec des filiales détenues – directement ou indirectement – en totalité*, aucune information n'est à fournir.

**3.11. Produits à recevoir****PRODUITS À RECEVOIR** *(en euros)*

|  |                   |
|--|-------------------|
| Immobilisations financières            | 0                 |
| Créances clients et comptes rattachés  | 11 145 382        |
| Autres créances                        | 329 866           |
| Créances fiscales et sociales          | 1 094 581         |
| Asso-Opérations faites en commun & GIE | 464               |
| Disponibilités                         | 2 174 270         |
| <b>Total</b>                           | <b>14 744 563</b> |

**3.12. Charges à payer****CHARGES À PAYER** *(en euros)*

|  |                   |
|--|-------------------|
| Emprunts obligataires convertibles                   | 9 938 704         |
| Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit | 1 697 339         |
| Emprunts et dettes financières divers                | 651 068           |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés             | 8 346 163         |
| Dettes fiscales et sociales                          | 49 000 501        |
| Autres dettes  | 1 632 804         |
| <b>Total</b>   | <b>71 266 579</b> |

**3.13. Charges et produits constatés d'avance****CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE** *(en euros)*

|                                 | Charges          | Produits         |
|---------------------------------|------------------|------------------|
| Charges/Produits d'exploitation | 6 397 084        | 6 245 961        |
| <b>Total</b>                    | <b>6 397 084</b> | <b>6 245 961</b> |

## 3.14 Crédit-bail

| <i>CRÉDIT-BAIL (en euros)</i>                      | Logiciels      | Matériel bureau  | Total            |
|--|----------------|------------------|------------------|
| Valeur d'origine                                   | 1 085 460      | 1 238 000        | 2 323 460        |
| Amortissements cumulés exercices antérieurs        |                |                  |                  |
| Dotations exercice                                 |                | 212 890          | 212 890          |
| <b>Total</b>                                       |                | <b>212 890</b>   | <b>212 890</b>   |
| Redevances payées cumulés exercices antérieurs     |                |                  |                  |
| Exercice   | 271 365        | 145 013          | 416 378          |
| <b>Total</b>                                       | <b>271 365</b> | <b>145 013</b>   | <b>416 378</b>   |
| Redevances restant à payer à 1 an au plus          | 542 730        | 586 569          | 1 129 299        |
| De 1 à 5 ans                                       | 271 365        | 734 841          | 1 006 206        |
| <b>Total</b>                                       | <b>814 095</b> | <b>1 321 411</b> | <b>2 135 506</b> |
| Valeurs résiduelles à plus d'1 an et 5 ans au plus |                | 1                | 1                |
| <b>Montant pris en charge dans l'exercice</b>      | <b>271 365</b> | <b>145 013</b>   | <b>416 378</b>   |

La valeur des immobilisations afférentes et leurs amortissements ne sont pas comptabilisés dans les comptes sociaux d'Altran Technologies.

## 4. Notes relatives au compte de résultat

## 4.1. Ventilation du chiffre d'affaires net

| <i>VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET (en euros)</i> |                    |
|---|--------------------|
| <b>Répartition par secteurs d'activité</b>              |                    |
| Ventes de marchandises                                  |                    |
| Prestations de biens & services                         | 524 577 943        |
| <b>Total</b>  | <b>524 577 943</b> |
| <b>Répartition par marchés géographiques</b>            |                    |
| Ventes en France  | 490 762 436        |
| Ventes à l'étranger                                     | 33 815 507         |
| <b>Total</b>  | <b>524 577 943</b> |

## 4.2. Résultat financier

|  | Charges financières | Produits financiers |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>RÉSULTAT FINANCIER</b>                          |                     |                     |
| Intérêts sur compte courant groupe                 | 4 911 523           |                     |
| Commissions sur crédit revolving                   | 421 234             |                     |
| Intérêts des emprunts bancaires                    | 119 633             |                     |
| Intérêts sur emprunt obligataire                   | 8 869 704           |                     |
| Intérêts sur participation salariale               | 182 265             |                     |
| Intérêts sur crédit revolving et swaps             | 10 577 506          |                     |
| Intérêts sur dettes commerciales                   | 33 531              |                     |
| Pertes sur créances liées à des participations     | 9 600 000           |                     |
| Escomptes accordés                                 | 202 982             |                     |
| Pertes de change                                   | 132 920             |                     |
| Charges financières sur affacturage                | 792 653             |                     |
| Autres charges financières                         | 99 269              |                     |
| Provision pour Risques et Charges                  | 30 994              |                     |
| Provision dépréciation immobilisations financières | 2 300 000           |                     |
| Provision engagement retraite                      | 450 422             |                     |
| Provision pertes de changes                        | 4 944               |                     |
| Dividendes reçu groupe                             |                     | 55 001              |
| Intérêts sur compte courant groupe                 |                     | 12 158 926          |
| Reprise de Provisions financières                  |                     | 218 048             |
| Revenus prêts groupe                               |                     |                     |
| Gains de change                                    |                     | 48 112              |
| Autres produits financiers                         |                     | 10 212              |
| <b>TOTAL CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS</b>        | <b>38 729 579</b>   | <b>12 490 298</b>   |

## 4.3. Résultat Exceptionnel

|  | Charges exceptionnelles | Produits exceptionnels |
|--|-------------------------|------------------------|
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>   |                         |                        |
| Charges exceptionnelles de restructuration   | 25 332 870              |                        |
| Autres charges exceptionnelles sur opération de gestion hors groupe                                  | 640 520                 |                        |
| VNC des immobilisations sorties de l'actif   | 1 573 202               |                        |
| Dotations aux provisions pour risques et charges   | 1 934 792               |                        |
| Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles dans le cadre de la restructuration | 1 612 609               |                        |
| Dotations aux amortissements dérogatoires  | 57 046                  |                        |
| Produits exceptionnels de restructuration  |                         |                        |
| Produits de cession des immobilisations cédées   |                         | 1 238 000              |
| Reprises de provisions de restructuration  |                         | 19 619 381             |
| Reprises de provisions exceptionnelles diverses  |                         | 3 028 013              |
| <b>TOTAL CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>   | <b>31 151 039</b>       | <b>23 885 394</b>      |

Les transferts de charges d'exploitation représentent principalement des coûts de restructuration (coûts salariaux,

honoraires, loyers et charges diverses) qui, après analyse, sont reclassés du résultat d'exploitation au résultat exceptionnel.

#### 4.4. Impôts Sociétés et impact de l'intégration fiscale

| (en euros)  | Base         | Impôt       | Résultat net |
|---|--------------|-------------|--------------|
| Résultat courant  | (3 773 095)  | 1 257 698   |              |
| Résultat exceptionnel   | (7 265 645)  | 2 421 882   |              |
| Résultat avant impôt  | (11 038 740) |             | (11 038 740) |
| Impôt sur les sociétés théorique  |              | 3 679 580   |              |
| <b>Impact du non assujettissement à l'impôt courant</b>                   |              |             |              |
| - Différences permanentes   | 20 581 518   | (6 860 506) |              |
| - Différences temporaires   | (12 210 121) | 4 070 040   |              |
| - Impact de l'intégration fiscale—Contribution des filiales bénéficiaires |              | 3 655 810   |              |
| <b>Autres impôts exigibles sur le résultat</b>                            |              |             |              |
| Contribution Sociale—Contribution des filiales bénéficiaires              |              | 69 267      |              |
| Crédit d'impôt recherche  |              | 2 276 635   |              |
| Crédit d'impôt mécénat  |              | 185 194     |              |
| Autres (y.c. impact contrôle fiscal pour -1 MEUR)                         |              | (1 197 563) |              |
| Résultat fiscal   | (2 667 343)  |             |              |
| Création de déficits reportables  | 2 667 343    | (889 114)   |              |
| Impôts sur le résultat comptabilisés (produit)                            |              | 4 989 343   | 4 989 343    |
| Résultat net  |              |             | (6 049 397)  |

La convention d'intégration fiscale en vigueur au sein du groupe ALTRAN est fondée sur le principe de la neutralité selon lequel chaque filiale détermine son impôt et contribue à l'impôt du groupe comme si elle n'était pas intégrée. La charge d'impôt exigible de chaque filiale n'est pas modifiée du fait de l'intégration.

L'économie d'impôt, ou le surplus d'imposition généré par le régime de l'intégration fiscale, est comptabilisée par la société mère Altran Technologies.

Le groupe d'intégration fiscale étant déficitaire en 2010, aucun impôt n'a été comptabilisé par la maison mère au titre de l'impôt groupe.

La contribution des filiales bénéficiaires à l'impôt du groupe a fait l'objet d'une comptabilisation en produits chez Altran Technologies pour 3 725 077 euros.

Altran Technologies a également comptabilisé au titre du crédit d'impôt recherche un produit de 2 276 635 euros et au titre du crédit d'impôt mécénat un produit de 185 194 euros.

#### 4.5. Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

| ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS<br>(en euros) |                    |                   |
|---|--------------------|-------------------|
| Nature des différences temporaires                                      | Montant            | Impôt             |
| - Organic et forfait social   | 818 068            | 272 689           |
| - Provision indemnité fin de carrière                                   | 12 498 084         | 4 166 028         |
| - Autres provisions pour risques et charges                             | 3 898 036          | 1 299 345         |
| - Déficit fiscaux   | 106 634 973        | 35 544 991        |
| <b>Allègements</b>  | <b>123 849 161</b> | <b>41 283 054</b> |
| - Intérêts de sous-capitalisation                                       | 1 994 640          | 664 880           |
| - Restitution de déficits aux filiales intégrées                        | 29 901 190         | 9 967 063         |
| <b>Accroissements</b>   | <b>31 895 830</b>  | <b>10 631 943</b> |

#### 4.6. Effectif

| Personnel salarié | Au 31/12/2010 | Au 31/12/2009 |
|-------------------|---------------|---------------|
| Cadres            | 5 697         | 5 600         |
| Employés          | 302           | 313           |
| <b>Total</b>      | <b>5 999</b>  | <b>5 913</b>  |

#### 4.7. Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations versées en 2010 aux membres du Conseil d'Administration de la société Altran Technologies s'élève à 848 milliers d'euros dont 280 milliers d'euros de jetons de présence.

Aucun crédit ou avance n'a été accordé à ces membres au cours de l'exercice 2010.

## 5. Informations sur les litiges en cours significatifs

Un litige oppose Altran Technologies à Ilyad Value. Altran Technologies réclame à Ilyad Value le solde des paiements dus (3,5 millions d'euros), relatifs aux études et modules de formation cédés à Ilyad en 2001. La créance détenue par Altran Technologies sur Ilyad Value a été provisionnée à 100 %. Ilyad Value, quant à elle, réclame le remboursement des montants qu'elle a payés à Altran Technologies, majorés des intérêts de retard. Altran Technologies estime, sur avis de ses conseils, que la réclamation d'Ilyad Value est sans fondement. Il semblerait qu'Ilyad Value ait déposé en mars 2003 une plainte avec constitution de partie civile visant la société Altran Technologies et relative à des contrats de prestation de services conclus entre la société Altran Technologies et Ilyad Value à la fin de l'année 2001. La société Altran Technologies ne dispose d'aucune information sur cette procédure.

La Commission des Opérations de Bourse (devenue AMF) a ouvert à l'été 2002 une enquête sur l'évolution du cours du titre Altran Technologies.

La Société a reçu notification de griefs et a déposé ses observations en défense, en octobre 2004.

Par décision en date du 29 mai 2007, la Commission des Sanctions de l'AMF a infligé à la Société une sanction de 1,5 million d'euros qui a été intégralement payée en 2008, étant rappelé que le rapporteur avait recommandé une condamnation à hauteur de 500 milliers d'euros. La Société a interjeté appel de cette décision. La Cour d'Appel n'a pas fait droit aux demandes de la société Altran Technologies. Cette dernière s'est pourvue en cassation. La Cour de Cassation a, le 23 juin 2009, confirmé l'arrêt de la Cour d'Appel.

Les travaux d'approfondissement effectués par l'ancien collègue des Commissaires aux comptes sur les comptes 2001 et ceux du 1<sup>er</sup> semestre 2002 ont donné lieu à des ajustements sur les comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2002.

Une enquête préliminaire a alors été ouverte par le Parquet de Paris, enquête convertie en instruction à compter de janvier 2003 des chefs d'abus de biens sociaux, faux et diffusion de fausses informations de nature à agir sur les cours.

La saisine du magistrat instructeur a été étendue une première fois en juin 2004 pour viser le délit de présentation de comptes ne donnant pas une image fidèle de la société.

Elle a été étendue une seconde fois en septembre 2004 pour viser le délit d'initié. Dans le cadre de cette instruction, plusieurs anciens dirigeants et un cadre actuel de la Société ont été mis en examen.

La société Altran Technologies s'est constituée partie civile en février 2003, et a été mise en examen en avril 2005 des chefs de faux et usage de faux et diffusion d'informations trompeuses de nature à agir sur les cours sans que cette mise en examen ne remette en cause la constitution de partie civile.

Le pourvoi formé par certains anciens dirigeants à l'encontre des recours en nullité intentés contre le rapport des deux experts désignés par le magistrat instructeur a été rejeté par la Cour de Cassation. Le magistrat instructeur a notifié aux parties la clôture de l'instruction.

Dans le cadre de cette instruction, treize personnes physiques ou morales se sont constituées parties civiles. La société est à ce jour en attente de l'ordonnance de clôture.

En outre, une plainte avec constitution de partie civile a été déposée par l'APPAC. La société Altran Technologies ne dispose pas d'information concernant cette procédure.

Enfin, deux plaintes avec constitution de partie civile ont été déposées en octobre 2004 à l'encontre de certains dirigeants par les anciens Commissaires aux comptes visant toutes deux le même délit d'entrave aux fonctions de Commissaire aux comptes.

L'ensemble des procédures susvisées concernant des faits survenus exclusivement sur la période 2001/2002.

Un ancien salarié a, en janvier 2011, assigné Altran Technologies devant le Tribunal de Commerce de Paris. Licencié pour faute lourde en 1999, il se prévaut aujourd'hui, ainsi que ses trois associés dans la société qu'il a constituée à l'issue de son licenciement, d'un préjudice du fait qu'il aurait été contraint de reporter l'introduction en bourse de sa société, et ce compte tenu des procédures pénales intentées par Altran à son encontre et au titre duquel il a été depuis relaxé.

Le groupe est en situation contentieuse avec plusieurs de ses anciens salariés qui contestent les motifs de rupture de leur contrat de travail.

La Société Altran Technologies ainsi que la Fondation Altran ont été assignées par un ancien dirigeant pour licenciement abusif et révocation vexatoire. Ces deux litiges ont fait l'objet de provisions.

## 6. Engagements hors bilan

### 6.1. Engagements donnés

| <i>ENGAGEMENTS DONNÉS</i>                | (en milliers d'euros) |
|--|-----------------------|
| Cautions et garanties                    | 91 447                |
| Swap                                     | 225 000               |
| Engagements en matière d'affacturage     | 95 946                |
| Autres engagements : locations véhicules | 3 138                 |
| Clauses de non-concurrence               | 193                   |
| Crédit revolving                         | 0                     |
| <i>ENGAGEMENTS DONNÉS</i>                | Nombre d'heures       |
| Droit Individuel à la Formation          | 345 258               |

### 6.2. Engagements reçus

| <i>ENGAGEMENT REÇU</i> | K€ |
|------------------------|----|
| Crédit revolving       | 0  |

## 7. Evénements significatifs postérieurs à la clôture

Le groupe est en négociation en vue de céder l'ensemble de ses activités au Brésil.

Compte tenu de l'amélioration des performances d'Arthur D. Little ces derniers mois, le groupe poursuit sa réflexion sur les différents scénarios envisagés et a mandaté un conseil extérieur pour réaliser une revue stratégique de cette activité.

## 8. Tableau des filiales et participations

| Sociétés  | Capital | Capitaux propres autres que le capital | Quote part du capital détenu (%) | Valeur comptable des titres détenus |        | Créances, prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés | Montant des cautions et avals donnés par la société | Chiffre d'affaires HT du dernier exercice | Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos) | Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice |
|---|---------|--|----------------------------------|-------------------------------------|--------|--|---|---|--|--|
|   |         |  |                                  | Brute                               | Nette  |  |   |   |  |  |
| <b>Filiales françaises détenues à plus de 50 % (en milliers d'euros)</b>  |         |  |                                  |                                     |        |  |   |   |  |  |
| Altran CIS  | 3 000   | 48 672                                 | 100,00                           | 2 874                               | 2 874  |  |   | 136 108                                   | 7 712  | 5 000  |
| Altran Invoicing  | 470     | 128                                    | 100,00                           | 419                                 | 419    |  |   | 149                                       | 7  |  |
| Diorem  | 40      | (744)                                  | 100,00                           | 1 103                               | 0      |  |   | 1 558                                     | (8)  |  |
| A.D.L. Services   | 10 000  | (18 617)                               | 100,00                           | 16 374                              | 16 374 |  |   | 6 109                                     | (3 333)  |  |
| Logiquial   | 37      | 321                                    | 100,00                           | 37                                  | 37     |  |   | 1 061                                     | 56   |  |
| Altran Prototypes Automobiles   | 37      | (21)                                   | 100,00                           | 37                                  | 21     |  |   | 0   | (3)  |  |
| Altran Praxis France  | 37      | (3 145)                                | 100,00                           | 37                                  | 37     |  |   | 6 990                                     | (1 105)  |  |
| Altran Participations   | 37      | (22)                                   | 100,00                           | 37                                  | 22     |  |   | 0   | (4)  |  |
| Hilson Moran France   | 37      | (60)                                   | 100,00                           | 37                                  | 0      |  |   | 165                                       | (71)   |  |
| G.M.T.S.  | 200     | (12 340)                               | 80,00                            | 160                                 | 160    |  |   | 0   | 19 895   |  |
| NSI   | 680     | 3 804                                  | 73,70                            | 4 970                               | 4 970  |  |   | 10 263                                    | 683  |  |
| Madox Technologies  | 0       | 0                                      | 100,00                           | 0                                   | 0      |  |   | 0   | 0  |  |
| M2M by Altran   | 5       | 0                                      | 50,00                            | 3                                   | 3      |  |   | 0   | 0  |  |
| <b>Filiales françaises détenues à moins de 50 % (en milliers d'euros)</b> |         |  |                                  |                                     |        |  |   |   |  |  |
| M2M Solution  |         |  |                                  | 12,97                               | 1 263  | 0  |   |   |  |  |
| Trustwin  |         |  |                                  | 22,89                               | 2 000  | 1 000  |   |   |  |  |
| <b>Filiales étrangères (normes IFRS en milliers d'euros)</b>              |         |  |                                  |                                     |        |  |   |   |  |  |
| Altran Innovacion (Espagne)   | 1 000   | 11 360                                 | 100                              | 34 142                              | 34 142 |  |   | 13 123                                    | 19   |  |
| Altran (Belgique)   | 62      | 28 622                                 | 99,84                            | 31                                  | 31     |  |   | 75 633                                    | 4 874  |  |
| Altran UK (R.U.)  | 12 500  | (12 400)                               | 100                              | 20 928                              | 20 928 |  |   | 1 756                                     | 323  | 5 300  |
| Altran Deutschland Holding (Allemagne)                                    | 200     | 38 489                                 | 100                              | 202                                 | 202    |  |   | 2 504                                     | 6 825  |  |
| Altran Italia (Italie)  | 5 000   | 6 550                                  | 100                              | 40 305                              | 40 305 |  |   | 151 963                                   | 1 643  |  |
| Altran Sverige (Suède)  | 596     | 52 439                                 | 100                              | 12                                  | 12     |  |   | 188 553                                   | 4 632  |  |
| Altran (Suisse)   | 100     | (1 388)                                | 100                              | 298                                 | 298    |  |   | 24 828                                    | (725)  |  |
| Altran International (Pays-Bas)   | 20      | 64 061                                 | 95                               | 18                                  | 18     |  |   | 3 239                                     | (7 120)  | 1 499  |
| Altran do Brasil (Brésil)   | 116 151 | (37 972)                               | 0,44                             | 1                                   | 1      |  |   | 580                                       | 433  |  |
| Altran Engineering Romania (Roumanie)                                     | 0       | (27)                                   | 100                              | 0                                   | 0      |  |   | 38  | (44)   |  |
| Altran Norge (Norvège)  | 100     | (1 970)                                | 100                              | 13                                  | 13     |  |   | 3 490                                     | (1 281)  |  |
| Altran Telnet Corporation (Tunisie)                                       | 360     | (500)                                  | 50                               | 400                                 | 400    |  |   | 804                                       | 180  |  |
| Altran Australia  | 0       | 0                                      | 100                              | 0                                   | 0      |  |   | 0   | 0  |  |
| Altran Middle East (E.A.U.)   | 50      | 90                                     | 100                              | 10                                  | 10     |  |   | 588                                       | 90   |  |
| Altran Ireland (Irlande)  | 0       | (106)                                  | 100                              | 0                                   | 0      |  |   | 68  | (106)  |  |
| <b>Participations (en milliers d'euros)</b>                               |         |  |                                  |                                     |        |  |   |   |  |  |
| CQS   |         |  |                                  |                                     |        |  |   |   |  |  |

## 9. Tableau des résultats des cinq derniers exercices

| Date d'arrêté  | 31/12/2006   | 31/12/2007  | 31/12/2008  | 31/12/2009    | 31/12/2010   |
|--|--------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| <b>Capital en fin d'exercice</b>   |              |             |             |               |              |
| Capital social   | 58 658 118   | 59 100 650  | 71 588 551  | 71 789 663    | 71 852 266   |
| Nombre d'actions ordinaires  | 117 316 237  | 118 201 300 | 143 177 101 | 143 579 327   | 143 704 532  |
| Opérations et résultats (en euros)   | 490 850 486  | 493 969 709 | 556 911 334 | 486 213 724   | 524 577 942  |
| <b>Chiffre d'affaires (H.T.)</b>   |              |             |             |               |              |
| Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions                   | (15 916 378) | 9 617 839   | 73 592 836  | (98 216 625)  | (23 792 408) |
| Impôts sur les bénéfices   | (16 453 304) | (7 497 479) | 3 050 314   | (4 355 456)   | (4 989 343)  |
| Participation des salariés   | 5 508 709    | 0           | 0           | 0             | 0            |
| Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions                   | (3 294 619)  | 9 869 014   | 68 915 327  | (115 458 454) | (6 049 396)  |
| Résultat distribué   | 0            | 0           | 0           | 0             | 0            |
| <b>Résultat par action (en euros)</b>  |              |             |             |               |              |
| Résultat après impôts, participation avant dotations aux amortissements et provisions              | (0,04)       | 0,14        | 0,49        | (0,65)        | (0,13)       |
| Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions                   | (0,03)       | 0,08        | 0,48        | (0,80)        | (0,04)       |
| Dividende distribué (en euros)   | 0,00         | 0,00        | 0,00        | 0,00          | 0,00         |
| <b>Personnel</b>   |              |             |             |               |              |
| Effectif salariés  | 5 579        | 5 877       | 6 324       | 5 913         | 5 961        |
| Montant de la masse salariale en euros   | 255 590 645  | 258 657 556 | 272 066 888 | 261 220 644   | 266 809 454  |
| Montant des sommes versées en avantages sociaux en euros (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) | 110 575 847  | 109 698 754 | 117 044 137 | 110 611 988   | 111 317 901  |

## 20.4 Vérifications de l'information financière

Les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes annuels du groupe sont disponibles en annexe 3 du présent document de référence.

## 20.5 Dernières informations financières

Néant.

## 20.6 Informations financières intermédiaires et autres

### 20.6.1 Communiqué du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2010 publié le 3 mai 2010

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 est de 351,6 millions d'euros en baisse de 5,3 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2009. Hors incidence de l'activité d'Arthur D.Little et

compte tenu des cessions réalisées, l'activité est en hausse organique de 1,2 % par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre 2009 et en baisse organique de 3,6 % sur un an.

En France, le chiffre d'affaires s'est élevé à 161,8 millions d'euros, en baisse par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2009 de 2,9 %. Hors activité d'Arthur D.Little, la baisse organique du chiffre d'affaires est de 4,0 %.

À l'international, le chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2010 est de 187,1 millions d'euros, en recul de 7,3 %. Hors activité d'Arthur D.Little, la baisse organique est de 3,1 %.

| (en millions d'euros)  | T1 2009      | T2 2009      | T3 2009      | T4 2009      | T1 2010      |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées et Arthur D.Little (a) | 338,1        | 318,7        | 296,7        | 321,6        | 325,5        |
| Contribution des sociétés acquises/cédées (b)  | 6,3          | 5,7          | 5,5          | 6,3          | -            |
| Chiffre d'affaires d'Arthur D.Little (c)   | 27,0         | 25,3         | 24,8         | 27,8         | 26,1         |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A) + (B) + (C)</b>  | <b>371,4</b> | <b>349,7</b> | <b>327,0</b> | <b>355,7</b> | <b>351,6</b> |

### Évolution du périmètre d'activité

Après avoir cédé une filiale aux Pays-Bas au 31 décembre 2009, Altran a poursuivi sa revue d'activité et a cédé au 31 mars 2010 une société américaine réalisant 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.

société, dont 92 départs étaient effectifs au 31 décembre 2009 et 150 additionnels au 31 mars 2010. Il reste 309 départs attendus principalement au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2010.

Au 31 mars 2010, l'effectif total du groupe s'établit à 16 739 collaborateurs, en diminution de 52 hors effet des cessions de périmètres (208) et PPDV (150).

### Évolution des effectifs et du taux de facturation

Le PPDV (Plan Personnalisé de Départ Volontaire) en France se traduit au final par 551 demandes de départs acceptées par la

Le taux de facturation du 1<sup>er</sup> trimestre 2010 a continué de s'améliorer pour s'établir à 81,3 %.

|                     | T1 2009 | T2 2009 | T3 2009 | T4 2009 | T1 2010 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Taux de facturation | 77,9 %  | 77,6 %  | 78,2 %  | 80,8 %  | 81,3 %  |

### Perspectives

L'année 2010 a démarré avec un niveau d'activité en amélioration qui devrait se poursuivre dans les prochains mois. Il reste que certaines incertitudes macroéconomiques demeurent, de même qu'une pression renforcée sur les prix.

Par ailleurs, les efforts réalisés sur les coûts indirects et l'adaptation des ressources du groupe à la demande des clients porteront leurs fruits en 2010 ; ils devraient se traduire par une amélioration sensible de la marge d'exploitation du groupe par rapport à 2009.

### 20.6.2 Communiqué du chiffre d'affaires du 2<sup>e</sup> trimestre 2010 publié le 27 juillet 2010

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au 2<sup>e</sup> trimestre 2010 de 357,6 millions d'euros est en hausse de 2,3 % et de 3,8 % à périmètre constant par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre 2009 (349,7 millions d'euros).

En France, le chiffre d'affaires s'est élevé à 163,0 millions d'euros, en hausse de 8 % par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre 2009. A l'international, le chiffre d'affaires du 2<sup>e</sup> trimestre 2010 est de 192,3 millions d'euros, en recul de 2,2 %. Le chiffre d'affaires d'Arthur D.Little est en hausse de 5,9 % par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre 2009.

À périmètre constant, le chiffre d'affaires est en hausse de 7,5 % en France et de 0,4 % à l'international.

| (en millions d'euros)  | T2 2009      | T3 2009      | T4 2009      | T1 2010      | T2 2010      |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées et Arthur D.Little (a) | 318,7        | 296,7        | 321,6        | 325,5        | 330,8        |
| Contribution des sociétés acquises/cédées (b)  | 5,7          | 5,5          | 6,3          | -            | -            |
| Chiffre d'affaires d'Arthur D.Little (c)   | 25,3         | 24,8         | 27,8         | 26,1         | 26,8         |
| <b>Chiffre d'affaires total (a)+(b)+(c)</b>  | <b>349,7</b> | <b>327,0</b> | <b>355,7</b> | <b>351,6</b> | <b>357,6</b> |

### Évolution du périmètre d'activité

Altran a acquis la société XYPE en Angleterre spécialisée dans le PLM (*Product Lifecycle Management*). Cette société sera consolidée à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2010 et réalise un chiffre d'affaires annuel de 9 millions d'euros environ.

## Évolution des effectifs et du taux de facturation

Le PPDV (Plan Personnalisé de Départ Volontaire) se traduira au final par 601 demandes de départs acceptées de la société :

- 92 départs effectifs au 31 décembre 2009 ;
- 150 départs effectifs au 31 mars 2010 ;
- 151 départs effectifs au 30 juin 2010.

Il reste 208 départs qui seront effectifs majoritairement au cours du 3<sup>e</sup> trimestre 2010.

Au 30 juin 2010, l'effectif total du groupe s'établit à 16 801 collaborateurs, en hausse de 32 personnes par rapport au 31 mars 2010.

Le taux de facturation du 2<sup>e</sup> trimestre 2010 a continué de s'améliorer pour s'établir à 83,0 %.

|                     | T1 2009 | T2 2009 | T3 2009 | T4 2009 | T1 2010 | T2 2010 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Taux de facturation | 77,9 %  | 77,6 %  | 78,2 %  | 80,8 %  | 81,3 %  | 83,0 %  |

## Perspectives

- 1) L'amélioration continue de l'activité depuis trois trimestres et notamment l'accélération de la croissance retrouvée en France constituent d'importants éléments pour le redressement des marges du groupe.
- 2) Le 1<sup>er</sup> semestre 2010 reste impacté par :
  - un marché du conseil en stratégie et management encore difficile ;
  - la situation au Brésil.

Par conséquent, la marge d'exploitation du 1<sup>er</sup> semestre 2010 devrait être en légère augmentation par rapport à celle du 1<sup>er</sup> semestre 2009.

- 3) Le groupe attend une amélioration significative de la marge au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2010.

## 20.6.3 Communiqué des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2010 publié le 1<sup>er</sup> septembre 2010

**Résultat opérationnel courant du 1<sup>er</sup> semestre 2010 de 17,5 millions d'euros :**

- La marge opérationnelle courante s'établit à 2,5 % du chiffre d'affaires.

**Poursuite de la réduction des coûts indirects :**

- Ratio de 22,7 % du chiffre d'affaires au 1<sup>er</sup> semestre 2010.

**Structure financière :**

- Délai de recouvrement clients en amélioration de 3 jours par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2009.

## Compte de résultat simplifié

| (en millions d'euros)                                     | S1 2009       | S2 2009       | 31/12/2009    | S1 2010       |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Chiffres d'affaires                                       | 721,1         | 682,6         | 1 403,7       | 709,2         |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                      | <b>8,9</b>    | <b>22,1</b>   | <b>31,0</b>   | <b>17,5</b>   |
| <b>En % du chiffre d'affaires</b>                         | <b>1,2 %</b>  | <b>3,2 %</b>  | <b>2,2 %</b>  | <b>2,5 %</b>  |
| Autres produits et (charges) opérationnels non récurrents | (17,5)        | (46,9)        | (64,4)        | (15,9)        |
| Dépréciation des écarts d'acquisition                     | (12,1)        | (26,5)        | (38,6)        | (14,6)        |
| Résultat opérationnel                                     | (20,7)        | (51,4)        | (72,1)        | (12,9)        |
| En % du chiffre d'affaires                                | - 2,9 %       | - 7,5 %       | - 5,1 %       | (1,8)         |
| Coût de l'endettement financier net                       | (5,5)         | (8,8)         | (14,3)        | (12,6)        |
| Autres produits & charges financiers                      | (3,1)         | (2,1)         | (5,2)         | 4,2           |
| (Charges)/produits d'impôts *                             | (1,6)         | 17,9          | 16,3          | (6,1)         |
| <b>RÉSULTAT NET</b>                                       | <b>(30,8)</b> | <b>(44,5)</b> | <b>(75,3)</b> | <b>(27,5)</b> |
| Intérêts minoritaires                                     | 0,6           | -             | 0,6           | (0,4)         |
| <b>Résultat net part du groupe</b>                        | <b>(30,2)</b> | <b>(44,5)</b> | <b>(74,7)</b> | <b>(27,9)</b> |

La loi de finances pour 2010 a remplacé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions :

- la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières ;
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12, la CVAE a été qualifiée d'impôts sur le résultat alors qu'auparavant cette charge était comptabilisée dans le résultat opérationnel courant en « impôts et taxes ». Au titre du 30 juin 2009, le montant de la CVAE se serait établi à 4 237 millions d'euros. Il s'élève à 4 168 millions d'euros au 30 juin 2010.

À périmètre constant, le chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> semestre 2010 est stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2009. Il se caractérise par un retour de la croissance au 2<sup>e</sup> trimestre 2010 et notamment en France (+ 8,0 % au 2<sup>e</sup> trimestre 2010).

Les charges opérationnelles ont été réduites de 18,1 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2010 par rapport à la même période l'année dernière. Ce résultat est la combinaison :

- d'une baisse de 2,5 % des charges opérationnelles directes,
- de la poursuite de la baisse des coûts indirects qui représentent désormais 22,7 % du chiffre d'affaires contre 23,3 % un an plus tôt.

Ainsi le résultat opérationnel courant du 1<sup>er</sup> semestre 2010, en progression par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2009, s'établit à 17,5 millions d'euros soit 2,5 % du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel est de -12,9 millions d'euros (- 72,1 millions d'euros en 2009) après prise en compte :

- d'un résultat opérationnel non récurrent négatif de 15,9 millions d'euros lié à des plans de restructuration additionnels, un complément de provisions au titre du Plan de Départ Volontaire qui se traduira par 601 départs au final contre 500 provisionnés dans les comptes 2009 ;
- d'une dépréciation exceptionnelle des écarts d'acquisition à hauteur de 14,6 millions d'euros intégrant une dépréciation intégrale de 5,3 millions d'euros des activités des sociétés du sous-groupe Altran Control Solutions (ex CSI), cédées le 31 juillet 2010.

Le coût de l'endettement financier net est en hausse par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2009 à 12,6 millions d'euros en raison de la comptabilisation des intérêts payables au titre de l'OCEANE 2015.

Le résultat net avant impact des restructurations et des dépréciations des écarts d'acquisition s'établit à 3 millions d'euros contre une perte de 1,2 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2009.

Après prise en compte du résultat non récurrent, des dépréciations des écarts d'acquisition et de la charge d'impôts, le résultat net du groupe ressort en perte de 27,5 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2010.

Le groupe respecte au 30 juin 2010 l'ensemble de ses engagements bancaires ; la dette nette du groupe est de 208,1 millions d'euros stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2009 avec un ratio de « leverage » de 3,52 et de « gearing » de 0,45.

## Perspectives

La mise en place de la nouvelle organisation, l'amélioration des perspectives en France et le redressement graduel des activités à l'international devraient permettre au groupe d'accélérer la croissance de ses activités au cours des prochains trimestres.

L'environnement concurrentiel difficile et les pressions tarifaires des clients continueront de peser sur les marges à court terme.

Le groupe maintiendra sous contrôle ses coûts indirects et bénéficiera des derniers départs dans le cadre du Plan de Départ Volontaire. La marge d'exploitation devrait donc s'améliorer de manière significative au 2<sup>e</sup> semestre par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2010.

## 20.6.4 Communiqué du chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2010 publié le 2 novembre 2010

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au 3<sup>e</sup> trimestre 2010 de 344,9 millions d'euros est en hausse de 5,5 % et de 7,2 % à périmètre constant par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2009 (327,0 millions d'euros).

À périmètre constant et hors Arthur D. Little, le chiffre d'affaires est en hausse de 11,6 % en France et de 3,3 % à l'international. Le chiffre d'affaires d'Arthur D. Little est en hausse de 6,2 % par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2009.

En France, le chiffre d'affaires s'est élevé à 160,4 millions d'euros, en hausse brute de 11,9 % par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2009. À l'international, le chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2010 est de 184,5 millions d'euros, stable + 0,4 %.

| (en millions d'euros)   | T3 2009      | T4 2009      | T1 2010      | T2 2010      | T3 2010      |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées et Arthur D. Little (a) | 293,4        | 319,1        | 323,5        | 328,7        | 314,9        |
| Contribution des sociétés acquises/cédées (b)   | 8,7          | 8,8          | 2,0          | 2,1          | 3,6          |
| Chiffre d'affaires d'Arthur D. Little (c)   | 24,9         | 27,8         | 26,1         | 26,8         | 26,4         |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A)+(B)+(C)</b>   | <b>327,0</b> | <b>355,7</b> | <b>351,6</b> | <b>357,6</b> | <b>344,9</b> |

## Évolution du périmètre d'activité

Altran a acquis la société XYPE en Angleterre spécialisée dans le PLM (*Product Lifecycle Management*). Cette société est consolidée pour la première fois au 3<sup>e</sup> trimestre 2010. Le groupe a également cédé au 31 juillet 2010 le sous-groupe ACS (précédemment CSI).

## Évolution des effectifs et du taux de facturation

Au 30 septembre 2010, l'effectif total du groupe s'établit à 16 813 collaborateurs, en hausse nette par rapport au 30 juin 2010, de 134 personnes (en excluant les 122 départs effectifs dans le cadre du PPDV).

Le taux de facturation du 3<sup>e</sup> trimestre 2010 s'élève à 83,1 %.

|                     | T1 2009 | T2 2009 | T3 2009 | T4 2009 | T1 2010 | T2 2010 | T3 2010 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Taux de facturation | 77,9 %  | 77,6 %  | 78,2 %  | 80,8 %  | 81,3 %  | 83,0 %  | 83,1 %  |

## Perspectives

Le groupe confirme son engagement d'améliorer de manière significative les marges du 2<sup>e</sup> semestre 2010 comparé aux marges du 1<sup>er</sup> semestre 2010.

### 20.6.5 Communiqué sur le chiffre d'affaires du 4<sup>e</sup> trimestre 2010 publié le 7 février 2011

- La croissance d'Altran accélère
- Le taux de facturation continue à croître
- L'amélioration du résultat d'exploitation courant sera en conséquence plus forte qu'annoncée

- Le groupe a réalisé une acquisition dans le domaine du développement durable

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe au 4<sup>e</sup> trimestre s'élève à 382,6 millions d'euros ; il est en hausse de 7,6 % et de 8,4 % à périmètre constant par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre 2009 (344,9 millions d'euros). Il correspond en organique et hors Arthur D.Little à :

- + 10,3 % en France
- + 6,6 % à l'international
- et à + 18,4 % pour Arthur D.Little

Le chiffre d'affaires annuel du groupe en 2010 est de 1 436,7 millions d'euros en hausse de 2,3 %. Hors Arthur D.Little et variations de périmètre, l'activité est en hausse de 4,1 %.

| (en millions d'euros)  | T1 2009      | T2 2009      | T3 2009      | T4 2009      | T1 2010      | T2 2010      | T3 2010      | T4 2010      |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires hors contribution des sociétés acquises/cédées et Arthur D. Little <sup>(a)</sup> | 333,4        | 315,4        | 293,4        | 319,1        | 323,5        | 328,7        | 314,9        | 345,9        |
| Contribution des sociétés acquises/cédées <sup>(b)</sup>   | 10,9         | 9,0          | 8,7          | 8,8          | 2,0          | 2,1          | 3,6          | 3,7          |
| Chiffre d'affaires d'Arthur D. Little <sup>(c)</sup>   | 27,1         | 25,3         | 24,9         | 27,8         | 26,1         | 26,8         | 26,4         | 33,0         |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL (A)+(B)+(C)</b>  | <b>371,4</b> | <b>349,7</b> | <b>327,0</b> | <b>355,7</b> | <b>351,6</b> | <b>357,6</b> | <b>344,9</b> | <b>382,6</b> |

## Évolution des effectifs et du taux de facturation

Au 31 décembre 2010, l'effectif total du groupe s'établit à 17 038 collaborateurs, en hausse nette par rapport au 30 septembre 2010, de 225 personnes.

Le taux de facturation du 4<sup>e</sup> trimestre 2010 s'élève à 83,9 %, en augmentation régulière depuis septembre 2009.

|                     | T1 2009 | T2 2009 | T3 2009 | T4 2009 | T1 2010 | T2 2010 | T3 2010 | T4 2010 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Taux de facturation | 77,9 %  | 77,6 %  | 78,2 %  | 80,8 %  | 81,3 %  | 83,0 %  | 83,1 %  | 83,9 %  |

## Acquisitions 2010

Au 2<sup>e</sup> semestre le groupe a consolidé l'activité de XYPE, société spécialisée dans le PLM (Product Lifecycle Management), au Royaume-Uni.

Au 4<sup>e</sup> trimestre, le groupe a acquis IGEAM, leader italien du conseil en développement durable et en particulier d'étude d'impact environnemental de nouvelles technologies. IGEAM réalise environ 5 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.

## Perspectives

Le groupe confirme que la marge d'exploitation courante au 2<sup>e</sup> semestre 2010 sera en amélioration significative, et plus forte qu'annoncée par rapport à celle du 1<sup>er</sup> semestre 2010.

Par ailleurs, l'amélioration de l'environnement général permet la poursuite de la croissance du chiffre d'affaires en 2011 ainsi qu'une amélioration des résultats par rapport à 2010.

## 20.7 Politique de distribution des dividendes

|   | 31/12/2005  | 31/12/2006  | 31/12/2007  | 31/12/2008  | 31/12/2009  | 31/12/2010  |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre d'actions                                      | 114 442 214 | 117 316 237 | 118 227 961 | 143 177 101 | 143 579 327 | 143 704 532 |
| Dividende distribué par action<br>(hors avoir fiscal) | Néant       | Néant       | Néant       | Néant       | Néant       | Néant       |
| Montant global du dividende distribué<br>(en euros)   | Néant       | Néant       | Néant       | Néant       | Néant       | Néant       |

## 20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les procédures judiciaires et d'arbitrage sont décrites au paragraphe 4.7 « Risques juridiques », du présent document de référence.

## 20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Il n'y a pas eu depuis la clôture de l'exercice 2010 d'événements de nature à modifier de manière significative la situation financière ou commerciale du groupe.



## 21.1 Capital social

### Modification du capital et des droits sociaux

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales. Aucune clause statutaire ne soumet ces modifications à des conditions plus restrictives que les dispositions légales.

#### Capital social

Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, le capital social était de 71 789 663,50 euros, divisé en 143 579 327 actions de 0,50 euro de valeur nominale, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

Au 14 janvier 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées fin décembre 2009, le capital est porté à 71 790 220,50 euros divisé en 143 580 441 actions.

Au 2 février 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en janvier 2011, le capital est porté à 71 790 395,50 euros divisé en 143 580 791 actions.

Au 12 mars 2010, suite à la constatation par le Conseil d'Administration des levées d'options intervenues entre le 21 décembre 2009 et le 28 février 2010, le capital social est porté à 71 799 678 euros divisé en 143 599 356 actions.

Au 2 avril 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en mars 2010, le capital social est porté à 71 799 709,50 euros divisé en 143 599 419 actions.

Au 4 mai 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en avril 2010, le capital est porté à 71 799 783 euros divisé en 143 599 566 actions.

Au 5 juillet 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en juin 2010, le capital est porté à 71 799 925,50 euros divisé en 143 599 851 actions.

Au 3 août 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en juillet 2010, le capital est porté à 71 799 927,50 euros divisé en 143 599 855 actions.

Au 4 novembre 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en octobre 2010, le capital est porté à 71 799 943,50 euros divisé en 143 599 887 actions.

Au 2 décembre 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 18 décembre 2009 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des conversions d'OCEANes réalisées en novembre 2010, le capital est porté à 71 799 961,50 euros divisé en 143 599 923 actions.

Au 29 décembre 2010, le Président-Directeur Général, ayant reçu du Conseil d'Administration du 29 octobre 2010 délégation de compétence à cet effet, constate qu'à la suite des levées d'options intervenues entre le 1<sup>er</sup> mars 2010 et le 28 décembre 2010, le capital social est porté à 71 852 266 euros divisé en 143 704 532 actions.

#### Capital autorisé non émis

##### 1) Autorisations valables jusqu'au 29 juin 2010 :

L'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2009 a autorisé le Conseil d'Administration :

- dans sa 6<sup>e</sup> résolution, à consentir dans un délai de 38 mois, au bénéfice des mandataires sociaux et des salariés, des options de souscription d'actions nouvelles à titre d'augmentation de capital et dans la limite de 6 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- dans sa 7<sup>e</sup> résolution, à procéder dans un délai de 38 mois, à des attributions gratuites d'actions au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel et les mandataires sociaux, dans la limite de 6 % du nombre d'actions composant le capital social, ce montant s'imputant sur le plafond prévu à la 6<sup>e</sup> résolution ;
- dans sa 8<sup>e</sup> résolution, à émettre dans le délai de 26 mois et dans la limite d'un plafond maximum de 250 millions d'euros de nominal, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international par appel public à l'épargne ou placement privé, des obligations ou des titres assimilés, ou tous autres titres conférant un même droit de créance sur la société ;
- dans sa 9<sup>e</sup> résolution, à procéder dans un délai de 26 mois, avec maintien du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ainsi que de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société, dans la limite d'un plafond de 15 millions d'euros de nominal pour les émissions d'actions et de 250 millions d'euros de nominal pour les valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ;

- dans sa 10<sup>e</sup> résolution, à augmenter dans un délai de 26 mois le capital social, par l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires nouvelles ou existantes (« OCEANE ») avec suppression du droit préférentiel de souscription mais instauration d'un délai de priorité réservé aux Actionnaires, le montant nominal maximum des OCEANE susceptibles d'être émises étant fixé à 250 millions d'euros, et le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, à 15 millions d'euros<sup>(1)</sup> ;
- dans sa 11<sup>e</sup> résolution, à augmenter dans un délai de 26 mois le capital social, par l'émission d'actions ordinaires nouvelles à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi simultané de ces deux procédés, dans la limite de 15 millions d'euros ;
- dans sa 12<sup>e</sup> résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, en cas de demande excédentaire de souscription des augmentations de capital mentionnées aux 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions, 15 % de titres en plus du montant de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale<sup>(1)</sup> ;
- dans sa 13<sup>e</sup> résolution, à procéder dans un délai de 26 mois, à une augmentation de capital dans la limite de 10 % du capital social avec un plafond de 10 millions d'euros de nominal, en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces ;
- dans sa 14<sup>e</sup> résolution, à procéder, dans un délai de 26 mois, à une augmentation du capital social réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 1,2 million d'euros de nominal ;
- dans sa 15<sup>e</sup> résolution, dans un délai de 18 mois, à annuler dans la limite maximum de 10 % du montant du capital les actions acquises par la Société ou qu'elle pourrait acquérir et à procéder à due concurrence à une réduction du capital social.
- dans sa 10<sup>e</sup> résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, avec maintien du droit préférentiel de souscription des Actionnaires :
  - des actions, dans la limite d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions,
  - des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions ;
- dans sa 11<sup>e</sup> résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, par voie d'offres au public avec suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires :
  - des actions, dans la limite d'un plafond de 10 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions,
  - des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions ;
- dans sa 12<sup>e</sup> résolution, en cas d'émission dans un délai de 26 mois, par voie d'offres au public avec suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital, avec une décote maximale de 10 % ;
- dans sa 13<sup>e</sup> résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, par voie d'offres visées au II de l'article L 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription :
  - des actions, dans la limite d'un plafond de 10 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions,
  - des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions ;
- dans sa 14<sup>e</sup> résolution, en cas d'émission dans un délai de 26 mois, par voie d'offres visées au II de l'article L 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital, avec une décote maximale de 10 % ;
- dans sa 15<sup>e</sup> résolution, en cas de demande excédentaire lors d'une augmentation de capital décidée en application des 10<sup>e</sup> à 14<sup>e</sup> résolutions, dans un délai de 26 mois, à augmenter le nombre de titres à émettre dans la limite du plafond et au même prix que ceux fixés pour l'émission initiale ;

### 2) Autorisations valables à compter du 29 juin 2010 :

L'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 :

- a mis fin à effet immédiat, pour les fractions non utilisées, à l'ensemble des autorisations précitées, leur renouvellement faisant l'objet des résolutions 8 à 20 résumées ci-après ;
- a autorisé le Conseil d'Administration :
  - dans sa 8<sup>e</sup> résolution, à procéder dans un délai de 18 mois, à l'achat par la Société de ses propres actions, dans la limite de 5 % du montant du capital, avec un prix maximum d'achat de 10 euros par action et un prix minimum de vente de 3 euros par action ;
  - dans sa 9<sup>e</sup> résolution, à augmenter le capital dans un délai de 26 mois, par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, à libérer par émission d'actions nouvelles et/ou par élévation du nominal des actions, dans la limite de 10 millions d'euros ;

(1) En vertu des 10<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions susvisées, le Conseil d'Administration du 9 novembre 2009 a décidé de faire procéder à l'émission d'OCEANE ; cette émission, et l'augmentation de capital qui en résulte, s'imputent sur les plafonds fixés par ces deux résolutions ; le capital restant autorisé en vertu de ces résolutions et non encore émis est donc réduit dans les mêmes proportions.

- dans sa 16<sup>e</sup> résolution, à procéder dans un délai de 26 mois, à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société ;
  - dans sa 17<sup>e</sup> résolution, à émettre dans un délai de 26 mois, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en rémunération de titres apportés en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société :
    - des actions, dans la limite d'un plafond de 10 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations de capital
- avec suppression du droit préférentiel de souscription, et d'un plafond de 15 millions d'euros fixé pour l'ensemble des augmentations relevant des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions,
- des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un plafond de 250 millions d'euros fixé pour l'ensemble des titres de créances émis en vertu des 10<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions.

## Capital potentiel

### Options de souscription d'actions

Le groupe n'a pas émis de plan de *stock-options* ou d'actions gratuites au cours de l'année 2010.

|   | Plan du<br>11/03/2003 | Plan du<br>24/06/2003 | Plan du<br>29/06/2004 | Plan du<br>15/06/2005 | Plan du<br>20/12/2005 | Plan du<br>20/12/2007 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Date d'Assemblée                                      | 17/06/1999            | 17/06/1999            | 28/06/2004            | 28/06/2004            | 28/06/2004            | 29/06/2005            |
| Date du Conseil d'Administration ou du Directoire     | 11/03/2003            | 24/06/2003            | 29/06/2004            | 15/06/2005            | 20/12/2005            | 20/12/2007            |
| Nombre d'actions pouvant être souscrites              | 3 948 993             | 336 191               | 2 770 000             | 340 000               | 2 630 000             | 3 408 570             |
| <i>dont mandataires sociaux lors de l'attribution</i> | 186 785               | -                     | 80 000                | 200 000               | 210 000               | 100 000               |
| <i>dont les 10 premiers attributaires</i>             | 875 218               | 106 734               | 510 000               | 340 000               | 635 000               | 433 240               |
| Point de départ d'exercice des options                | 12/03/2007            | 25/06/2007            | 30/06/2008            | 16/06/2009            | 21/12/2009            | 21/12/2011            |
| Date d'expiration                                     | 11/03/2011            | 24/06/2011*           | 29/06/2012            | 15/06/2013            | 20/12/2013            | 20/12/2015            |
| Prix de souscription <sup>(a) (b)</sup><br>(en euros) | 2,94                  | 6,66                  | 9,27                  | 7,17                  | 9,52                  | 4,25                  |
| Nombre d'actions souscrites                           | 1 113 426             | -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |

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

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

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

Ajustements des plans d'options de souscription d'actions à la suite de l'augmentation de capital du 23 décembre 2003 :

| Plan (en euros)    | Prix d'exercice | Prix d'exercice ajusté | Nombre d'options | Nombre ajusté d'options | Coefficient d'ajustement à appliquer au nombre d'options |
|--------------------|-----------------|------------------------|------------------|-------------------------|--|
| Plan du 11/03/2003 | 3,17            | 2,97                   | 3 699 845        | 3 948 993               | 1,06734  |
| Plan du 24/06/2003 | 7,18            | 6,73                   | 314 980          | 336 191                 | 1,06734  |

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

| Plan (en euros)    | Prix d'exercice | Prix d'exercice ajusté | Nombre d'options | Nombre ajusté d'options | Coefficient d'ajustement à appliquer au nombre d'options |
|--------------------|-----------------|------------------------|------------------|-------------------------|--|
| Plan du 11/03/2003 | 2,97            | 2,94                   | 1 182 134        | 1 193 800               | 1,01043  |
| Plan du 24/06/2003 | 6,73            | 6,66                   | 188 154          | 190 169                 | 1,01043  |
| Plan du 29/06/2004 | 9,37            | 9,27                   | 1 614 998        | 1 632 020               | 1,01043  |
| Plan du 15/06/2005 | 7,24            | 7,17                   | 131 000          | 132 369                 | 1,01043  |
| Plan du 20/12/2005 | 9,62            | 9,52                   | 1 767 500        | 1 786 061               | 1,01043  |
| Plan du 20/12/2007 | 4,29            | 4,25                   | 2 525 330        | 2 551 832               | 1,01043  |

## Synthèse

| Nature des instruments potentiellement dilutifs              | Date d'émission | Prix d'exercice | Dilution potentielle à l'émission | Instrument en circulation au 31/12/2010 | % de dilution  |
|--|-----------------|-----------------|-----------------------------------|---|----------------|
| Options de souscription d'actions nouvelles                  | 11/03/2003      | 2,94            | 3 948 993                         | 866 298                                 | 0,60 %         |
| Options de souscription d'actions nouvelles                  | 24/06/2003      | 6,66            | 336 191                           | 164 567                                 | 0,11 %         |
| Options de souscription d'actions nouvelles                  | 29/06/2004      | 9,27            | 2 762 000                         | 1 144 549                               | 0,80 %         |
| Options de souscription d'actions nouvelles                  | 15/06/2005      | 7,17            | 340 000                           | 132 369                                 | 0,09 %         |
| Options de souscription d'actions nouvelles                  | 20/12/2005      | 9,52            | 2 630 000                         | 1 161 562                               | 0,81 %         |
| Options de souscription d'actions nouvelles                  | 20/12/2007      | 4,25            | 2 589 830                         | 1 903 723                               | 1,32 %         |
| <b>Total des options de souscription d'actions nouvelles</b> |                 |                 | <b>12 607 014</b>                 | <b>5 373 068</b>                        | <b>3,74 %</b>  |
| Émission d'actions gratuites                                 | 20/12/2007      | 4,00            | 818 740                           | 205 000                                 | 0,14 %         |
| OCEANE 1 <sup>er</sup> janvier 2015                          | 18/11/2009      | 4,38            | 30 136 986                        | 30 133 721                              | 20,97 %        |
| <b>TOTAL</b>   |                 |                 | <b>43 562 740</b>                 | <b>35 711 789</b>                       | <b>24,85 %</b> |

Il est à noter que le groupe a émis le 18 novembre 2009 un nouvel emprunt OCEANE à échéance 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ainsi, la dilution potentielle de l'ensemble des instruments dilutifs serait de 24,85 % (en cas d'exercice de l'ensemble des *stock-options*, actions gratuites en circulation et obligations convertibles soit 35 711 789 instruments de capitaux propres).

## Rachat par la société de ses propres actions

Cette faculté, accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2009, n'a pas été exercée par la société au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2010.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 29 juin 2010, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires :

- a mis fin avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2009 ;
- a entériné, dans le cadre de sa 8<sup>e</sup> résolution, la possibilité pour la société d'intervenir sur ses titres à des fins, entre autres, de régulation de cours. À ce jour cette faculté, valide pendant 18 mois, n'a pas été exercée.

## Emprunts obligataires convertibles en capital (OCEANE)

### OCEANE 1<sup>er</sup> janvier 2015

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires de la société réunie le 23 juin 2009, et notamment ses dixième et douzième résolutions, le Conseil d'Administration a décidé, dans sa réunion du 9 novembre 2009, le principe d'une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'un montant maximum d'environ 100 millions d'euros, pouvant atteindre 115 millions d'euros en cas d'exercice en totalité de la faculté d'extension et environ 132 millions d'euros en cas d'exercice de la totalité de la faculté d'extension et de l'option de surallocation, et a subdélégué à son Président, tous pouvoirs à l'effet de réaliser cette émission, d'en fixer le prix d'émission et les termes définitifs.

Conformément à la subdélégation qui lui a été consentie par le Conseil d'Administration et aux résolutions de l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 23 juin 2009, le Président du Conseil d'Administration a décidé le 9 novembre 2009, de procéder à l'émission des obligations, dans les conditions précisées dans la note d'opération. Selon le calendrier

envisagé, le Président du Conseil d'Administration a arrêté les modalités définitives des obligations le 13 novembre 2009, comme suit :

• **Nature des titres émis :**

Obligation à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions existantes (OCEANE).

• **Montant nominal de l'emprunt :**

131 999 998,68 euros.

• **Nombre d'obligations émises et prix d'émission :**

30 136 986 obligations émises au prix unitaire de 4,38 euros.

• **Date de jouissance, durée et terme de l'emprunt :**

Jouissance à compter du 18 novembre 2009 pour une durée de 5 ans et 44 jours, dont le premier terme est fixé au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

• **Intérêt annuel :**

6,72 %.

• **Amortissement normal :**

À moins qu'elles n'aient été amorties de façon anticipée, échangées ou converties, les obligations seront remboursées en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2015 (ou le 1<sup>er</sup> jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré) par remboursement au pair au prix de 4,38 euros par obligation.

• **Conversion des obligations et/ou échange des obligations en actions :**

Les porteurs d'obligations pourront demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions, à tout moment à

compter de la date de règlement, soit le 18 novembre 2009 et jusqu'au septième jour ouvré qui précède la date de remboursement normal ou anticipé, à raison d'une action de la société pour une obligation, sous réserve des ajustements prévus en cas d'opérations financières réalisées par la société.

La société pourra à son gré remettre des actions nouvelles et/ou des actions existantes.

• **Amortissement anticipé :**

L'amortissement anticipé est possible mais au seul gré de la société :

- pour tout ou partie des obligations, à tout moment, par rachat en bourse ou hors bourse ou par offres de rachat ou d'échange ;
- à tout moment, pour la totalité des obligations, à compter du 15 janvier 2013 jusqu'à l'échéance des obligations au pair majoré des intérêts courus, si la moyenne arithmétique, calculée sur 20 jours de bourse consécutifs parmi les 30 qui précèdent la parution de l'avis de remboursement anticipé, des produits des premiers cours cotés de l'action de la Société constatés sur Euronext Paris et du Ratio d'Attribution d'Actions (tel que défini ci-après) en vigueur à chaque date concernée, excède 130 % de la valeur nominale des obligations ;
- à tout moment, pour la totalité des obligations, au pair majoré des intérêts courus, si le nombre d'obligations en circulation est inférieur à 10 % du nombre des obligations émises.

### Intervention de la société sur les OCEANEs en circulation

À ce jour la société n'a acquis aucune OCEANE 2015.

### Évolution du capital depuis le 25 mars 1998

| Date       | Opérations  | Variation du nombre d'actions | Nominal (en euros) | Montant du capital | Prime d'émission ou d'apport | Nombre d'actions composant le capital |
|------------|---|-------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| 25/03/1998 | Actions gratuites   | 7 343 130                     | 11 194 529,52      | 14 926 039,36      |                              | 9 790 840                             |
| 25/06/1998 | Fusion absorption d'Altran International et radiation d'actions anciennes | 19 018                        | 28 992,75          | 14 955 032,11      | 1 940 710,75                 | 9 809 858                             |
| 21/12/1999 | Exercice d'options  | 195 236                       | 297 635,36         | 15 252 667,48      | 3 207 021,03                 | 10 005 094                            |
| 21/12/1999 | Conversion en euros   |                               | (5 247 573,48)     | 10 005 094,00      |                              | 10 005 094                            |
| 21/12/1999 | Actions gratuites   | 20 010 188                    | 20 010 188         | 30 015 282,00      |                              | 30 015 282                            |
| 02/01/2001 | Division du nominal par 2   | 30 015 282                    | 30 015 282         | 30 015 282,00      |                              | 60 030 564                            |

| Date       | Opérations                                   | Variation du nombre d'actions | Nominal (en euros) | Montant du capital | Prime d'émission ou d'apport | Nombre d'actions composant le capital |
|------------|--|-------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| 02/01/2001 | Incorporation du report à nouveau            | 30 015 282                    | 15 007 641         | 45 022 923,00      |                              | 90 045 846                            |
| 31/12/2001 | Conversion d'OCEANE                          | 27                            | 13,5               | 45 022 936,50      |                              | 90 045 873                            |
| 31/12/2001 | Exercice d'options                           | 1 670 508                     | 835 254            | 45 858 190,50      | 9 104 268,60                 | 91 716 381                            |
| 31/12/2002 | Conversion d'OCEANE                          | 21                            | 10,5               | 45 858 201,00      |                              | 91 716 402                            |
| 31/12/2002 | Exercice d'options                           | 1 917 729                     | 958 864,5          | 46 817 065,50      | 11 352 955,68                | 93 634 131                            |
| 23/12/2003 | Augmentation de capital en numéraire         | 20 807 584                    | 10 403 792         | 57 220 857,50      | 135 522 971,80               | 114 441 715                           |
| 10/02/2004 | Conversion d'OCEANE                          | 147                           | 73,50              | 57 220 931,00      |                              | 114 441 862                           |
| 09/03/2004 | Conversion d'OCEANE                          | 3                             | 1,50               | 57 220 932,50      |                              | 114 441 865                           |
| 22/12/2004 | Conversion d'OCEANE                          | 230                           | 115                | 57 221 047,50      |                              | 114 442 095                           |
| 23/12/2004 | Conversion d'OCEANE                          | 16                            | 8                  | 57 221 055,50      |                              | 114 442 111                           |
| 27/12/2004 | Conversion d'OCEANE                          | 16                            | 8                  | 57 221 063,50      |                              | 114 442 127                           |
| 27/12/2004 | Conversion d'OCEANE                          | 87                            | 43,50              | 57 221 107,00      |                              | 114 442 214                           |
| 23/05/2006 | Augmentation de capital réservé aux salariés | 2 872 255                     | 1 436 127,50       | 58 657 234,50      | 24 276 744,57                | 117 314 469                           |
| 29/12/2006 | Augmentation de capital liée à la fusion     | 1 768                         | 884                | 58 658 118,50      |                              | 117 316 237                           |
| 26/07/2007 | Exercice d'options                           | 596 029                       | 298 014,50         | 58 956 133,00      | 1 472 191,63                 | 117 912 266                           |
| 31/10/2007 | Exercice d'options                           | 289 034                       | 144 517            | 59 100 650,00      | 713 913,98                   | 118 201 300                           |
| 04/02/2008 | Exercice d'options                           | 37 070                        | 18 535             | 59 119 185,00      | 91 562,90                    | 118 238 370                           |
| 02/06/2008 | Exercice d'options                           | 38 367                        | 19 183,50          | 59 138 368,50      | 94 766,49                    | 118 276 737                           |
| 29/07/2008 | Augmentation de capital en numéraire         | 24 900 364                    | 12 450 182         | 71 588 550,50      | 114 088 144,15               | 143 177 101                           |
| 05/02/2009 | Exercice d'options                           | 23 571                        | 11 785,50          | 71 600 336,00      | 57 510,30                    | 143 200 672                           |
| 18/12/2009 | Exercice d'options                           | 6 181                         | 3 090,50           | 71 603 426,50      | 15 081,64                    | 143 206 853                           |
| 21/12/2009 | Émission d'actions gratuites                 | 371 240                       | 185 620            | 71 789 046,50      |                              | 143 578 093                           |
| 21/12/2009 | Conversion d'OCEANE                          | 1 234                         | 617                | 71 789 663,50      |                              | 143 579 327                           |
| 14/01/2010 | Conversion d'OCEANE                          | 1 114                         | 557                | 71 790 220,50      |                              | 143 580 441                           |
| 02/02/2010 | Conversion d'OCEANE                          | 350                           | 175                | 71 790 395,50      |                              | 143 580 791                           |
| 12/03/2010 | Exercice d'options                           | 18 565                        | 9 282,50           | 71 799 678,00      | 45 298,60                    | 143 599 356                           |
| 02/04/2010 | Conversion d'OCEANE                          | 63                            | 31,50              | 71 799 709,50      |                              | 143 599 419                           |
| 04/05/2010 | Conversion d'OCEANE                          | 147                           | 73,50              | 71 799 783,00      | 570,36                       | 143 599 566                           |
| 05/07/2010 | Conversion d'OCEANE                          | 285                           | 142,50             | 71 799 925,50      | 1 105,80                     | 143 599 851                           |

| Date       | Opérations          | Variation du nombre d'actions | Nominal (en euros) | Montant du capital | Prime d'émission ou d'apport | Nombre d'actions composant le capital |
|------------|---------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| 03/08/2010 | Conversion d'OCEANE | 4                             | 2                  | 71 799 927,50      | 15,52                        | 143 599 855                           |
| 04/11/2010 | Conversion d'OCEANE | 32                            | 16                 | 71 799 943,50      | 124,16                       | 143 599 887                           |
| 02/12/2010 | Conversion d'OCEANE | 36                            | 18                 | 71 799 961,50      | 139,68                       | 143 599 923                           |
| 29/12/2010 | Exercice d'options  | 104 609                       | 52 304,50          | 71 852 266,00      | 255 245,96                   | 143 704 532                           |

## 21.2 Acte constitutif et statuts

### Date de constitution et durée

La société a été constituée le 14 février 1970. Sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par la loi et les statuts, son existence prendra fin le 14 février 2045.

### Objet social

L'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2009 a adopté dans sa 5<sup>e</sup> résolution, une nouvelle rédaction de l'objet social qui vise simplement à mieux distinguer les différents métiers que recouvre l'activité d'ALTRAN.

L'article 3 des statuts est désormais rédigé comme suit :

« La société a pour objet en France et en tous pays :

- le conseil en technologies et innovation ;
- le conseil en organisation et systèmes d'information ;
- le conseil en stratégie et management ;
- la conception et la commercialisation de logiciels et/ou de progiciels ;
- la conception, la fourniture, la production et/ou la distribution de composants et d'équipements ;
- les prestations de services s'y rapportant, y compris les services de maintenance, le conseil en ressources humaines et/ou la formation ;
- plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement. »

### Registre du Commerce et des Sociétés

702 012 956 RCS Paris

**Code Siret** : 702 012 956 00042

**Code APE** : 7112 B

### Droit d'information permanent des Actionnaires

Les Actionnaires peuvent exercer leur droit d'information permanent conformément aux dispositions légales et réglementaires au siège administratif de la société.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

### Répartition statutaire des bénéfices (article 20 des statuts)

Sur les bénéfices nets de chaque exercice, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le solde, diminué des sommes portées en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté s'il y a lieu des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé les sommes que, sur la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserves générales et spéciales.

Le solde éventuel du bénéfice net est distribué en totalité aux Actionnaires.

L'Assemblée Générale peut décider de distribuer des sommes prélevées sur les réserves disponibles. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Par dérogation aux dispositions du présent article, il est procédé, le cas échéant, à une dotation à la réserve spéciale de participation des travailleurs dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Conseil d'Administration, peut décider que les bénéfices d'un exercice seront, en tout ou partie, reportés à nouveau ou portés en réserves.

### Modalités du paiement des dividendes

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels peut accorder aux Actionnaires, pour tout ou partie du dividende distribué, une option entre le paiement en numéraire ou en actions nouvelles à émettre dans les conditions prévues par la loi. Il pourra en être de même pour le paiement des acomptes sur dividendes.

La prescription en matière de dividendes étant de 5 ans, tout porteur d'actions a le droit de réclamer les dividendes auxquels il a droit dans ce délai à compter de la date d'échéance des dividendes. Une fois le délai de 5 ans passé, les dividendes non réclamés deviennent, selon les dispositions légales, la propriété du Trésor Public.

### Montant des dividendes non réclamés au titre des exercices

|      |       |
|------|-------|
| 2006 | Néant |
| 2007 | Néant |
| 2008 | Néant |
| 2009 | Néant |
| 2010 | Néant |

### Assemblées Générales (article 19 des statuts)

Les Assemblées d'Actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le Conseil d'Administration peut décider lors de la convocation, de retransmettre publiquement l'intégralité de la réunion par visioconférence et/ou télétransmission, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation.

Deux membres du Comité d'entreprise, désignés par ce dernier, peuvent également assister aux Assemblées Générales. Ils doivent à leur demande, être entendus lors de toutes délibérations requérant l'unanimité des Actionnaires.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> alinéas de l'article L 228-1 du Code de commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une Assemblée le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions tel qu'il a été défini au 3<sup>e</sup> alinéa du même article. Avant de transmettre des pouvoirs ou des votes en Assemblée Générale, l'intermédiaire est tenu, à la demande de la société émettrice ou de son mandataire, de fournir la liste des propriétaires non-résidents des actions auxquelles ces droits de vote sont attachés. Cette liste est fournie dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré comme tel, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des titres, ne peut être pris en compte.

Les Assemblées Générales se composent de tous les Actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, pourvu qu'elles soient libérées des versements exigibles. Quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, tout Actionnaire a le droit, sur justification de son identité et de sa qualité, de participer aux Assemblées Générales, sous la condition d'un enregistrement comptable des titres au 3<sup>e</sup> jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris) :

- pour les titulaires d'actions nominatives : au nom de l'Actionnaire dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société ;
- pour les titulaires d'actions au porteur : au nom de l'intermédiaire inscrit pour le compte de l'Actionnaire dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;

et, le cas échéant, de fournir à la société, conformément aux dispositions en vigueur, tous éléments permettant son identification. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres aux porteurs tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le droit de participer aux Assemblées est subordonné au respect des textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Tout Actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées par l'avis de convocation à l'Assemblée. Lors des Assemblées Générales, les conditions de quorum prévues par la loi selon la nature des Assemblées s'apprécient en tenant compte du nombre d'actions ayant droit de vote. En cas de vote par correspondance, il ne sera tenu compte pour le calcul du quorum, que des formulaires dûment complétés et reçus par la société, trois jours au moins avant la date de l'Assemblée. De même toute question écrite adressée au Conseil d'Administration par un Actionnaire conformément à l'article L. 225-108 du Code de commerce, pour être dûment reçue par le Conseil d'Administration, devra être adressée à ce dernier dans les délais légaux. Les conditions de majorité selon la nature de l'Assemblée s'apprécient en tenant compte du nombre de droits de vote attachés aux actions possédées par

les Actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance. Les actions appartenant à tout Actionnaire qui n'aurait pas satisfait à l'obligation légale d'information de la société prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce seront privées du droit de vote, pour ce qui concerne la fraction non déclarée, en cas de demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs Actionnaires détenant 5 % au moins du capital de la société.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président et, à défaut, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'intégralité de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet est autorisée. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires (« BALO »). Tout Actionnaire pourra également, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au BALO.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont valablement certifiées et délivrées conformément à la Loi.

## Droit de vote double (article 9 des statuts)

Les droits de vote double ont été mis en place par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 20 octobre 1986.

Chaque action est assortie du droit de vote aux Assemblées Générales. Le nombre de voix attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent, chaque action donne droit à une voix.

Cependant les propriétaires d'actions nominatives ou leurs mandataires, si ces actions sont inscrites à leurs noms depuis quatre ans au moins et entièrement libérées, ou si elles proviennent du regroupement d'actions toutes inscrites à leurs noms depuis quatre ans au moins et entièrement libérées, disposent dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires de deux voix pour chacune desdites actions.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application de l'alinéa précédent. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donations entre vifs au profit d'un conjoint, ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus au dit alinéa.

## Seuil de détention du capital (article 7 des statuts)

Conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, toute personne agissant seule ou de concert, qui vient à posséder plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié ou des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote doit informer la société et l'Autorité des Marchés Financiers du nombre d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Il en est de même lorsque la participation d'un Actionnaire devient inférieure aux seuils prévus ci-dessus.

Toute personne agissant seule ou de concert qui vient à détenir, directement ou indirectement, une fraction du capital ou de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la société, égale ou supérieure à 0,5 % ou un multiple de cette fraction, sera tenue de notifier à la société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de cinq jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, le nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce pour toute Assemblée d'Actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs Actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la société. Cette demande est consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale. L'intermédiaire inscrit comme détenteur d'actions conformément au 3<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce est tenu, sans préjudice des obligations des propriétaires des actions, d'effectuer les déclarations prévues au présent article, pour l'ensemble des titres pour lesquels il est inscrit en compte. L'inobservation de cette obligation sera sanctionnée conformément à l'article L. 228-3-3 du Code de commerce.

Toute personne agissant seule ou de concert est également tenue d'informer la société dans un délai de cinq jours lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au 2<sup>e</sup> alinéa du présent paragraphe.

## Titres aux porteurs identifiables (article 7 des statuts)

En vue de mieux identifier les porteurs d'actions, la société peut demander à l'organisme chargé de la compensation les renseignements visés à l'article L. 228-2 du Code de commerce.



# 22

## Contrats importants

Le groupe n'a pas conclu, à la date d'enregistrement du présent document de référence, de contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, à l'exception du contrat avec ses banques décrit au chapitre 4.2 « Risque de liquidité et gestion de la dette obligataire convertible » du présent document de référence.



# 23

## Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Néant.



# 24 Documents accessibles au public

L'information financière est assurée notamment par des communiqués diffusés à la presse (agences et journaux). L'ensemble des informations financières (communiqués, présentations, rapports) est disponible sur le site Internet du groupe : <http://www.altran.com>

## Rappel des communications réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010

| <i>Publication</i>                                   | <i>Date</i>                    |
|--|--------------------------------|
| Chiffre d'affaires 4 <sup>e</sup> trimestre 2009     | 8 février 2010                 |
| Résultats 2009                                       | 15 mars 2010                   |
| Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2010 | 3 mai 2010                     |
| Assemblée Générale des Actionnaires                  | 29 juin 2010                   |
| Chiffre d'affaires du 2 <sup>e</sup> trimestre 2010  | 27 juillet 2010                |
| Résultat du 1 <sup>er</sup> semestre 2010            | 1 <sup>er</sup> septembre 2010 |
| Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2010  | 2 novembre 2010                |
| Chiffre d'affaires annuel 2010                       | 7 février 2011                 |

## Calendrier de publication

| <i>Publication</i>                                   | <i>Date</i>     |
|--|-----------------|
| Résultat annuel 2010                                 | 14 mars 2011    |
| Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2011 | 2 mai 2011      |
| Assemblée Générale des Actionnaires                  | 10 juin 2011    |
| Chiffre d'affaires du 2 <sup>e</sup> trimestre 2011  | 28 juillet 2011 |
| Résultat du 1 <sup>er</sup> semestre 2011            | 31 août 2011    |
| Chiffre d'affaire du 3 <sup>e</sup> trimestre 2011   | 31 octobre 2011 |



# 25

## Informations sur les participations

L'ensemble des informations relatives au périmètre de consolidation sont disponibles au § 7 « Organigramme » du présent document de référence 2010.



## Contrôle interne

### Rapport du Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

#### (Article L 225-37 du Code du commerce)

Conformément à l'article L. 225-37 du Code du Commerce, le présent rapport, approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 10 mars 2011, présente la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Seront ainsi successivement présentés les points suivants :

- la gouvernance d'entreprise et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés ;
- les limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général ;
- les principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ;
- les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale ;
- le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et le système d'information comptable et financière du groupe.

## 1. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE – CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### 1.1. La gouvernance d'entreprise

Le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 12 décembre 2008 a décidé de se référer au code AFEP-MEDEF pour la gouvernance de la société, et en particulier aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2009, la Société a examiné les mesures à mettre en œuvre pour évaluer la conformité de la gouvernance d'entreprise à ce code et a, suite à cet examen, opéré des améliorations de son système de gouvernance par l'adoption d'une nouvelle version du règlement intérieur du Conseil d'Administration et des Comités du conseil.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, adopté le 25 juillet 2008, a ainsi été modifié par délibération du Conseil du 12 mars 2010, afin de définir, dans le respect des dispositions correspondantes du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF, les principes et les règles qui régissent :

- la composition du Conseil, en précisant notamment la notion d'administrateur indépendant ;
- le fonctionnement du Conseil et les conditions d'exercice de sa mission ;
- le rôle du Conseil d'Administration ;
- la rémunération des administrateurs et celle du Directeur Général ;
- l'évaluation périodique des travaux du Conseil et de la contribution effective de chacun de ses membres ;
- les droits et devoirs d'information des administrateurs et des censeurs ;
- la prévention des délits d'initiés avec, en annexe au règlement intérieur, un « guide de prévention des délits d'initiés » ;
- les Comités spécialisés, dont 3 Comités permanents (Comité des nominations et des rémunérations, Comité des investissements et acquisitions et Comité d'audit), leur composition et leurs attributions ;
- la confidentialité des informations recueillies, que ce soit au cours ou en dehors des séances du Conseil ou des Comités.

Le Code AFEP-MEDEF recommande que le Conseil débatte une fois par an sur son fonctionnement. Pour l'exercice 2011, ce débat aura lieu dans le cadre de l'évaluation triennale des travaux du Conseil, qui sera effectuée cette année pour la première fois.

Par ailleurs, en application de la Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils, la nomination d'au moins une femme devra être portée, au plus tard, à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2011.

Enfin, la transformation d'Altran Technologies en Société Anonyme à Conseil d'Administration, le 30 juin 2008, s'est traduite par la nomination, le même jour, de l'ensemble des membres du Conseil, pour des mandats de même durée ; lors de futures nominations, il pourrait être prévu un étalement des échéances de mandats, de façon à favoriser un renouvellement plus harmonieux des administrateurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

## 1.2. Le Conseil d'Administration

Depuis l'Assemblée Générale du 30 juin 2008, la société est administrée par un Conseil d'Administration composé de 8 membres nommés lors de cette Assemblée Générale pour une durée de 4 ans, dont au moins un tiers d'administrateurs indépendants, en conformité avec le règlement intérieur du Conseil :

- Monsieur Yves de Chaisemartin, Président et Directeur Général ;
- Monsieur Roger Alibault ;
- Monsieur Jean-Pierre Alix ;
- Apax Partners, représenté par Monsieur Maurice Tchenio ;
- Monsieur Dominique de Calan ;
- Monsieur Gilles Rigal ;
- Monsieur Michel Sénamaud ;
- Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes.

Les administrateurs indépendants répondent à l'ensemble des critères fixés au chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF et repris dans leur intégralité dans le règlement intérieur du Conseil. La qualification d'administrateur indépendant a été débattue par le Comité des nominations et des rémunérations et examinée par le Conseil d'Administration du 4 février 2010 qui a ainsi qualifié Messieurs Sénamaud, de Calan et de T'Serclaes d'administrateurs indépendants. Cette qualification d'administrateur indépendant fait l'objet d'un examen chaque année par le Comité des nominations et le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Est indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les critères que doivent examiner le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil d'Administration afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflits entre l'administrateur et la Direction de la Société, la Société ou son Groupe sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur d'une société ou entité du groupe, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel, la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité, ou ne pas être lié directement ou indirectement à l'une des personnes mentionnées ci-dessus ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- ne pas avoir été, au cours des cinq années précédentes, commissaire aux comptes de la Société ou de son Groupe ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant n'interviendra qu'à l'expiration du mandat au cours duquel aura été dépassée la durée de douze ans ;
- ne pas être ou ne pas représenter un actionnaire détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société ou de sa société mère.

Le Conseil d'Administration est assisté d'un censeur, Monsieur Thomas de Villeneuve qui a accès aux mêmes informations que les administrateurs et peut prendre part aux débats du Conseil d'Administration, mais il n'a pas le droit de vote.

Le détail des mandats et fonctions des administrateurs est précisé au chapitre 14 du document de référence.

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt du groupe l'exige. Au cours de l'exercice 2010, il s'est réuni 7 fois avec un taux de présence de 96 %.

Les principales questions traitées par le Conseil d'Administration ont été les suivantes :

- examen des rapports d'activité du Conseil d'Administration, de la marche des affaires, de la situation des filiales, des documents prévisionnels et du budget du groupe ;
- examen du suivi de la restructuration du groupe ;
- examen des chiffres d'affaires trimestriels, des comptes annuels 2009 et des comptes semestriels 2010 ;
- suivi des travaux de l'audit interne ;
- examen des litiges importants ;
- examen du financement du groupe ;
- autorisations données en matière de cautions, avals et garanties.

Les représentants du Comité d'entreprise qui assistent aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative, sont :

- Monsieur Heni Massouri ;
- Monsieur Bertrand Cahuzac.

### 1.3. Limitations apportées au pouvoir du Directeur Général

La Direction Générale de la société est assumée par Monsieur Yves de Chaisemartin, nommé par le Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> juillet 2008, Président et Directeur Général. Le Conseil a décidé ainsi de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général de la société.

En dehors des limitations légales et réglementaires et des opérations ou décisions nécessitant l'approbation préalable du Conseil d'Administration comme le prévoit le règlement intérieur (notamment les opérations sur le capital, les opérations d'émission de valeurs mobilières, les attributions de stock-options ou d'actions gratuites, les fusions, les acquisitions, les cessions et les projets de financement), le Conseil d'Administration n'a apporté aucune limite aux pouvoirs du Président-Directeur Général ; il n'existe de même aucune limitation statutaire à ses pouvoirs en dehors de celles citées ci-dessus.

### 1.4. Rémunération des mandataires sociaux

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont précisés au chapitre 15 du document de référence.

### 1.5. Les Comités spécialisés

Il a été créé au sein du Conseil d'Administration trois Comités spécialisés : un Comité d'audit, un Comité des nominations et des rémunérations et un Comité des investissements et acquisitions. Chacun de ces Comités s'est doté d'un règlement intérieur précisant ses missions et définissant les modalités de son fonctionnement, approuvé par le Conseil d'Administration du 25 juillet 2008 et mis en conformité le 12 mars 2010 avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF.

#### Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de 4 membres ayant des compétences en matière financière et comptable, dont trois administrateurs. Deux tiers des administrateurs sont indépendants, en conformité avec le règlement intérieur du Conseil.

Le Comité d'audit est composé de :

- Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes, Administrateur et Président du Comité ;

- Monsieur Roger Alibault, Administrateur ;
- Monsieur Michel Sénamaud, Administrateur ;
- Monsieur Thomas de Villeneuve, Censeur.

Le Comité a pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes consolidés ; il apprécie les risques significatifs et veille à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et au marché.

Il procède ainsi à l'examen des comptes, en apportant une attention particulière à la pertinence et la permanence des principes et des règles comptables adoptés. Il assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière. Il examine les risques significatifs, donne son avis sur l'organisation du service de l'audit interne et sur son programme de travail. Il s'assure du respect des règles concernant l'indépendance des Commissaires aux comptes et donne son avis sur leur choix comme sur leurs travaux et leur budget d'honoraires.

Le Comité d'audit a tenu 6 réunions avec la participation des Commissaires aux comptes, auxquelles se sont rajoutées 2 réunions de travail. Le taux de présence a été de 96,88 %.

Préalablement à chaque Comité, une réunion préparatoire est tenue entre les membres afin d'échanger et de préparer la réunion sur la base des informations qui leur ont été communiquées.

Le Comité veille à ce que les informations relatives aux sujets inscrits à l'ordre du jour lui soient fournies au moins trois jours avant la réunion.

Au début de ses réunions, le Comité d'audit a un entretien avec les Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction.

Les principaux sujets suivants ont été traités lors de ces réunions :

- examen des comptes annuels 2009, des comptes semestriels 2010, des chiffres d'affaires trimestriels, et plus généralement de la communication financière de la Société ;
- examen de la situation de trésorerie, d'endettement et des *covenants* bancaires ;
- examen des principaux risques liés aux litiges ;
- examen de l'évolution de la situation dans certaines filiales dont le groupe avait identifié en 2009 des manquements au respect des procédures ;
- examen des risques sur les actifs incorporels (goodwill, marque) ;
- examen du plan de restructuration ;

- examen de la situation fiscale du groupe ;
- examen du système des indicateurs de performance du groupe ;
- examen de la cartographie des risques ;
- examen du plan d'actions de l'audit interne et des conclusions de ses travaux ;
- revue de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- examen du budget d'honoraires des Commissaires aux comptes ;
- examen du projet de modification du règlement intérieur du Comité d'audit ;
- examen du rapport du Président sur le contrôle interne de 2009 ;
- auto-évaluation du Comité d'audit.

Le Comité d'audit a pris connaissance du présent rapport lors de ses réunions du 3 février 2011 et du 10 mars 2011. Au cours de cette dernière réunion, il a également examiné les comptes annuels 2010.

Le Comité procède annuellement à une auto-évaluation de ses travaux à travers les réponses apportées par chacun des membres à un questionnaire portant sur la composition, le fonctionnement et l'efficacité du Comité. Les plans d'actions résultant de cet exercice d'auto-évaluation font l'objet d'un suivi et d'un bilan.

#### **Comité des nominations et des rémunérations**

Le Comité des nominations et des rémunérations a exercé sa mission tout au long de l'exercice 2010.

Il est composé de 5 membres, dont au moins la moitié d'administrateurs indépendants, en conformité avec le règlement intérieur du Conseil :

- Monsieur Dominique de Calan, Administrateur et Président du Comité ;
- Monsieur Roger Alibault, Administrateur ;
- Monsieur Gilles Rigal, Administrateur ;
- Monsieur Michel Sénamaud, Administrateur ;
- Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes, Administrateur.

Le Comité a pour mission d'émettre ses recommandations au Conseil d'Administration pour les nominations, la détermination de la rémunération et de tout avantage en nature des membres du Conseil d'Administration, du Président, du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués et des Directeurs Généraux

Adjoints. Il émet son avis sur l'enveloppe globale des jetons de présence et sur ses modalités de répartition entre les membres du Conseil d'Administration. Il formule des propositions concernant les plans d'attributions de *stock-options* et d'actions gratuites ainsi que les plans d'intéressement des salariés.

La qualification d'administrateur indépendant a été débattue par le Comité. Sur sa proposition, elle a été examinée par le Conseil d'Administration du 4 février 2010.

Le Comité s'est réuni 6 fois en 2010 avec un taux de présence de 100 %.

#### **Comité des investissements et acquisitions**

Le Comité des investissements et acquisitions exerce sa mission depuis juillet 2008.

Il est composé de 4 membres :

- Monsieur Yves de Chaisemartin, Administrateur et Président du Comité
- Monsieur Jean-Pierre Alix, Administrateur
- Monsieur Gilles Rigal, Administrateur
- Monsieur Jacques-Étienne de T'Serclaes, Administrateur.

Le Comité a pour mission d'émettre des avis et recommandations sur les grandes orientations stratégiques du groupe en vue de favoriser le développement de ses activités ou de nouveaux métiers en France comme à l'étranger. Il examine les politiques de croissance interne et externe, les projets de partenariat à caractère stratégique ainsi que les projets d'investissement ou de désinvestissement pouvant avoir un impact significatif sur le groupe.

Le Comité s'est réuni 4 fois en 2010, avec un taux de participation de 100 %.

## **2. MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

Le mode de fonctionnement de l'Assemblée Générale des Actionnaires, ses principaux pouvoirs, les droits des Actionnaires et les modalités d'exercice de ces droits, sont précisés aux articles 9 et 19 des statuts.

## **3. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET SYSTÈMES D'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE**

Le Groupe a choisi le cadre de référence du contrôle interne défini par l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF) pour structurer son système de contrôle interne et pour la rédaction du présent rapport.

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et aux réglementations applicables ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le suivi du bon fonctionnement des processus internes du groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Il contribue ainsi à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Néanmoins, comme tout système de contrôle, il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques mais en aucun cas une garantie absolue que ces risques sont totalement sous contrôle.

Le cadre de référence du contrôle interne de l'AMF a défini les caractéristiques nécessaires d'un dispositif de contrôle interne, à savoir :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système visant à recenser et à analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire ces risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement permettant d'adapter, le cas échéant, le dispositif de contrôle interne.

Afin de continuer à renforcer le contrôle interne au sein du groupe Altran, des structures ont été mises en œuvre progressivement et les travaux engagés ont visé, d'une part à définir les règles de contrôle interne, d'autre part à homogénéiser et à renforcer la sécurité des systèmes d'information directement liés à l'information comptable et financière.

### 3.1 Organisation, systèmes d'information et procédures

#### 3.1.1 Organisation

Le Groupe a franchi une nouvelle étape dans son processus de transformation et a lancé en juin 2010 une nouvelle organisation visant à :

- renforcer la proximité avec ses clients en devenant le partenaire de leur développement stratégique ;
- développer son offre vers davantage de projets et de solutions ;
- livrer de façon homogène des projets transnationaux d'envergure.

Pour cela, une organisation en trois axes a été définie :

- le Groupe reste organisé par grandes « Géographies », dirigées par des Directeurs exécutifs Géographies, dont la mission est le développement commercial et humain sur leur périmètre, en proximité avec les clients ;
- les directions « Industries », en interaction avec les « Géographies », ont pour mission de définir la stratégie des principaux secteurs d'activité des clients ;
- enfin, des directions de « Group Solutions » ont pour mission de développer et de garantir la qualité des offres et des solutions, qui répondent aux enjeux clients définis par les Industries. Elles assurent ainsi la capitalisation du savoir et l'industrialisation des savoir-faire pour chacune de ces solutions qui suivent l'évolution des technologies et les pratiques des marchés.

Le Président-Directeur Général est assisté dans le pilotage du groupe par le Comité exécutif.

#### 3.1.2 Systèmes d'information

Les travaux destinés à assurer l'harmonisation et l'amélioration de l'ensemble de l'architecture technique informatique au niveau du groupe se sont poursuivis en 2010.

Un plan de renforcement du contrôle interne au sein de la Direction des systèmes d'information (DSI) a été défini au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2009 dont les objectifs sont l'alignement des actions IT avec la stratégie du groupe ainsi que la cohérence globale et la professionnalisation des pratiques IT dans le groupe. Il vise à développer un référentiel de contrôle interne sur les différentes composantes de la DSI. Pour cela, le groupe utilise comme support le Guide opérationnel d'application du cadre de référence de l'AMF relatif au contrôle interne publié par le CIGREF et l'Institut de l'Audit Interne intitulé « Le contrôle interne du système d'information des organisations ».

Au niveau du groupe, l'implantation dans toutes les filiales de Magnitude, outil de reporting et de consolidation, permet une

communication centralisée et une base de données communes. L'évolution vers la nouvelle version « BFC » a été réalisée en 2010. Celle-ci devrait permettre notamment le développement de nouvelles fonctionnalités en matière de reporting dont la mise en œuvre est prévue pour 2011/2012.

Par ailleurs, le plan de déploiement dans les unités opérationnelles d'outils transactionnels par périmètre a été achevé en 2009.

En France (hors Arthur D. Little), une standardisation s'est faite autour d'une seule application pour la comptabilité, d'une seule application pour la paye et d'un seul SI métier, permettant un échange d'informations opérationnelles plus aisé.

Pour les filiales européennes (hors de France et hors Arthur D. Little), une application est commune à tous les pays d'Europe à l'exception du Royaume-Uni et de l'Italie pour le suivi des projets, la facturation et la comptabilité.

En matière de ressources humaines, la mise en place progressive depuis 2009 d'un logiciel intégré de gestion des recrutements et des compétences internes, permet l'accès à une base de données commune pour les sociétés européennes du groupe ainsi que l'harmonisation et la mutualisation des processus de recrutement.

Ces actions menées pour l'amélioration et la rationalisation progressives de l'infrastructure et de l'outil informatique visent à renforcer les dispositifs de contrôle interne du groupe.

### 3.1.3 Procédures

Le bon fonctionnement de la gouvernance du groupe comme celle des entités opérationnelles repose sur le respect des procédures de contrôle interne mises en place dans le groupe.

#### *Référentiel des contrôles clés et auto-évaluation du contrôle interne*

Le référentiel des contrôles clés a pour objectif d'identifier l'ensemble des contrôles du groupe sur les processus majeurs de l'entreprise. Il s'agit d'une modélisation de l'entreprise en processus et sous-processus clés.

Sur la base de ce référentiel de contrôle interne, le groupe a mis en place une démarche annuelle d'auto-évaluation du contrôle interne pour les processus des entités opérationnelles désignés comme critiques par la Direction Générale. Elle permet aux filiales de mieux appréhender leurs risques et de suivre une démarche de progrès continu pour atteindre les objectifs fixés par le groupe.

L'analyse par l'audit interne des questionnaires d'auto-évaluation remplis par le management des entités et le management des fonctions supports ou centre de services partagés aboutit à l'élaboration de plans d'actions spécifiques.

#### *Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière du groupe*

Ces procédures visent à assurer une gestion comptable et un suivi financier rigoureux des activités du groupe, en matière de construction des budgets, de reporting, de consolidation, de contrôle de gestion et de communication des résultats. Elles concourent à la production d'une information financière fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires et aux normes définies par le groupe ainsi qu'à la préservation de ses actifs.

La procédure sur les arrêtés des comptes élaborée par le groupe définit les règles ayant pour but de garantir la fiabilité et la sincérité des arrêtés comptables.

Des notes et instructions émises par la Direction Financière du groupe portant sur des sujets spécifiques (calendrier de clôture, modalités de rapprochement intragroupe, points d'attention spécifiques en fonction des sujets complexes, procédures de contrôle à mettre en œuvre pour l'arrêt des comptes consolidés, nouvelles procédures internes émises, etc.) viennent compléter cette procédure et sont adressées aux filiales à chaque clôture.

Le guide des normes comptables Groupe précise les principes comptables utilisés au sein du groupe, le traitement comptable des opérations identifiées comme les plus importantes pour le groupe.

La réduction du nombre de filiales opérationnelles, l'extension progressive des centres de services partagés et l'amélioration progressive des procédures contribuent à améliorer la qualité et les délais de production de l'information financière.

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé pour l'information financière au travers d'un outil unique (BFC, anciennement dénommé Magnitude) qui permet d'assurer la fiabilité et la régularité de la transmission ainsi que l'exhaustivité de l'information élaborée. Les filiales remontent des états financiers individuels qui sont consolidés au niveau du groupe, sans palier de consolidation.

Sous la responsabilité de la Direction du Contrôle de gestion, le processus budgétaire du groupe s'effectue avec la participation du management opérationnel, sur la base des orientations stratégiques données par la Direction Générale. Des revues budgétaires, visant notamment à analyser et maîtriser les principaux risques pouvant avoir un impact potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par la Société, sont faites par pays avec l'implication du Comité exécutif. Une ré-estimation des prévisions de fin d'année (« rolling forecast ») est réalisée mensuellement et fait l'objet d'une analyse par la Direction Générale. Elle fait partie du reporting mensuel de gestion destiné à la Direction Générale.

#### *Autres procédures Groupe*

La politique sur les autorisations d'engagement mise en place dans le groupe en 2008, permet de définir les niveaux d'engagement autorisés pour l'ensemble des entités du groupe.

Le périmètre opérationnel concerné par ces niveaux d'engagement couvre l'ensemble des activités : la proposition commerciale, la contractualisation, le recrutement et les investissements.

Dans ce cadre, le groupe a lancé à fin 2010 le « Project Approval Committee » (PAC) dont le rôle est de donner ou non l'accord sur tous les projets importants du groupe qui lui sont soumis selon une procédure définie. Pour ceux dépassant un seuil défini, le « PAC » après étude, transmet pour décision au Comité exécutif.

La Direction des Achats a mis en place des outils depuis 2009, au niveau du « Corporate », devant permettre une mutualisation des ressources, une capitalisation et diffusion des informations et avec des procédures permettant de déterminer le choix des fournisseurs selon des critères multiples.

### 3.2 Diffusion de l'information

Un espace sur l'intranet du groupe est dédié aux procédures de contrôle interne Groupe. Il permet aux collaborateurs, aux managers opérationnels et fonctionnels d'accéder à ces procédures en temps réel. De façon plus large, un site intranet dédié est accessible à l'ensemble des salariés, favorisant les échanges et facilitant le partage des informations.

En matière comptable et financière, des notes et instructions spécifiques relatives à l'arrêté des comptes organisent les remontées des informations pertinentes et fiables et sont adressées aux filiales lors des clôtures.

Le système de reporting mensuel, trimestriel, et annuel basé sur des formats standards, couvrant l'ensemble des activités opérationnelles et comportant des informations d'ordre opérationnel, comptable et financier, permet à la Direction Générale, aux Directions opérationnelles et fonctionnelles de disposer d'informations pertinentes et fiables.

### 3.3 Gestion des risques

La cartographie des risques est mise à jour annuellement.

Cet exercice de recensement des risques est réalisé à travers des entretiens avec le management du groupe, et des conclusions des travaux réalisés en 2009 par l'audit interne et l'audit externe. Les conclusions du recensement des risques 2010 ont été présentées au Comité d'audit.

L'évolution annuelle des risques est prise en compte dans l'élaboration du plan d'audit interne.

Les principaux facteurs de risques identifiés ainsi que les procédures de gestion des risques sont décrits dans le chapitre 4 du document de référence.

### 3.4 Activités de contrôle

Chaque Direction opérationnelle et fonctionnelle prévoit des activités de contrôle adéquates pour s'assurer de la réalisation des objectifs.

Les systèmes de reporting mis en place dans le groupe portant sur des informations de nature budgétaire, opérationnelle, comptable et financière, doivent permettre un contrôle efficace des activités du groupe au niveau de chaque entité et de chaque Direction.

Le budget fait l'objet de discussions entre les Directions opérationnelles et la Direction Générale, sur la base des orientations stratégiques décidées par cette dernière.

Dans le domaine de l'information comptable et financière, des contrôles sont réalisés aux travers du processus de consolidation et de reporting. Ces contrôles peuvent être réalisés de manière automatique par le logiciel commun consolidation-reporting BFC anciennement dénommé Magnitude, ou au travers d'analyses effectuées par les différents services de la Direction Financière.

En matière fiscale, une revue de la situation fiscale dans chaque pays est effectuée en central par la Direction fiscale du groupe qui coordonne la préparation des déclarations fiscales en veillant au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.

### 3.5 Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

#### Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration participe à la surveillance du contrôle interne, notamment au travers des travaux et comptes-rendus des Comités spécialisés. Il assure le suivi de la gestion courante à travers l'examen des rapports d'activité, des comptes, du budget, des comptes rendus d'acquisitions, de cession et des grands dossiers en cours et la préparation de l'assemblée générale annuelle. Il assure également le suivi des grandes orientations relatives à la politique actionnariale, au développement de l'actionnariat salarié, à la stratégie de développement du groupe et aux règles de gouvernement d'entreprise. Enfin, il est le garant du bon fonctionnement des organes sociaux ; il examine, à cette fin, les questions relatives aux nominations.

#### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se tient informé régulièrement de l'évolution du dispositif de contrôle interne dans le groupe. Le plan d'audit annuel de l'audit interne lui est soumis pour approbation et les principales conclusions des travaux lui sont présentées.

#### La Direction Générale

Le contrôle interne est mis en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale qui participe à la définition du dispositif de contrôle interne le mieux adapté à la situation et à l'activité de la Société, à sa mise en place et à sa surveillance. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses difficultés de fonctionnement (dysfonctionnements, insuffisances, principaux incidents constatés...) ainsi que des travaux effectués par l'audit interne afin de les porter à la connaissance du Conseil d'Administration et d'impulser les actions correctives nécessaires.

## L'Audit interne

La mission du département d'audit interne est double : une mission d'audit du fonctionnement du dispositif de contrôle interne, et une mission d'audit opérationnel, orienté efficacité des opérations et amélioration de la performance.

L'audit interne rend compte au Président du Conseil d'Administration, et par délégation de ce dernier, au Comité d'audit du fonctionnement du dispositif de contrôle interne et fait des recommandations visant à son amélioration.

Ces audits ont abouti à des recommandations d'amélioration à la fois du contrôle interne et de l'efficacité opérationnelle des processus audités. Ces recommandations sont formulées aux Directions des entités, puis traduites dans des plans d'action, sous leur propre responsabilité. La mise en œuvre de ces plans est suivie par l'audit interne.

À ces travaux est venu s'ajouter l'organisation de la campagne annuelle de l'auto-évaluation du contrôle interne des entités du groupe.

## L'Audit externe

En matière de contrôle externe, les Commissaires aux comptes, Deloitte et Mazars, au titre de leur mission de certification des comptes, assurent des travaux de contrôle concourant à la qualité des états financiers. Ils sont présents comme Commissaires aux comptes dans toutes les filiales du périmètre de consolidation lorsque les lois locales imposent un audit légal. Ils procèdent à une revue des comptes des filiales non soumises à cette obligation légale. Cette couverture par deux cabinets au niveau du groupe permet de faciliter les remontées des observations effectuées lors des contrôles sur place. Les travaux des Commissaires aux comptes font l'objet d'échanges réguliers avec la Direction Financière, l'audit interne et le Comité d'audit.

### Yves de Chaisemartin

Président du Conseil d'Administration

# A2 Annexe 2

## Informations sociales et environnementales

### 1. Effectifs

L'effectif total de la société Altran Technologies, au 31 décembre 2010, est de 5 999 salariés.

99,28 % des salariés sont en contrat à durée indéterminée.

Altran Technologies a embauché 1 532 salariés en contrat à durée indéterminée et 82 salariés en contrat à durée déterminée.

### 2. Licenciements

En 2010, on dénombre 451 licenciements économiques et 77 licenciements pour autres causes.

### 3. Heures supplémentaires

Au regard du statut « cadre » de la majorité des salariés d'Altran Technologies (soit 94,96 % des effectifs), et du forfait de 218 jours travaillés par an inhérent à ce statut, les éventuels dépassements significatifs du temps de travail sont compensés par le système des TEA (tranches exceptionnelles d'activité) qui correspondent à des journées de récupération conformément à l'accord national du SYNTEC sur la durée du travail.

L'application de la RTT permet aux salariés cadres de bénéficier selon les années de 9 à 13 jours de RTT par an.

Les salariés non-cadres bénéficient quant à eux de 12 jours de RTT par an.

*Les dispositions mises en place dans le cadre de la RTT font que le nombre d'heures supplémentaires est non significatif.*

### 4. Main-d'œuvre extérieure à la société

Au 31 décembre 2010, le coût de la main-d'œuvre extérieure à laquelle Altran Technologies a fait appel, via les salariés intérimaires, est de 930 431 euros.

### 5. Organisation du temps de travail

La durée hebdomadaire conventionnelle du travail est de 35 heures.

L'organisation du temps de travail, pour la majorité des cadres, s'effectue sur la base d'un forfait annuel de 218 jours travaillés avec une référence horaire hebdomadaire de 38 heures 30, en contrepartie de l'attribution de jours de Réduction du Temps de Travail.

Sur un total de 5 999 salariés, 180 salariés ont un contrat de travail à temps partiel.

### 6. Rémunération et ses évolutions

Les efforts visant à maîtriser notre masse salariale ont été poursuivis. Le principe de l'individualisation des rémunérations a été maintenu : à cet effet, l'entretien annuel d'évaluation a été rendu obligatoire pour l'ensemble des populations. Les Comités de carrières ont été généralisés à l'ensemble des entités du groupe avec la mise en place d'outils de contrôle de l'évolution de la masse salariale.

### 7. Frais de personnel

Les salaires bruts payés aux salariés en 2010 représentent 247 625 840 €.

La prise en charge par l'entreprise de la protection sociale s'élève à 24 326 531 € (dont 4 342 699 € pour les frais de santé et prévoyance et 19 983 832 € pour la couverture retraite complémentaire).

Les autres charges concernent les cotisations sociales URSSAF, les cotisations chômage, les visites médicales...

### 8. Égalité professionnelle hommes et femmes

La masse salariale d'Altran Technologies fait encore état d'une disparité de traitement salarial entre hommes et femmes selon les positions.

L'entreprise poursuit ses efforts en vue de réduire cet écart entre les rémunérations des hommes et des femmes.

### 9. Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs

En 2010, on compte au total 196 réunions ont été organisées avec :

- les représentants du personnel des Comités d'entreprise, des Comités d'établissement et du CCE
- les représentants des organisations syndicales
- les délégués du personnel
- les membres du CHSCT

En 2010, il a été signé :

- un accord sur la propagation des mandats UES (16 février 2010 et 15 juin 2010)
- un accord sur la démarche de prévention des risques liés au stress au travail (30 mars 2010)

- un accord sur la journée de solidarité (28 avril 2010)
- un avenant à l'accord du 28 mars 2008 relatif à la complémentaire santé et la prévoyance (12 juillet 2010)

## 10. Information et communication

Au sein de l'entreprise, l'information circule de façon ascendante et descendante, via des outils de communication, parmi lesquels :

- un Intranet ;
- une lettre d'information du Comité d'entreprise ;
- une lettre d'information bimensuelle de la société ;
- les lettres d'information des ressources humaines ;
- des messages mails d'actualité à l'attention des salariés consultants en intervention extérieure ;
- l'organisation de réunions d'échanges à l'échelle des entités opérationnelles ;
- des conférences thématiques BU.

Des entretiens individuels réguliers sont également organisés entre :

- les consultants et leurs managers ;
- les salariés administratifs ou transverses avec leurs responsables hiérarchiques.

Ce processus d'entretiens individuels s'applique également aux directeurs et managers.

## 11. Procédures

75 recours à des modes de solutions non judiciaires ont été réalisés en 2010.

En 2010, 178 instances judiciaires ont été engagées.

## 12. Conditions d'hygiène et de sécurité

En 2010, 32 réunions du CHSCT ont eu lieu au sein d'Altran Technologies.

De nombreuses actions ont continué à être menées en 2010 pour améliorer la sécurité des personnes (formations dispensées aux opérationnels), et les conditions de travail des salariés lors de leur déplacement et chez nos clients.

La médecine du travail a également mené des campagnes de sensibilisation aux risques routiers.

## 13. Accidents de travail et de trajet

Sur l'année 2010, il y a eu 42 accidents de travail ayant entraîné des arrêts de travail.

Ces accidents n'ont pas touché le personnel temporaire ou les prestataires de service.

Aucune incapacité permanente n'a résulté de l'un de ces accidents.

## 14. Maladies professionnelles

En 2010, aucune maladie professionnelle n'a été déclarée à la Sécurité sociale.

## 15. Formation

Pour l'année 2010, 2,29 % de la masse salariale d'Altran Technologies a été consacrée à la formation.

Ce qui représente un budget global de 5 740 milliers d'euros. Cette somme est répartie de la manière suivante :

- formation externe et interne pour 3 399 milliers d'euros ;
- les versements aux organismes collecteurs (FAFIEC et FONGECIF) pour 2 610 milliers d'euros.

2 162 salariés de la société ALTRAN Technologies ont bénéficié de formation pour un total de 54 504 heures.

Le coût de la formation est directement payé par ALTRAN Technologies ou payé par notre organisme collecteur : le FAFIEC en fonction de nos versements.

## 16. Emploi et insertion des travailleurs handicapés

En 2010, 23 personnes handicapées, reconnues comme telles par la COTOREP, ont été déclarées au titre de la cotisation handicapés.

## 17. Œuvres sociales

Le montant du budget attribué au Comité d'entreprise d'Altran Technologies a été de 1 225 307 € pour 2009, décomposé comme suit :

- 731 506 € au titre des œuvres sociales ;
- 493 801 € au titre du budget de fonctionnement.

## 18. Importance de la sous-traitance

Au 31 décembre 2010, le montant de la sous-traitance a été de 51 310 578 €.

Ce montant concerne des prestataires du groupe Altran dans le cadre des conventions de coopération centralisées et de détachement et des prestations extérieures.

## 19. Impact territorial en matière d'emploi et de développement régional

Altran Technologies prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Altran Technologies s'attache à suivre l'ensemble des salariés détachés auprès des sociétés du groupe, notamment par le maintien des garanties en matière de santé, prévoyance et de rapatriement et centralise l'ensemble des demandes de visa et de permis de travail.

En matière de sous-traitance, Altran Technologies centralise les conventions de coopération techniques auprès de filiales.

Les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales.

## 20. Politique de l'emploi

En 2010, la politique de l'emploi d'Altran Technologies vise à s'adapter à la reprise du marché.

Ainsi, la société a recruté 1 614 salariés, principalement des consultants en contrat à durée indéterminée et au statut cadre.

Les salariés sont notamment choisis pour leur expertise, leur capacité de communication et leur potentiel d'évolution. Les consultants et les managers sont tous de formation supérieure (minimum Bac +5).

Les consultants sont issus de formation à dominante scientifique, tandis que les managers sont issus soit de formation scientifique, soit de formation au management.

En 2010, près de 60 % des embauches de consultants ont été effectués dans nos périmètres régionaux, principalement en région sud-ouest.

La crise économique, particulièrement ressentie dans le secteur automobile, a induit une révision à la baisse des prévisions d'embauche dans ce secteur.



# A3 Annexe 3

## Rapports des Commissaires aux comptes

### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

#### Exercice clos le 31 décembre 2010

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Altran Technologies, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme indiqué dans la note 1.5 « Utilisation d'estimations », la préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. Ces estimations et hypothèses interviennent principalement dans l'évaluation des provisions et l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation de tests de valeur sur les actifs incorporels et la reconnaissance d'impôts différés actifs sur les déficits fiscaux reportables.

Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.

- La note 1.8 « Écarts d'acquisition » aux états financiers décrit les principes et modalités d'appréciation des évaluations des écarts d'acquisition, et les dépréciations correspondantes constatées durant l'exercice.

La société procède une fois par an à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions d'activité et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note donne une information appropriée.

Nos travaux nous ont permis d'apprécier la cohérence des estimations avec les hypothèses retenues.

- La note 1.19 « Impôts » aux états financiers décrit les principes et modalités d'évaluations des actifs d'impôts différés.

La société procède systématiquement, à chaque clôture, à une analyse de la valeur des actifs d'impôt différés sur déficits fiscaux et des dépréciations comptabilisées selon les modalités décrites dans cette note. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de cette analyse ainsi que les prévisions d'activité et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note donne une information appropriée.

Nos travaux nous ont permis d'apprécier la cohérence des estimations effectuées avec les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux comptes

**Mazars**

**Deloitte & Associés**

Guy Isimat-Mirin

Jérôme de Pastors

Henri Lejetté

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2010

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Altran Technologies, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme indiqué dans la note 2.2 « utilisation d'estimations », la préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. Ces estimations et hypothèses interviennent principalement dans l'évaluation des provisions pour risques et charges et l'établissement des plans d'affaires utilisés pour l'appréciation de la valeur des titres de participation.

Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux comptes

**Mazars**

**Deloitte & Associés**

Guy Isimat-Mirin

Jérôme de Pastors

Henri Lejetté

## Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

### Exercice clos le 31 décembre 2010

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### Conventions et engagements non autorisés préalablement

En application des articles L. 225-42 et L. 823-12 du Code de commerce, nous vous signalons que les conventions et engagements suivants n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

#### *Convention d'abandon de créances conclue avec GMTS*

Votre société a concédé, le 31 décembre 2010, un abandon de créances envers Global Management Treasury Services (GMTS), filiale à 80 % d'Altran Technologies, pour un montant de 9 600 000 €. Cet abandon de créances est soumis à une clause de retour à meilleure fortune, dès lors qu'un exercice fait apparaître une situation nette positive minorée du montant du capital social au moins égale à 9 600 000 €.

L'absence d'autorisation préalable de cette convention par votre Conseil d'Administration résulte d'une omission. Nous vous précisons que, lors de sa réunion du 10 mars 2011, votre Conseil d'Administration a décidé d'autoriser a posteriori cette convention.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux comptes

**Mazars**

**Deloitte**

Guy Isimat-Mirin

Jérôme de Pastors

Henri Lejette

## Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Altran Technologies

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société ALTRAN TECHNOLOGIES et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 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 des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

### Conclusion sans observation sur les informations sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 4 avril 2011

Les Commissaires aux comptes

### **Mazars**

Guy Isimat-Mirin

Jérôme de Pastors

### **Deloitte**

Henri Lejette



# A4 Annexe 4

## Montant des honoraires des Commissaires aux comptes

| (en milliers d'euros)   | Montant (HT) |              | Mazars<br>en % |              | Montant (HT) |              | Deloitte<br>en % |              |
|---|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|
|   | 2009         | 2010         | 2009           | 2010         | 2009         | 2010         | 2009             | 2010         |
| <i>Exercices couverts : 31/12/2008 et 31/12/2009</i>  |              |              |                |              |              |              |                  |              |
| <b>Audit</b>  |              |              |                |              |              |              |                  |              |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés <sup>(a)</sup>      | 1 237        | 1 059        | 93 %           | 94 %         | 1 239        | 1 193        | 100 %            | 83 %         |
| • Altran Technologies S.A.  | 549          | 453          |                |              | 550          | 487          |                  |              |
| • Filiales  | 688          | 606          |                |              | 689          | 706          |                  |              |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes <sup>(b)</sup> | 98           | 63           | 7 %            | 6 %          | 0            | 243          | 0 %              | 17 %         |
| • Altran Technologies S.A.  |              |              |                |              |              | 195          |                  |              |
| • Filiales  | 98           | 63           |                |              | 0            | 48           |                  |              |
| <b>SOUS-TOTAL (I)</b>   | <b>1 335</b> | <b>1 122</b> | <b>100 %</b>   | <b>100 %</b> | <b>1 239</b> | <b>1 436</b> | <b>100 %</b>     | <b>100 %</b> |
| <b>Autres prestations rendues aux filiales</b>  |              |              |                |              |              |              |                  |              |
| • Juridique, fiscal, social <sup>(c)</sup>  |              |              |                |              |              |              |                  |              |
| • Autres <sup>(d)</sup>   |              |              |                |              |              |              |                  |              |
| <b>SOUS-TOTAL (II)</b>  |              |              |                |              |              |              |                  |              |
| <b>TOTAL = (I) + (II)</b>   | <b>1 335</b> | <b>1 122</b> | <b>100 %</b>   | <b>100 %</b> | <b>1 239</b> | <b>1 436</b> | <b>100 %</b>     | <b>100 %</b> |

(a) Les Prestations d'audit intègrent l'ensemble des prestations facturées par les Commissaires aux comptes au titre de l'audit des états financiers annuels consolidés et des prestations fournies par ces auditeurs dans le cadre des obligations légales ou réglementaires ou des engagements du groupe, comprenant notamment la revue des états financiers intermédiaires et les audits des états financiers de la société et de ses filiales.

(b) Les autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes, correspondent par exemple à des consultations sur les normes comptables applicables en matière de diffusion de l'information financière et des diligences réalisées dans le cadre d'opérations d'acquisitions.

(c) Les consultations fiscales représentent l'ensemble des services facturés au titre du respect de la réglementation fiscale et des conseils en fiscalité prodigués dans le cadre de transactions réelles ou envisagées, du traitement des salariés expatriés ou des analyses sur les prix de transfert.

(d) Les autres prestations incluent les consultations en matière de ressources humaines sur la maîtrise des coûts, l'évaluation d'actifs dans le cadre de cessions, rendues dans le respect des dispositions de l'article 24 du Code de déontologie.

### Attestation des responsables

|   |                 |
|---|-----------------|
| • Attestation du responsable du document de référence | Page 1          |
| • Attestation des contrôleurs légaux des comptes      | Pages 189 à 195 |
| • Politique d'information                             | Page 173        |

### Renseignement de caractère général

#### Émetteur

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| • Réglementation applicable | Page 15 |
|-----------------------------|---------|

#### Capital

|  |                  |
|--|------------------|
| • Particularités                           | Page 159         |
| • Capital autorisé non émis                | Pages 159 à 161  |
| • Capital potentiel                        | Pages 161 et 162 |
| • Tableau d'évolution du capital sur 5 ans | Pages 164 et 165 |

#### Marché des titres

|  |               |
|--|---------------|
| • Tableau d'évolution des cours et volumes | Pages 74 à 77 |
| • Dividendes                               | Page 157      |

#### Capital et droit de vote

|   |                |
|---|----------------|
| • Répartition actuelle du capital et des droits de vote | Page 72        |
| • Évolution de l'actionnariat                           | Pages 72 et 73 |
| • Pactes d'actionnaires                                 | Page 78        |

#### Activité du groupe

|  |               |
|--|---------------|
| • Organisation du groupe                               | Page 23       |
| • Chiffres clés du groupe                              | Pages 5 et 6  |
| • Informations chiffrées sectorielles                  | Pages 35 à 40 |
| • Marché et positionnement concurrentiel de l'émetteur | Pages 17 à 22 |
| • Politique d'investissement                           | Page 15       |
| • Indicateurs de performance                           | Pages 29 à 34 |

#### Analyse des risques du groupe

|   |                |
|---|----------------|
| • Facteurs de risques                         |                |
| Risques de marché                             | Pages 9 à 12   |
| Risques particuliers liés à l'activité        | Pages 7 à 9    |
| Risques juridiques                            | Pages 12 et 13 |
| Risques industriels et liés à l'environnement | Page 12        |
| • Assurances et couverture des risques        | Pages 3 à 9    |

#### Patrimoine, situation financière et résultats

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| • Comptes consolidés et annexe | Pages 82 à 128 |
| • Engagements hors-bilan       | Page 129       |

#### Gouvernement d'entreprise

|  |                  |
|--|------------------|
| • Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction   | Pages 51 à 59    |
| • Composition et fonctionnement des comités                                    | Pages 179 et 180 |
| • Dirigeants mandataires sociaux   | Pages 61 à 63    |
| • Dix premiers salariés non-mandataires sociaux (options consenties et levées) | Pages 68 et 69   |
| • Conventions réglementées   | Page 193         |

#### Évolution récente et perspectives

|                     |         |
|---------------------|---------|
| • Évolution récente | Page 47 |
| • Perspectives      | Page 49 |

| <i>Informations</i>   | <b>Pages du document<br/>référence</b> |
|---|--|
| 1. Comptes annuels  | Pages 130 à 150                        |
| 2. Comptes consolidés   | Pages 82 à 128                         |
| 3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels   | Page 191 et 192                        |
| 4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés  | Pages 189 et 190                       |
| 5. Rapport de gestion   |  |
| a. Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du groupe et de la société Altran Technologies              | Pages 29 à 40                          |
| b. Perspectives et événements post-clôture  | Page 61                                |
| c. Description des principaux risques et incertitudes   | Pages 7 à 14                           |
| d. Activité en matière de recherche et développement  | Page 45                                |
| e. Filiales et participations   | Page 24                                |
| f. Informations concernant le capital social, les participations croisées, l'autocontrôle   | Pages 72 à 74                          |
| g. Participations des salariés au capital social  | Page 73                                |
| h. Stock-options  | Pages 68 et 69                         |
| i. Mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux  | Pages 52 à 58                          |
| j. Rémunération et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux   | Pages 61 à 63                          |
| k. Informations sociales et environnementales   | Pages 185 à 187                        |
| 6. Honoraires des Commissaires aux comptes  | Page 196                               |
| 7. Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne | Pages 177 à 184                        |
| 8. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président   | Page 194                               |



**alTRan**

**ALTRAN TECHNOLOGIES**

Société Anonyme au capital de 71 790 220,50 euros

Siège social  
58 boulevard Gouvion Saint-Cyr - 75017 PARIS  
702 012 956 RCS Paris