

Examen de la situation financière et du résultat du Groupe – Rapport de gestion

9.1	Faits marquants	31	9.6	Présentation des comptes annuels d'Altran Technologies et proposition d'affectation du résultat	40
9.2	Perspectives	32	9.7	Filiales et participations	41
9.3	Événements postérieurs à la clôture	33	9.8	Autres informations	42
9.4	Performance du Groupe	34	9.9	Informations sociales, environnementales et sociétales	43
9.5	Performances sectorielles	38			

9.1 Faits marquants

Acquisitions

Au cours de l'exercice 2016, le groupe Altran a poursuivi sa politique de croissance externe conformément au plan stratégique *Altran 2020. Ignition*.

Août 2016 : Synapse Product Development

Basée à Seattle (Etat de Washington), Synapse délivre à ses clients des solutions d'ingénierie complexes et de développement de produits innovants qui transforment les marques de ses clients et leur permettent d'accélérer sur le plan technologique. Synapse bénéficie d'une expérience importante dans le développement de produits destinés au marché de la grande consommation et a récemment travaillé sur des projets pour des clients tels que Nike, Microsoft et Samsung.

Réalisée au travers de la filiale Cambridge Consultants, cette acquisition a pour objectif d'étendre la présence géographique du Groupe pour servir sa base de clientèle en croissance dans une des zones géographiques les plus actives au monde en matière de R&D. Cette opération permettra de créer l'une des plus importantes entreprises au monde en développement de produits, avec une présence significative des deux côtés du continent nord-américain. L'acquisition s'inscrit dans le plan stratégique dans le cadre duquel Cambridge Consultants entend doubler de taille et renforcer sa présence géographique aux États-Unis et en Asie.

Août 2016 : Lohika Systems

Basée dans la Silicon Valley, Lohika opère principalement en Amérique du Nord et dispose d'équipes expérimentées en Ukraine représentant plus de 700 salariés, dont la plupart sont des ingénieurs logiciels. Hautement qualifiés, ces derniers travaillent à accélérer le développement de produits logiciels et SaaS haut de gamme, aussi bien auprès de grands groupes comme Microsoft, Cisco et HP Enterprise, que de start-ups en forte croissance parmi lesquelles AudienceScience, BuzzFeed, Twilio et Okta.

L'association de Lohika avec Altran va créer une proposition de valeur supérieure, permettant au Groupe d'atteindre une position de leader en matière de développement de produits logiciels sur la côte Ouest américaine, qui est le plus important marché d'ingénierie et de R&D au monde. L'acquisition donne à Altran un accès aux leaders actuels et futurs de l'écosystème high-tech de la Silicon Valley, fournissant ainsi au Groupe un nouveau levier de croissance dans la région. Alors que le logiciel est un facteur clé de succès dans un monde de plus en plus numérique, Lohika apporte une expertise unique dans le développement de produits logiciels, étendant les capacités actuelles du Groupe à des compétences et à des missions pour ses clients dans le mobile, les *Enterprise Systems*, les solutions *Big Data* et le *Cloud Computing*.

Lohika vient également étendre et diversifier le réseau d'Altran en matière d'*Industrialized GlobalShore*® grâce à son modèle unique de prestations offshore.

Novembre 2016 : Swell

Avec l'acquisition de la société tchèque Swell, un des leaders des services d'ingénierie, de développement et d'essai pour l'industrie automobile, Altran accède à des compétences clés et des savoir-faire en prototypage et CAE qui seront intégrés à l'offre de carrosserie nue proposée par le Groupe. Forte d'environ 160 salariés, Swell offre ses services aux acteurs de l'industrie automobile européenne et compte parmi ses clients Škoda Auto, Robert Bosch, Continental, Magna et Honeywell.

L'acquisition contribue à la reconstitution des capacités et des savoir-faire d'Altran dans le cadre de son plan de redressement en Allemagne.

Swell a en outre le potentiel pour devenir un nouveau centre *nearshore* du réseau *Industrialized GlobalShore*® ce qui constituera un élément différenciant de notre offre intégrée de véhicule complet pour les clients de l'industrie automobile.

Partenariats

Janvier 2016 : Nokia

Par communiqué de presse du 28 janvier 2016 le groupe Altran a annoncé avoir signé un contrat avec Nokia pour ses centres de services dans deux villes en Inde : Noida et Chennai. À travers son réseau mondial de centres de services, Nokia fournit 24 heures sur 24 des opérations réseaux à ses clients à travers le monde.

Plus de 500 ingénieurs et techniciens Altran travaillent sur ces deux sites, en étroite collaboration avec les équipes de Nokia. Les services d'opérations réseaux fournis par Altran dans le cadre du contrat incluent l'ensemble des services associés aux remontées des systèmes d'alarme et de panne, la gestion de la performance, des incidents, des configurations ainsi que l'optimisation et le design réseau, le développement et le support logiciels et outillages.

Le déploiement et la mise en œuvre du modèle d'*Industrialized GlobalShore*[®] sont un des principaux axes de la stratégie Altran 2020. *Ignition*. Il a pour but de fournir aux clients une performance de premier plan et différenciante grâce à une compétitivité renforcée, une agilité accrue, et une automatisation industrielle. Nokia bénéficiera de services complets à travers ce modèle, alliant souplesse, variabilité et rapidité. Ces éléments constituent autant d'atouts majeurs pour soutenir Nokia dans ses déploiements commerciaux, pour une mise sur le marché plus rapide de ses offres de services.

Septembre 2016 : Divergent

Altran est devenu partenaire de développement stratégique et investisseur minoritaire de la *start-up* américaine Divergent basée à Los Angeles.

Divergent a créé une plateforme matérielle et logicielle activée en impression 3D (la *Divergent Manufacturing Platform*[™]), qui transforme de manière radicale le schéma économique et l'impact

environnemental de la conception et de la production de structures complexes comme celle d'une voiture. Divergent a pour vocation de révolutionner la production automobile et de réduire son impact environnemental grâce à l'utilisation et à la mise sur le marché de brevets intégrant ses technologies et sa propriété intellectuelle.

Altran et Divergent vont commercialiser leur offre de manière conjointe aux États-Unis, en Europe et en Chine, pour déployer de nouvelles technologies révolutionnaires pour l'industrie automobile. En tant que partenaire mondial de développement de Divergent, Altran fournira à la société des services d'ingénierie pour soutenir ses futurs développements.

Septembre 2016 : Jaguar Land Rover

Altran et Jaguar Land Rover ont annoncé le lancement de CoherenSE, une plateforme logicielle ouverte et innovante pour la prochaine génération de véhicules et machines intelligents. Ce partenariat stratégique permet aux deux acteurs d'allier les techniques industrielles et d'ingénierie de pointe, avec les processus, méthodes et outils de l'électronique grand public pour co-crée une architecture unique, flexible et évolutive.

CoherenSE révolutionne les architectures électriques et électroniques traditionnelles des véhicules et permet aux constructeurs automobiles d'utiliser moins de logiciels tout en rendant possible le déploiement de fonctionnalités très intégrées, telles que les systèmes avancés d'assistance à la conduite et la conduite autonome. Altran prévoit d'appliquer cette technologie à d'autres secteurs que l'automobile, tels que la santé, l'industrie ferroviaire, l'automatisation industrielle et l'aérospatial.

9.2 Perspectives

Le groupe Altran ne donne pas de prévision financière.

La direction estime toutefois que le groupe Altran devrait générer une croissance profitable sur l'exercice 2017.

9.3 Événements postérieurs à la clôture

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2016 et la date d'arrêt des comptes par le conseil d'administration le 8 mars 2017 sont les suivants :

Acquisitions

Janvier 2017 : Benteler Engineering Services

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

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

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

Février 2017 : Pricol Technologies

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

- avec plus de 60 % de chiffre d'affaires généré aux États-Unis et un portefeuille caractérisé par des clients renommés avec

lesquels la société a su tisser des relations de long terme, l'opération s'inscrit pleinement dans le plan d'expansion d'Altran en Amérique du Nord ;

- le modèle innovant et propriétaire de prestations de « co-ingénierie » offshore de Pricol Technologies, reconnu pour son efficacité et sa qualité, permettra à Altran d'étendre les capacités de son réseau *Industrialized GlobalShore*®, qui comptera ainsi plus de 4 500 ingénieurs.

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

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

Partenariats

Janvier 2017 : EMG

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

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

- traiter une quantité importante de données issues de l'évaluation des véhicules en service ;

- simuler et exploiter les données provenant des véhicules dans le *cloud* ;

- visualiser en temps réel le parc automobile et analyser l'usage que les personnes font de leurs voitures grâce à des capteurs intégrés.

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

9.4 Performance du Groupe

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Chiffre d'affaires	2 120,1	1 945,1
Autres produits de l'activité	66,7	59,0
Produits des activités ordinaires	2 186,9	2 004,1
Résultat opérationnel courant	219,7	185,9
Autres produits et charges opérationnels non récurrents	(22,4)	(26,6)
Amortissement de droits incorporels	(6,9)	(4,3)
Résultat opérationnel	190,4	155,0
Coût de l'endettement financier net	(13,4)	(10,7)
Autres produits financiers	10,6	17,7
Autres charges financières	(12,5)	(18,1)
Charge d'impôt	(52,5)	(43,3)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	0,0	0,1
Résultat net	122,6	100,7
Intérêts minoritaires	(0,1)	(0,2)
RÉSULTAT NET GROUPE	122,5	100,5
Résultat par action (en euros)	0,71	0,58
Résultat dilué par action (en euros)	0,71	0,58

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 2 120,1 millions d'euros en 2016 contre 1 945,1 millions d'euros en 2015 ce qui représente une croissance affichée de + 9,0 % notamment grâce aux acquisitions de Lohika et de Synapse aux États-Unis.

Altran poursuit ainsi sa croissance rentable en affichant une progression du chiffre d'affaires annuel 2016 de + 5,9 % en organique*.

Hors effet de variation de périmètre, retraitée des effets favorables de change et du différentiel du nombre de jours ouvrés, la croissance économique* s'établit à + 5,8 % contre + 3,7 % en 2015.

Le taux de facturation (hors activités de Cambridge Consultants/Synapse, Tessella et Foliage) atteint 87,3 % en 2016, en progression de 0,1 point par rapport à 2015.

La croissance de l'activité, conjuguée à la bonne tenue du taux de facturation et la bonne maîtrise des coûts administratifs et commerciaux, s'est accompagnée d'une amélioration de la

profitabilité, avec un résultat opérationnel courant de 219,7 millions d'euros, soit 10,4 % du chiffre d'affaires contre 9,6 % en 2015 et 9,4 % en 2014.

Les autres produits et charges opérationnels non récurrents regroupent des éléments inhabituels, de nature à altérer la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Ils représentent une charge de 22,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 190,4 millions d'euros, en progression de 23 % par rapport à 2015.

Le coût de l'endettement financier net s'établit à 13,4 millions d'euros en 2016 contre 10,7 millions d'euros en 2015.

La charge d'impôt s'élève à 52,5 millions d'euros, majoritairement imputable aux impôts courants qui s'élèvent à 43,3 millions d'euros.

Le résultat net du Groupe s'établit à 122,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 100,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Chiffre d'affaires

Le Groupe accélère en 2016 sa croissance tant organique (+ 5,9 % vs. + 4,1 % en 2015 et 3,4 % en 2014) qu'économique (+ 5,8 % vs. + 3,7 % en 2015 et 3,5 % en 2014).

Dans un contexte économique difficile, la France enregistre une forte croissance économique (+ 6,7 %). L'Europe du Nord est en croissance avec + 2,2 % de croissance économique notamment grâce au redressement de l'Allemagne/Autriche (croissance économique

de - 1,6 % sur l'année 2016 mais + 8,4 % de croissance économique sur le quatrième trimestre 2016). L'Europe du Sud est en croissance avec + 8,7 % de croissance économique.

Le taux de facturation (hors activités de Cambridge Consultants/Synapse, Tessella et Foliage) s'élève à 87,3 % en 2016 en croissance de 0,1 point par rapport à 2015.

* Cf. indicateurs alternatifs de performance en fin de ce chapitre 9.4.

Marge brute et résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2016	S2 2016	S1 2016	2015	S2 2015	S1 2015
Chiffre d'affaires	2 120,1	1 062,5	1 057,6	1 945,1	990,6	954,5
Marge brute*	616,4	331,2	285,2	558,1	301,4	256,7
% du chiffre d'affaires	29,1 %	31,2 %	27,0 %	28,7 %	30,4 %	26,9 %
Frais généraux	(396,8)	(203,5)	(193,2)	(372,2)	(187,6)	(184,6)
% du chiffre d'affaires	- 18,7 %	- 19,2 %	- 18,3 %	- 19,1 %	- 18,9 %	- 19,3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	219,7	127,7	92,0	185,9	113,8	72,1
% du chiffre d'affaires	10,4 %	12,0 %	8,7 %	9,6 %	11,5 %	7,6 %

* La marge brute est constituée de la différence entre le produit des activités ordinaires (chiffre d'affaires et autres produits de l'activité) et les coûts des consultants et des projets.

Cf. indicateurs alternatifs de performance en fin de ce chapitre 9.4.

La marge brute annuelle du Groupe s'établit à 616,4 millions d'euros, représentant 29,1 % du chiffre d'affaires.

Les frais généraux (administratifs et commerciaux) sont en baisse à 18,7 % du chiffre d'affaires contre 19,1 % en 2015.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit ainsi à 219,7 millions d'euros, soit 10,4 % du chiffre d'affaires contre 9,6 % en 2015, en progression de 18,2 %.

Évolution des effectifs du Groupe

	30/06/2016	31/12/2016	30/06/2015	31/12/2015
Effectifs totaux fin de période	27 150	29 106	23 908	25 935

	S1 2016	S2 2016	S1 2015	S2 2015
Effectifs moyens	26 695	27 308	22 993	23 900

Au 31 décembre 2016, l'effectif total du Groupe est de 29 106 personnes, en augmentation de 12,2 % (+ 3 171 personnes) par rapport au 31 décembre 2015.

À périmètre constant par rapport au 31 décembre 2015, le niveau de recrutement de consultants atteint 8 798 personnes au cours de l'année 2016 contre 6 543 en 2015.

Le taux de turnover glissant sur 12 mois est en augmentation à périmètre constant. Il s'établit à 22,7 %, en augmentation de 2,4 points par rapport à 2015.

Charges opérationnelles courantes

(en millions d'euros)	2016	2015	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	2 120,1	1 945,1	+ 9,0 %
Charges de personnel	1 496,8	1 392,8	+ 7,5 %
% du chiffre d'affaires	70,6 %	71,6 %	- 1,0 pt
Total charges externes	402,1	366,8	+ 9,6 %
% du chiffre d'affaires	19,0 %	18,9 %	+ 0,1 pt
Dont Sous-Traitance	151,4	133,1	+ 13,8 %
% du chiffre d'affaires	7,1 %	6,8 %	+ 0,3 pt

Les charges de personnel augmentent de 7,5 % par rapport à l'exercice 2015, à un rythme moindre que l'activité, permettant ainsi l'amélioration du résultat opérationnel courant.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net de 13,4 millions d'euros correspond :

- aux produits financiers pour 4,6 millions d'euros, provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie ;
- aux charges financières pour 18,0 millions d'euros. Ces dernières correspondent principalement aux intérêts des emprunts obligataires à échéance 2019-2021 (8,7 millions d'euros), aux frais de mobilisation de créances clients et autres créances (2,8 millions d'euros), aux intérêts de l'emprunt Capex (1,1 million d'euros), aux intérêts d'emprunt (0,7 million d'euros), aux intérêts sur l'utilisation des lignes de crédits (1,0 million d'euros), aux contrats de couverture de taux

(*swap*) (2,8 millions d'euros) et aux intérêts au titre des billets de trésorerie (0,8 million d'euros).

Impôt sur le résultat

L'exercice 2016 constate une charge nette d'impôts de 52,5 millions d'euros qui résulte :

- d'une charge d'impôts courants de 43,0 millions d'euros (dont 17,0 millions relatifs aux impôts dits « secondaires », composés principalement de la CVAE française pour 11,8 millions et de l'IRAP italien pour 2,6 millions) ;
- d'une charge d'impôts différés à hauteur de 9,5 millions d'euros.

Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
Dettes financières nettes d'ouverture (1^{er} janvier)	(138,3)	(37,1)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	215,3	189,4
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(63,0)	(35,6)
Intérêts nets décaissés	(13,3)	(11,2)
Impôts payés	(31,6)	(28,5)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	107,4	114,1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(185,0)	(205,0)
Flux nets de trésorerie avant opération de financement	(77,6)	(90,9)
Impact des écarts de change et autres	(4,2)	4,9
Rachat d'actions propres	(7,0)	(10,0)
Impact de l'augmentation de capital	0,3	3,4
Créances clients cédées au Factor déconsolidés	55,2	17,3
Versement aux actionnaires	(32,9)	(25,9)
DETTE FINANCIÈRE NETTE DE CLÔTURE	(204,5)	(138,3)

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

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité ont diminué pour s'établir à 107,4 millions d'euros, contre 114,1 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette variation s'explique notamment par :

- une augmentation du besoin en fonds de roulement de 27,4 millions d'euros ;
- une augmentation des intérêts nets décaissés (+ 2,1 millions d'euros) et des impôts impayés (+ 3,1 millions d'euros) ;
- une capacité d'autofinancement en hausse de 25,9 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 sont stables et s'établissent à 185,0 millions d'euros contre 205,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 confirmant ainsi le programme d'acquisition de sociétés mis en place par le Groupe (notamment Synapse et Lohika).

Flux nets liés aux opérations de financement

Au cours de l'exercice, la Société a continué de transformer la plupart de ses contrats d'affacturage en contrats de « cession des créances sans recours ».

Ce transfert de risque a pour effet de réduire la dette financière de 55,2 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 équivalents de trésorerie.

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015	Variation
Obligataire	249,2	248,9	0,3
Ligne de crédit moyen terme	19,3	54,9	(35,6)
Ligne de crédit court terme	414,3	359,0	55,3
dont affacturage	59,9	53,3	6,6
DETTE FINANCIÈRE TOTALE	682,8	662,8	20,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	478,3	524,5	(46,2)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	204,5	138,3	66,2

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2015
DETTE FINANCIÈRE NETTE	204,5	138,3
Participation des salariés	(0,5)	(0,9)
Intérêts courus	(4,6)	(4,6)
ENDETTEMENT NET	(209,6)	(143,8)

Les lignes d'affacturage disponibles (avec ou sans recours) totalisent 405,0 millions d'euros.

Indicateurs alternatifs de performance

Marge brute

La marge brute est constituée de la différence entre le produit des activités ordinaires (chiffre d'affaires et autres produits de l'activité) et les coûts des consultants et des projets.

(en millions d'euros)	Consultants/ Projets	Frais Généraux	Total
Chiffre d'affaires	2 119,4	0,7	2 120,1
Autres produits de l'activité	66,7		66,7
Produits des activités ordinaires	2 186,1	0,7	2 186,8
Achats consommés	(39,6)	(5,0)	(44,6)
Variation des travaux en cours	0,7		0,7
Charges externes	(277,8)	(124,3)	(402,1)
Charges de personnel	(1 245,0)	(250,4)	(1 495,4)
Charges de personnel – paiement en actions		(1,5)	(1,5)
Impôts et taxes		(2,8)	(2,8)
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(4,7)	(10,2)	(14,9)
Autres charges opérationnelles	(3,4)	(3,3)	(6,7)
Marge brute	616,4		
Frais généraux		(396,8)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT			219,7

Croissance organique

La croissance organique correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants.

Elle se calcule comme suit : croissance du Groupe - effet périmètre - effet change.

Croissance du Groupe	9,0 %
Effet périmètre	4,2 %
Effet change	- 1,1 %
CROISSANCE ORGANIQUE	5,9 %

Croissance économique

La croissance économique correspond à la croissance organique retraitée de l'impact des jours travaillés.

Elle se calcule comme suit : croissance organique - effet jours ouvrés.

Croissance organique	5,9 %
Effet jours ouvrés	0,1 %
CROISSANCE ÉCONOMIQUE	5,8 %

Free Cash Flow

Le *Free Cash Flow* correspond aux flux de trésorerie générés par l'activité du Groupe après paiement des impôts, des investissements nécessaires à son activité et avant décaissement des intérêts nets. Il s'agit ainsi des flux de trésorerie restant à la disposition de l'entreprise et lui permettant de rembourser sa dette, verser ses dividendes, envisager des opérations spécifiques, notamment de croissance.

Il se calcule comme suit :

= résultat opérationnel courant + dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes courantes + charges et produits calculés courants + charges non-récurrentes ayant un impact cash - investissements en immobilisations nécessaires à l'exploitation, net des cessions - impôts payés +/- variation du besoin en fonds de roulement.

Afin d'établir le *Free Cash Flow*, il convient de séparer les retraitements du résultat opérés dans le TFT entre résultat courant et non récurrent :

(en millions d'euros)	Déc. 2016		
	Courant	Non récurrent	Total
Résultat opérationnel	219,7	(29,3)	190,4
Dépréciation des écarts d'acquisition et amort. droits incorporels		6,8	6,8
Résultat opérationnel avant dépréciation des écarts d'acquisition	219,7	(22,5)	197,2
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes	14,0	11,0	25,0
Charges et produits liés aux paiements sur base d'actions	① 1,4		1,4
Plus ou moins-values de cession		1,1	1,1
Autres produits et charges calculés	① 2,4	(11,8)	(9,4)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	237,5	② (22,2)	215,3

Le *Free Cash Flow* s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	Déc. 2016
Résultat opérationnel courant	219,7
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation nettes courantes	14,0
Annulation charges/produits calculés courants (voir ① dans tableau ci-dessus)	3,8
Rajout charges non-récurrentes avec impact cash (voir ② dans tableau ci-dessus)	(22,2)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	215,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(63,0)
Impôts payés	(31,5)
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles & incorporelles	(46,8)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles & incorporelles	10,0
Free Cash Flow	84,0

9.5 Performances sectorielles

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

Les secteurs opérationnels fin 2016 sont les suivants :

■ France : France, Maroc ;

■ Europe du Nord : Allemagne, Autriche, Benelux, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Scandinavie et Suisse ;

■ Europe du Sud : Espagne, Italie, Turquie, Portugal ;

■ Reste du monde : Amériques, Asie, Océanie, Ukraine.

(en millions d'euros)	2016		2015		Variations	Croissance organique	Croissance économique
	Total chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Total Chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires			
France*	861,6	40,6 %	802,3	41,2 %	+ 7,4 %	+ 7,2 %	6,7 %
Europe du Nord	669,2	31,6 %	618,1	31,8 %	+ 8,3 %	+ 2,3 %	2,2 %
Europe du Sud	430,1	20,3 %	397,5	20,4 %	+ 8,2 %	+ 8,2 %	8,7 %
Reste du monde*	159,2	7,5 %	127,2	6,6 %	+ 25,2 %	+ 8,6 %	8,5 %
TOTAL	2 120,1	100,0 %	1 945,1	100,0 %	+ 9,0 %	+ 5,9 %	5,8 %

* Réallocation 2015 (France + 7,9 millions d'euros, Reste du monde - 7,9 millions d'euros).

Le taux de croissance économique du chiffre d'affaires (à savoir à périmètre constant, hors impacts de change et des variations de jours ouvrés) s'élève à 5,8 % contre 3,7 % en 2015.

Avec les acquisitions réalisées en 2016, le chiffre d'affaires de la France passe de 41,2 % à 40,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

L'Europe du Sud continue sa forte progression et l'Europe du Nord se redresse.

Chiffre d'affaires et résultats opérationnels courants par secteur opérationnel (après élimination inter-secteurs)

France incluant la holding Groupe

(en millions d'euros)	2016	2015*	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	861,6	802,3	+ 7,4 %
Résultat opérationnel courant	90,1	92,6	- 2,7 %
% Résultat opérationnel courant	10,5 %	11,5 %	- 1,0 pt

* Réallocation du chiffre d'affaires 2015 (+ 7,9 millions d'euros).

La France affiche un chiffre d'affaires en progression de 7,4 % s'établissant à 861,6 millions d'euros et son résultat opérationnel courant atteint 90,1 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de la France continue sa progression en 2016 à 7,4 % contre 4,5 % en 2015.

Europe du Nord

(en millions d'euros)	2016	2015	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	669,2	618,1	+ 8,3 %
Résultat opérationnel courant	58,8	35,5	+ 65,5 %
% Résultat opérationnel courant	8,8 %	5,7 %	+ 3,1 pts

Le chiffre d'affaires de la zone s'élève à 669,2 millions d'euros en 2016, en progression de 8,3 % par rapport à 2015.

L'Allemagne enregistre une baisse d'activité de 2,5 % mais se redresse sur le dernier trimestre.

Les autres pays de la zone Nord contribuent positivement à la croissance de l'activité, notamment le Royaume-Uni avec une croissance de 25,8 % grâce à l'acquisition de Tessella au 1^{er} décembre 2015.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 58,8 millions d'euros en 2016, soit 8,8 % du chiffre d'affaires.

Europe du Sud

(en millions d'euros)	2016	2015	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	430,1	397,5	+ 8,2 %
Résultat opérationnel courant	61,9	50,6	+ 22,4 %
% Résultat opérationnel courant	14,4 %	12,7 %	+ 1,7 pt

Tous les pays de la zone Sud contribuent positivement à la croissance de l'activité. Le chiffre d'affaires de la zone s'établit ainsi à 430,1 millions d'euros, soit + 8,2 % par rapport à 2015.

L'Espagne affiche une croissance de 13,7 %. Le Portugal affiche quant à lui une croissance de 8,1 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 61,9 millions d'euros en 2016, soit 14,4 % du chiffre d'affaires, contre 12,7 % en 2015.

Reste du monde

(en millions d'euros)	2016	2015*	2016 vs. 2015
Chiffre d'affaires	159,2	127,2	+ 25,2 %
Résultat opérationnel courant	8,9	7,1	+ 24,8 %
% Résultat opérationnel courant	5,6 %	5,6 %	- 0,0 pt

* Réallocation du chiffre d'affaires en 2015 (- 7,9 millions d'euros).

La zone Reste du monde, avec + 25,2 % de variation de chiffre d'affaires, poursuit sa croissance notamment en raison de l'acquisition de SiConTech en Inde et d'une meilleure performance des États-Unis.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 8,9 millions d'euros en 2016, soit 5,6 % du chiffre d'affaires.

9.6 Présentation des comptes annuels d'Altran Technologies et proposition d'affectation du résultat

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

Le chiffre d'affaires d'Altran Technologies de 2016 s'établit à 874,5 millions d'euros contre 807,9 millions d'euros en 2015.

Le résultat d'exploitation s'établit à + 42,5 millions d'euros (4,86 % du chiffre d'affaires) contre + 42,2 millions d'euros (5,23 % du chiffre d'affaires) en 2015.

Le résultat financier est de + 17,2 millions d'euros, contre + 3,1 millions d'euros en 2015.

Le résultat exceptionnel est de - 70,3 millions d'euros contre - 20,3 millions d'euros en 2015.

Après enregistrement d'un produit net d'impôts de 41,5 millions d'euros (du fait de l'intégration fiscale et de la constatation de crédits d'impôts), l'exercice clos le 31 décembre 2016 fait ressortir

un profit net comptable de 30 823 825,28 euros, qu'il vous est proposé d'affecter de la manière suivante :

- à la réserve légale : néant ;
- au report à nouveau : 30 823 825,28 euros, qui présenterait désormais un solde positif de 137 075 685,51 euros.

Il est rappelé les montants suivants :

- montant des charges non fiscalement déductibles : 30 250 498 euros ;
- dont montant global des dépenses non déductibles au terme de l'article 39-4 du CGI : 780 929 euros.

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

Un remboursement de prime d'émission de 19 centimes par action a été effectué en mai 2016.

En ce qui concerne les dettes à l'égard des fournisseurs Groupe et hors Groupe, la décomposition à la clôture des deux derniers exercices 2016 et 2015 est la suivante :

Décembre 2016 <i>(en millions d'euros)</i>	Dettes échues				Dettes non échues				Total dettes fournisseurs
	Total dettes échues	Depuis			Total dettes non échues	Échéance			
		0-30 jours	31-60 jours	> 61 jours		à 0-30 jours	à 31-60 jours	> 61 jours	
Fournisseurs	4,0	- 0,3	2,3	2,0	74,3	74,3	0,0	0,0	78,3
Fournisseurs immobilisations	0,2	0,2	0,0	0,0	0,7	0,2	0,5	0,0	0,9
I - TOTAL DÛ À PAYER	4,2	- 0,1	2,3	2,0	75,0	74,5	0,5	0,0	79,2
Fournisseurs – factures non parvenues	0,0	0,0	0,0	0,0	34,3	34,3	0,0	0,0	34,3
II - TOTAL DETTES FOURNISSEURS	4,2	- 0,1	2,3	2,0	109,3	108,8	0,5	0,0	113,5

Décembre 2015 <i>(en millions d'euros)</i>	Dettes échues				Dettes non échues				Total dettes fournisseurs
	Total dettes échues	Depuis			Total dettes non échues	Échéance			
		0-30 jours	31-60 jours	> 61 jours		à 0-30 jours	à 31-60 jours	> 61 jours	
I - TOTAL DÛ À PAYER	13,2	6,7	1,3	5,2	18,1	11,9	6,1	0,1	31,3
II - TOTAL DETTES FOURNISSEURS	13,2	6,7	1,3	5,2	35,8	29,6	6,1	0,1	49,0

9.7 Filiales et participations

Le Groupe a :

■ acquis :

- en juin 2016 la société chinoise Sicon Design Technologies (Shanghai), avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2016,
- en juillet 2016 la société américaine Lohika Systems,
- en octobre 2016 la société tchèque Swell ;

■ créé :

- en mai 2016 la société Synapse Product Development qui s'est portée acquéreuse de l'activité de la société américaine Synapse,
- en juillet 2016 la société Cambridge Consultants Japan ;
- rationalisé son périmètre via des opérations de fusion (rétroactives au 1^{er} janvier 2016) en Allemagne et aux Pays-Bas.

9.8 Autres informations

Les informations relatives aux dépenses de R&D sont présentées en section 11 « Recherche et développement » du présent document de référence.

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

Les informations concernant les mandataires sociaux (liste des mandats et fonctions, stock-options et rémunération des dirigeants)

sont présentées dans les sections 14 « Organes d'administration et de direction », 15 « Rémunération et avantages » et 17 « Salariés » du présent document de référence.

Les informations concernant les détenteurs de titres d'Altran Technologies, les actions auto-détenues et les déclarations de franchissement de seuils de détention sont présentées en section 18 « Principaux actionnaires » du présent document de référence.

I Tableau de résultats des cinq derniers exercices

	31 déc. 2012	31 déc. 2013	31 déc. 2014	31 déc. 2015	31 déc. 2016
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	72 424 928	87 375 660	87 489 523	87 900 133	87 900 133
Nombre d'actions émises	144 849 856	174 751 320	174 979 045	175 800 265	175 800 265
Résultat global des opérations effectives (en euros)					
Chiffre d'affaires	646 012 462	790 507 037	802 695 127	807 916 435	874 485 880
Bénéfice/(déficit) avant impôts, amortissements et provisions	17 248 311	14 416 578	76 786 232	36 361 611	12 597 490
Impôts sur les bénéfices [charge/(produit)]	(16 785 862)	(23 706 273)	(26 733 143)	(31 578 358)	(41 455 297)
Bénéfice/(déficit) après impôts, amortissements et provisions	21 567 729	29 427 316	92 346 444	56 517 925	30 823 825
Montant du bénéfice distribué	0	0	0	0	0
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice/(déficit) après impôts mais avant amortissements et provisions	0,23	0,22	0,59	0,39	0,31
Bénéfice/(déficit) après impôts, amortissements et provisions	0,15	0,17	0,53	0,32	0,18
Dividende versé à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personnel					
Nombre moyen de salariés	6 774	8 367	9 434	9 315	9 721
Montant de la masse salariale (en euros)	292 687 547	408 226 782	408 599 694	397 053 779	421 001 600
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres, etc.) (en euros)	130 649 800	169 801 954	178 977 745	189 377 342	196 865 359

9.9 Informations sociales, environnementales et sociétales

Altran est engagé depuis 2008 dans le développement de sa politique en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). En 2016, suite à l'annonce du plan stratégique *Altran 2020. Ignition*, Altran a revu la matérialité de ses enjeux de responsabilité sociétale et définit deux axes prioritaires d'engagement.

Engager les collaborateurs :

Le succès de la stratégie *Altran 2020. Ignition* repose sur le talent de ses équipes et sur l'engagement quotidien de tous les collaborateurs. Altran souhaite bâtir avec ses collaborateurs un environnement inclusif et sûr, dans lequel il fait bon travailler, en développant l'esprit d'équipe et le partage des connaissances.

L'ingénierie au service du développement durable :

Altran protège les données confidentielles et personnelles et conduit son activité de manière éthique en s'attachant à gagner et garder la confiance de ses clients, actionnaires et partenaires.

Altran crée de la valeur pour ses clients en les aidant à répondre aux réglementations environnementales et de sécurité strictes auxquelles ils sont soumis.

Le groupe Altran est présent dans plus d'une vingtaine de pays, principalement en Europe, Asie et Amérique avec 29 106 salariés au 31 décembre 2016. Sauf mention contraire, le périmètre 2016 des informations présentées comprend donc les seize pays suivants : Allemagne, Belgique, Chine, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Luxembourg, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Ce périmètre représente 97 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016 et 96 % de l'effectif total du Groupe. Le détail de ce périmètre est présenté dans la section 9.9.20.

Informations sociales

Dans le cadre de sa stratégie *Altran 2020. Ignition*, Altran a initié en 2016 le programme *Engaged People*. Il a pour but de favoriser l'engagement et l'adhésion, partager l'enthousiasme et faire comprendre à chacun quel est son rôle en lui donnant les moyens d'agir. Altran souhaite bâtir avec les salariés un environnement dans lequel il fait bon travailler, en développant l'esprit d'équipe, le partage des connaissances et la fierté.

Le programme a été donc structuré pour :

- renforcer la satisfaction des salariés liée à des facteurs fondamentaux dits d'« hygiène » (conditions de travail, outils, process...);
- favoriser l'engagement à travers des facteurs de « motivation » (intérêt des projets, perspectives d'évolution, développement des compétences...).

Le senior management a ouvert un dialogue de proximité à travers 131 rencontres organisées dans 15 pays et auxquelles ont participé plus de 1 600 salariés et managers. Cela a permis de mieux comprendre les attentes des salariés et de compléter les résultats des précédentes enquêtes de satisfaction internes. Les attentes exprimées lors de ces rencontres ont servi de base pour la définition d'axes de progrès communs à l'ensemble du Groupe et de plans d'action spécifiques aux différents pays.

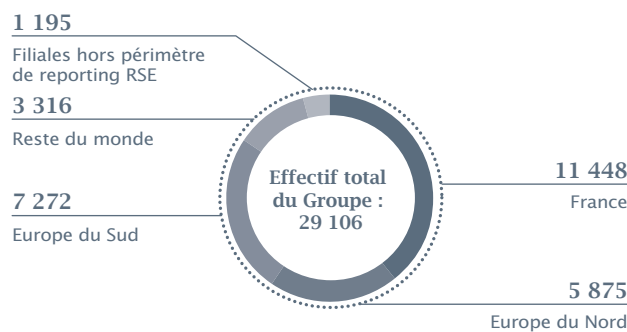
Le risque lié à la gestion des ressources humaines est présenté au chapitre 4.1 du présent document de référence.

9.9.1 Les salariés

9.9.1.1 Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique

L'effectif des filiales du groupe Altran intégrées dans le périmètre des informations sociales, environnementales et sociétales ⁽¹⁾ au 31 décembre 2016 (effectif total du périmètre) est de 27 911 salariés soit 96 % de l'effectif total du Groupe (29 106 salariés).

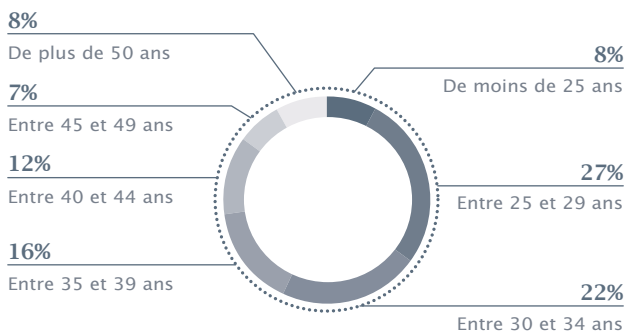
L'effectif se répartit entre les zones géographiques^(a) comme suit :



^(a) Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis dans le chapitre 9.5. Le périmètre 2016 n'intègre pas les filiales consolidées financièrement en cours d'année de reporting. Sont donc considérées comme hors périmètre de reporting RSE les filiales Benteler, Lohika, Pricol Technologies, Sicon Tech US, Swell et Synapse. L'effectif intègre les intérimaires.

Altran intègre 26 % de femmes au sein de l'effectif du périmètre, soit 7 235 salariées et 20 676 salariés.

La pyramide des âges ⁽²⁾



9.9.1.2 Évolution de l'effectif

En 2016, le groupe Altran a embauché 9 379 nouveaux salariés au sein des filiales incluses dans le périmètre de reporting. Le nombre de départs, quel qu'en soit le motif, sur la même période, est de 6 874 (cf. 9.9.20.6).

Le taux de turnover sur l'ensemble du Groupe est présenté dans le chapitre 17.1.3 du présent document de référence.

9.9.2 Les rémunérations et leur évolution

Altran applique le principe de l'individualisation des rémunérations à l'ensemble de ses salariés.

Les politiques définissant la part variable de la rémunération des dirigeants sont harmonisées au niveau du groupe. Elles sont revues et adaptées chaque année en fonction des orientations de l'entreprise puis validées par le comité exécutif.

Les principaux dirigeants (environ 140 personnes ayant des responsabilités au plus haut niveau dans les filiales et au niveau *corporate* du Groupe) bénéficient d'un suivi spécifique par la direction des ressources humaines en termes de développement et de rémunération.

Les charges de personnel sur l'ensemble du Groupe et la variation par rapport à l'année précédente sont indiquées dans le chapitre 20.3.1 « Annexe des comptes consolidés » note 5.4 du présent document de référence.

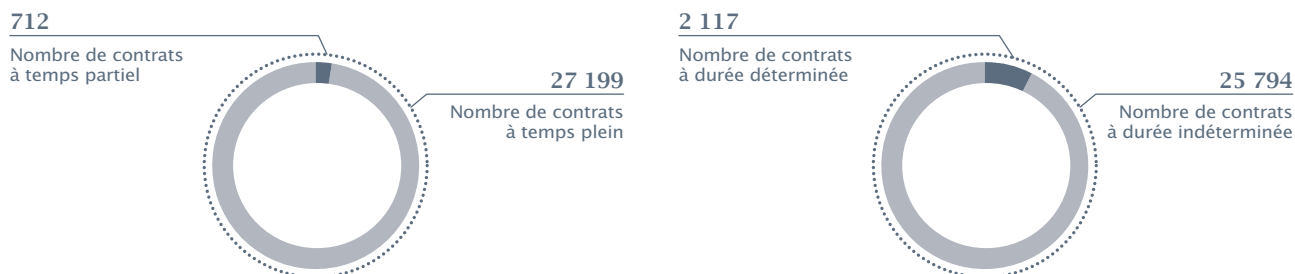
En fonction de la réglementation locale, la structure des régimes de retraite proposés par l'ensemble des pays à leurs salariés est basée sur les régimes de retraite à cotisations définies.

La rémunération des mandataires sociaux est présentée dans la section 15 du présent document de référence.

(1) Cf. 9.9.20 Note méthodologique.

(2) La part des effectifs pour laquelle l'âge est incomplet ou incohérent représente moins de 0,5 % de l'effectif du périmètre.

9.9.3 L'organisation du travail



* Les contrats à durée déterminée intègrent les intérimaires. Les stagiaires sont tous considérés comme des temps pleins.

9.9.4 Le dialogue social

Conformément à la législation des pays où le Groupe est présent, Altran a des représentants du personnel en Allemagne, en Belgique, en France, en Italie, en Espagne (Altran Innovación), au Luxembourg, au Maroc, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (Cambridge Consultants). En France, le dialogue social s'organise autour d'un comité central d'entreprise, de sept comités d'établissement, de comités santé et sécurité et des délégués du personnel. Il existe un comité central d'entreprise, un comité pour chaque entité légale et six comités d'entreprise locaux en Allemagne. Les représentants du personnel sont organisés en délégation syndicale en Belgique, en syndicats en Espagne, en fédérations de syndicats dans les principaux sites en Italie et en comité d'entreprise au Luxembourg. Cambridge Consultants dispose d'un conseil du personnel, où chaque groupe de salariés est représenté par un de ses membres.

100 % des salariés sont couverts par une convention collective en Belgique, Espagne (hors stagiaires et salariés d'ACIE), France, Italie (hors stagiaires) et Suède, 69 % en Allemagne, 80 % au Portugal soit 69 % des salariés du périmètre de reporting. En Espagne, deux accords collectifs complètent les dispositions de la convention

collective des entreprises de conseil et le décret royal législatif 1/1995 du 24 mars sur les thèmes des conditions et temps de travail, les congés, les avantages, etc. 7 nouveaux accords collectifs ont été signés au cours de l'année en Allemagne. En France, les trois accords signés concernent l'aménagement et l'organisation du temps de travail pour les sociétés Altran Technologies et Altran Lab et la journée de solidarité. Dans les autres pays, les salariés peuvent adresser leurs questions ou faire part de leur opinion via l'enquête d'engagement interne ou via les responsables des ressources humaines.

En 2016, Altran a mis en place un groupe spécial de négociation (GSN) composé des 20 membres titulaires élus venant de 13 pays. Deux réunions organisées en mars et septembre 2016 au siège social à Neuilly-sur-Seine ont permis de déterminer les conditions d'exercice de ce groupe spécial de négociation. L'objectif pour 2017 sera de finaliser l'accord du GSN, conclure un accord sur le mode de fonctionnement du comité d'entreprise transnational et lancer le dialogue social sur le deuxième semestre.

9.9.5 La santé et la sécurité au travail

Altran s'engage à veiller à la santé et la sécurité de ses salariés et se conforme aux législations et directives nationales et communautaires sur ce sujet. Altran définit des politiques en matière de santé et de sécurité au travail et d'évaluation des risques professionnels au niveau national. Les risques liés à l'activité de l'entreprise sont classés en risques génériques, risques spécifiques, risques liés à l'environnement de travail et risques psychosociaux. Les risques génériques concernent tous les salariés. Ils intègrent les risques liés aux déplacements et missions. Il existe des risques spécifiques pour certains salariés en fonction de leur activité (rayonnements ionisants, agents CMR et biologiques, etc.). Les risques liés à l'environnement de travail concernent le poste de travail, les locaux et les situations d'urgence. En France, la prévention des risques professionnels a permis d'atteindre les objectifs de la politique santé sécurité 2016 (hors accidents de

trajet et accident de travail avec arrêt). Altran France a poursuivi la formation des managers et les campagnes de sensibilisation interne sur le risque routier, les risques de chute et les risques liés au travail sur écran. Altran est certifié OHSAS 18001 en France et en Allemagne, en France CEFRI et MASE (Manuel assurance sécurité des entreprises).

Les comités santé et sécurité au travail sont obligatoires en Belgique, en France, en Italie et aux Pays-Bas. Altran a également un comité santé et sécurité en Espagne et au Royaume-Uni.

Altran France a signé en 2013 un avenant à l'accord relatif à la complémentaire santé et prévoyance. En Espagne et en Italie, les politiques définies en matière de santé et de sécurité au travail font l'objet d'un accord avec les représentants du personnel.

	Total	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du monde
Nombre d'accidents du travail (cf. 9.9.20.6)	41	35	2 ^(a)	2	2
Taux de fréquence des accidents du travail	0,96	1,94	0,38	0,15	0,30
Taux de gravité des accidents du travail	0,02	0,04	0,02	0	0
Taux d'absentéisme (cf. 9.9.20.6)	3,16	3,49	4,02 ^(b)	2,36	1,89 ^(c)
Maladies professionnelles	8	0	8	0	0

(a) Donnée non disponible pour la Belgique et l'Allemagne.

(b) Jours d'absence pour maladies professionnelles et absences injustifiées non disponibles pour les Pays-Bas.

(c) Jours d'absence non disponibles pour la Chine.

9.9.6 La formation et le développement

Altran a mis en place un modèle de formation commun au niveau du Groupe qui intègre plusieurs modes de développement des compétences : formations en présentiels et e-learning, formations en ligne ouverte à tous, *coaching* et *mentoring*, webinar, accès à la documentation, à des conférences, aux échanges au sein d'associations professionnelles ou de communautés de pratique.

Altran propose des formations dédiées au niveau international, aux dirigeants, à certaines communautés de métiers et sur des contenus spécifiques à l'activité de l'entreprise. À travers l'Altran Senior Leadership programme, Altran a développé un ensemble de formations destiné aux dirigeants. Altran propose également des programmes de développement à plusieurs de ses communautés de métiers.

En 2016, Altran a déployé une série de formations pour accompagner le changement d'organisation interne avec la séparation des fonctions de commerciaux et de managers d'équipes. Quatre premiers pays ont mis en œuvre ce programme en 2016, la Belgique, l'Espagne, la Suède et la Suisse. En Belgique, un « boot camp » a été organisé sur six mois avec un corpus de formation en partie obligatoire et en partie modulable. Ce corpus inclut des modules de développement personnel, de vente, de leadership et de gestion de la performance. Pour déployer un programme commun dans l'ensemble des pays, Altran a adopté une logique de certification des formateurs internes.

Grâce à ses académies nationales, Altran développe dans tous les pays un ensemble de formation dans les domaines techniques, langues et développement personnel. Des formations sous forme de MOOC sont proposées aux salariés en France pour le parcours d'intégration et en Espagne. Certaines fonctions sont informées et bénéficient de contenus spécifiques via l'utilisation d'applications mobiles.

En Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, Altran propose un programme dédié aux consultants à haut potentiel appelé « Ambassadors programme ». Une cinquantaine de consultants, sélectionnés via les revues des talents, ont bénéficié d'un programme sur deux ans, intégrant de la formation et des sessions trimestrielles avec différents conférenciers. Récompensant la performance exceptionnelle des consultants, ce programme vise à faire de ces hauts potentiels des facilitateurs du changement. Le programme a été développé en partenariat avec deux écoles de commerce belges.

En 2016, 479 272 heures de formation ont été réalisées par les salariés des filiales incluses dans le périmètre de reporting (cf. 9.9.20.6).

9.9.7 La diversité

9.9.7.1 Égalité entre les hommes et les femmes

Altran a mis en œuvre en France en 2016 un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Au regard des données issues des bilans sociaux et des rapports de situation comparée sur l'égalité hommes-femmes, les cinq domaines d'actions principaux, sur lesquels portent des mesures assorties d'engagement ou d'objectifs de progression sont la rémunération, la classification, la promotion, la formation et l'articulation vie professionnelle/vie privée.

Au Royaume-Uni, Altran participe à l'initiative WISE (Women in Science & Engineering). Un comité dédié analyse les données

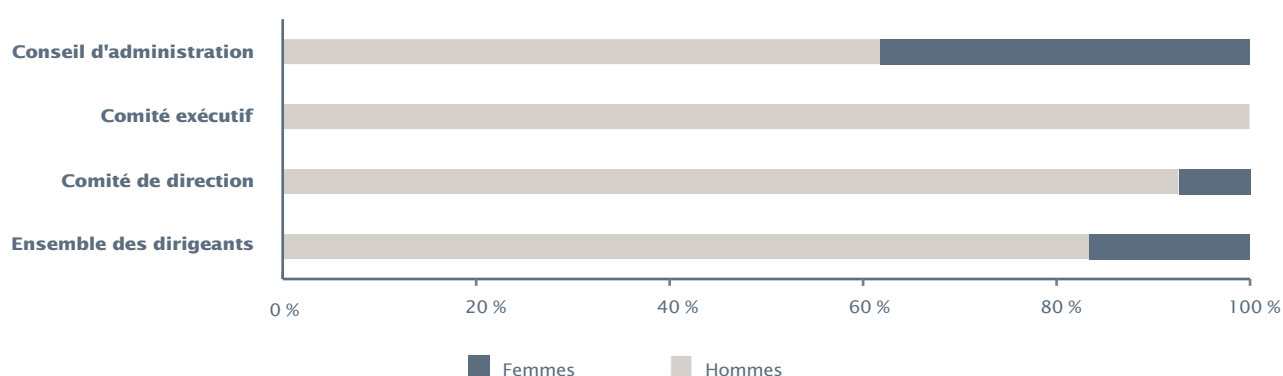
statistiques des femmes dans l'ingénierie (salaires, allocations de maternité...) pour définir des actions de progrès en faveur de l'égalité hommes-femmes.

Altran poursuit également son implication dans le réseau *Women in Engineering*, qui a pour mission de renforcer la présence des femmes dans l'industrie, des filières scientifiques jusqu'au sommet des organisations ; ceci en soulignant l'apport de la féminisation à la performance et à l'innovation. En 2016, Altran a notamment participé à l'organisation d'une conférence sur le thème de la transformation digitale.

Répartition hommes-femmes au sein de l'effectif



Répartition hommes-femmes au sein des organes d'administration et de direction



9.9.7.2 Emploi et insertion des personnes handicapées

En 2015, Altran a signé en France un accord d'entreprise en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées. Cet accord définit les orientations, les objectifs et les actions pour recruter et maintenir dans l'emploi des personnes handicapées, collaborer avec les établissements du secteur protégé et adapté, former les salariés en situation de handicap et sensibiliser l'ensemble des salariés à ces problématiques.

En 2016, Altran a soutenu l'initiative Adaptathon en participant à un concours organisé à Toulouse pour proposer des innovations technologiques ou organisationnelles visant à adapter l'entreprise aux personnes en situation de handicap. Altran a également soutenu la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées en proposant des animations (expositions itinérantes, parcours en fauteuil roulant, atelier de langue des signes...) sur plusieurs de ses sites en France.

	Allemagne	Belgique	Espagne	France	Italie	Maroc	Portugal	Royaume-Uni (Altran)
Pourcentage de salariés reconnus travailleurs handicapés (cf. 9.9.20.6)	1,83 %	0,65 %	0,40 %	1,20 %	2,18 %	0,28 %	0,17 %	0,15 %

Il n'y a pas de salariés reconnus travailleurs handicapés dans les autres filiales incluses dans le périmètre des informations sociales.

9.9.7.3 Politique de lutte contre les discriminations

Les politiques de lutte contre les discriminations sont développées au niveau national en accord avec les législations et réglementations correspondantes. Altran est signataire de la Charte de la diversité en Belgique, en Espagne, en France et en Italie.

En partenariat avec l'association Cancer@Work, Altran s'engage en faveur de l'insertion, du maintien dans l'emploi et de l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés touchés directement

ou indirectement par le cancer. En 2016, Altran a poursuivi ses actions de sensibilisation sur les maladies chroniques invalidantes en organisant notamment une conférence à Toulouse (France) sur les maladies cardiovasculaires et participé à deux *job datings* pour soutenir la réinsertion dans l'emploi de jeunes après un cancer.

9.9.8 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Altran est signataire du Pacte mondial des Nations unies et de la Charte de la diversité en Belgique, Espagne, France et Italie. Les engagements en faveur de l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession sont intégrés dans la Charte éthique du Groupe et dans les chartes et codes éthiques nationaux.

Altran respecte les législations relatives aux droits de l'homme et aux conditions de travail dans les pays où le Groupe est présent (en particulier celles relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants). Le risque social d'atteinte aux droits de l'homme est faible.

Informations environnementales

Altran étant une société de prestation de services intellectuels, les principaux impacts environnementaux relatifs à son activité sont liés aux activités de bureau sur ses sites (consommations de papier et d'énergie, gestion des déchets), aux déplacements de ses salariés ainsi qu'aux émissions CO₂ qui sont liés à ces activités. De manière générale, l'impact environnemental du Groupe reste réduit et les risques liés à celui-ci sont limités. Dans plusieurs pays, Altran

développe les politiques, systèmes de management et initiatives nécessaires à la maîtrise de son impact environnemental.

À travers son offre de prestation de services intellectuels, Altran accompagne ses clients dans la diminution de leur impact environnemental. Le Groupe participe à la recherche de solutions innovantes plus respectueuses de l'environnement à travers plusieurs projets internes et en partenariat.

9.9.9 L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales

Les sites d'Altran en Allemagne, Belgique, en Espagne, en Inde, en Italie, en Suède et de Cambridge au Royaume-Uni, soit treize sites, sont certifiés en matière d'environnement (certification ISO 14001, ISO 50001 ou label Entreprise éco-dynamique ⁽¹⁾). À ces treize sites certifiés sont rattachés administrativement 36 % de l'effectif total du Groupe.

Sur tous les autres pays inclus dans le périmètre, Altran développe des initiatives pour mesurer et réduire l'impact environnemental lié à son activité. Les initiatives mises en œuvre pour optimiser les consommations de papier et d'énergie et réduire l'impact des déplacements des salariés sont présentées dans les sections 9.9.11 et 9.9.12 du document.

9.9.10 La formation et l'information des salariés concernant l'environnement

Altran sensibilise ses salariés à la réduction des impacts environnementaux lors des séminaires d'intégration, grâce à la participation à des événements et conférences dédiés, la publication de guides d'accueil et de bonnes pratiques sur les éco-gestes, la diffusion d'affiches et d'actualités sur l'Intranet et via e-mailing (en Allemagne, Belgique, Chine, Espagne, France, Inde, au Royaume-Uni et en Suède). En Belgique, Altran a organisé une

journée « The Big Sweater day » pendant laquelle la température des bureaux est réduite de 1 °C et une collecte solidaire de vêtements est proposée. En Espagne, Altran a participé en tant que jury à l'événement *Greenweekend*, qui vise à promouvoir les entrepreneurs développant des projets durables et a sensibilisé les collaborateurs lors de la semaine européenne de la mobilité. Le catalogue de formation inclut des formations en matière d'environnement.

9.9.11 Les sites

Pour l'exercice de ses activités, le Groupe est implanté dans 131 sites dans les filiales des seize pays inclus dans le périmètre de reporting. Parmi ces sites, 24 sont considérés comme significatifs et

intégrés au périmètre des informations environnementales. Le détail des sites intégrés au périmètre des informations environnementales est présenté dans la section 9.9.20.

(1) Le label Entreprise éco-dynamique est une certification développée par l'Institut bruxellois.

9.9.11.1 Le papier et l'eau

La consommation de papier, au cours de l'année 2016, sur les sites Altran inclus dans le périmètre de reporting s'élève à 53,5 tonnes (cf. 9.9.20.6).

La réduction de consommation de papier est favorisée par la mise en place d'outils de suivi des impressions, une configuration par défaut en noir et blanc et recto verso des imprimantes, l'utilisation

d'imprimantes collectives, la dématérialisation de certains documents (gestion administrative, factures, etc.) et l'utilisation de papier recyclé.

Les consommations d'eau, au vu des activités d'Altran, sont liées à un usage domestique des toilettes, douches, lavabos dans les sanitaires, éviers dans les cuisines, lave-vaisselle, machines à café et fontaines d'eau, etc. Les consommations d'eau sont prélevées uniquement sur les réseaux d'eau de ville.

9.9.11.2 L'énergie

■ Consommation d'énergie des sites ^(a)

(en mégawattheures)	Total	France	Europe du Nord	Europe du Sud	Reste du monde
Consommation d'énergie (cf. 9.9.20.6)	23 047	8 941	9 468	3 411	1 227
dont consommation d'électricité	20 816	8 941	7 520	3 128	1 227
Moyenne des consommations d'énergie (en kWh/m ²)	219	222	273	129	324

(a) Données non disponibles pour les sites de Puteaux, Eindhoven et Lisbonne (représentant 7 % de la surface des bâtiments) et pour le gaz à Turin et Blagnac. Les sites de Madrid et Cambridge utilisent du fioul domestique en très petite quantité. Cette source est exclue.

Les sources d'énergies utilisées pour fournir l'électricité consommée par Altran (mix énergétique) se composent de 26 % de sources d'énergies renouvelables et 74 % de sources d'énergies non renouvelables.

Altran tente de réduire sa consommation d'énergie en choisissant des bâtiments HQE (haute qualité environnementale) ou en réduisant les surfaces occupées. Selon les sites, les systèmes d'éclairage et d'air conditionné s'éteignent automatiquement en dehors des heures ouvrées ou mesurent par capteurs les mouvements et niveaux d'éclairage de la lumière naturelle. À défaut de système automatique, un agent de sécurité vérifie l'extinction des éclairages.

9.9.11.3 Pollution, gestion des déchets et économie circulaire

Altran a mis en place sur ses sites le tri et le recyclage des déchets liés à son activité conformément aux législations et contextes locaux.

Tous les sites inclus dans le périmètre des informations environnementales trient pour recycler le papier, les cartouches d'encre, et les déchets d'équipements électriques et électroniques. La majorité des sites trie pour recycler le plastique, les ampoules et tubes luminescents, les emballages métalliques et canettes, le verre, les batteries et piles, les liquides de refroidissement des systèmes de climatisation et les produits de nettoyage et leurs flacons. Les systèmes de climatisation installés sur les sites n'utilisent pas de fluides frigorigènes émettant des substances appauvrissant la couche d'ozone, sauf à Rome, Munich et Cambridge qui en utilise encore en petite quantité.

9.9.12 Les déplacements

La mesure de l'impact environnemental des déplacements des salariés inclut trois catégories de solutions de mobilité : les déplacements en voiture, en avion et en train.

10 % des salariés du périmètre bénéficient d'une voiture de fonction. 3 257 386 litres de carburants ont été consommés par les salariés ayant une voiture de fonction ⁽¹⁾. Il n'y a pas de voiture de fonction en Inde et au Royaume-Uni (Cambridge Consultants).

À périmètre équivalent, 59 % des trajets sont réalisés en train et 41 % en avion. Les salariés ont parcouru un total de 67 481 637 km en train et en avion.

La réduction de l'impact des déplacements est favorisée par le choix de voitures en fonction de leurs émissions CO₂, l'utilisation de systèmes de vidéo et audio conférence, l'accès à une plateforme de covoiturage et à des navettes gratuites, le remboursement de l'intégralité des titres de transport en commun et la diminution des déplacements en avion au profit du train.

(1) Donnée non disponible pour la Chine et le Maroc (représentant 0,2 % des voitures).

9.9.13 Changement climatique

Altran accompagne ses clients pour répondre à des réglementations environnementales de plus en plus strictes. Le changement climatique est un enjeu prioritaire et un défi technologique dans trois secteurs où Altran intervient : l'énergie, l'automobile et l'aéronautique. Altran accompagne les entreprises du secteur de l'énergie dans la transition énergétique pour développer un mix énergétique bas carbone et optimiser l'efficacité énergétique. Dans le secteur automobile, les experts d'Altran ouvrent de nouvelles voies en termes de motorisation hybrides et électriques tout en optimisant les véhicules traditionnels. Le Groupe participe ainsi à réduire l'impact climatique de la production et de l'usage des véhicules. Altran aide ses clients du secteur aéronautique à réduire les consommations de carburant des avions en réduisant la masse, optimisant les moteurs et les plans de vols. Altran participe également à faire émerger l'avion plus électrique et des projets d'avion et de drones solaires.

En raison de son secteur d'activité, Altran ne prévoit pas de risques réglementaires, ou dus à des changements physiques, associés aux modifications climatiques susceptibles d'avoir des conséquences financières significatives pour le Groupe.

Altran réalise un bilan carbone de ses activités en France, conformément à ses obligations légales. Les sources significatives d'émissions de gaz à effet de serre sont liées aux activités de bureaux de ses sites (énergie, consommation de papier) et aux déplacements des salariés (voitures de fonction, avion, train) Les trajets domicile-travail et les déplacements des salariés avec leurs véhicules personnels ne sont pas pris en compte faute de données fiables disponibles. Altran répond au questionnaire du CDP sur le climat depuis 2014.

■ Les rejets de gaz à effet de serre

Sources d'émissions	Émissions associées (en tonnes CO ₂ eq.)
Utilisation des sites	8 214
Déplacements	22 282
Scope 1	10 790
Scope 2	7 625
Scope 3	12 080

9.9.14 Biodiversité

Les activités présentes sur les sites sont des activités de bureau. Les sites sont situés en zones urbaines. Aucun des sites n'est situé dans une aire protégée.

Informations sociétales

Altran s'engage en matière d'éthique et respecte les dispositions légales et conventionnelles en matière de lutte contre la corruption et de protection des données à caractère personnel. Altran veille à mettre à œuvre les politiques et initiatives d'achat responsable adéquates en regard de ses risques et ses impacts.

À travers le mécénat de compétences et le partenariat avec le projet Solar Impulse, Altran souhaite avoir un engagement citoyen en mobilisant l'expertise de ses consultants au service de l'intérêt général et de technologies respectueuses de l'environnement.

9.9.15 Parties prenantes et développement local

9.9.15.1 Conditions de dialogue avec les parties prenantes

Les parties prenantes du groupe Altran sont les groupes de personnes physiques ou morales qui affectent ou sont affectées significativement par ses activités, ou qui jouent un rôle clé dans le maintien de la crédibilité et de la légitimité nécessaires à l'entreprise :

- les clients ;
- les salariés, les candidats, les *alumni* ;
- les actionnaires, les institutions financières et analystes financiers ;
- les partenaires, les fournisseurs et sous-traitants ;
- les établissements d'enseignement et accélérateurs ;
- les laboratoires et centres de recherche publics ou privés ;
- les médias ;
- les pouvoirs publics et collectivités locales ;

- les porteurs de projets innovants ;
- les entreprises du secteur ; et
- les *clusters*, organisations ou clubs d'entreprises et syndicats professionnels.

Pour chacune des parties prenantes, des outils d'information, de consultation ou de dialogue sont développés pour être disponibles et utilisés tout au long de l'année, comme les sites Internet et Intranet, les réseaux sociaux, etc. D'autres outils d'échange marquent des temps forts, une ou plusieurs fois dans l'année, comme les enquêtes de satisfactions, les salons et événements, etc.

9.9.15.2 Relations entretenues avec les établissements d'enseignement

Altran accompagne, au sein des grandes écoles et universités, leurs directions, le corps professoral et les associations étudiantes les plus dynamiques tout au long du cursus scolaire. Cours, simulations d'entretiens de recrutement, formations et conférences : Altran fait partager aux étudiants le savoir-faire et l'expertise de ses consultants.

Altran participe à de nombreux salons et forums de recrutement pour échanger avec les étudiants et les jeunes diplômés et illustrer les parcours d'intégration possibles.

9.9.15.3 Impact territorial, social et économique en matière d'emploi et de développement régional

La politique d'Altran, dans le développement de ses filiales à l'étranger, privilégie le recrutement de dirigeants locaux, tant au niveau des postes de direction générale que des directeurs opérationnels ou des directeurs fonctionnels, tout en maintenant sa politique de mobilité internationale. 44 % des dirigeants du Groupe sont de nationalité française. 16 nationalités sont représentées au sein des dirigeants du Groupe.

Avec plus de neuf mille embauches en 2016 et des activités réparties sur 131 sites dans les filiales des seize pays inclus dans le périmètre de reporting, Altran est un acteur important du développement de l'emploi dans plusieurs régions de ces pays. Altran est notamment présent dans plus de vingt villes en Allemagne comme près de trente en France avec notamment plus de 1 500 salariés liés au site de Blagnac. Altran est implanté dans une quinzaine de villes en Italie avec plus de cinq cents salariés à Milan, à Rome et à Turin.

9.9.16 Loyauté des pratiques et actions en faveur des droits de l'homme

Altran est signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2009 et respecte les dispositions légales et conventionnelles en matière de lutte contre la corruption. Altran a défini une politique anti-corruption commune pour l'ensemble du Groupe. Cette politique vise à donner des règles et lignes directrices aux salariés pour assurer le respect des lois en matière de lutte anti-corruption. Altran va poursuivre son déploiement et la sensibilisation des salariés.

Altran respecte les législations et réglementations qui régissent la collecte, le traitement, la conservation, la protection et l'utilisation des données à caractère personnel. Dans chaque société du Groupe, un responsable de la protection des données à caractère personnel assure les déclarations auprès des autorités compétentes. Les systèmes de management de la sécurité d'Altran sont certifiés conformément aux normes ISO 27001 en Allemagne, Espagne, en Inde, au Portugal et au Royaume-Uni.

9.9.17 La démarche d'achat responsable

Altran est une société de prestations de services intellectuels. Les achats relatifs à son activité sont constitués par de la sous-traitance et des achats de fonctionnement et de promotion. En Espagne, en Inde et au Portugal, Altran a formalisé une politique spécifique qui décrit les engagements réciproques avec ses fournisseurs en matière d'achat durable. À travers sa Charte éthique, Altran s'engage pour l'ensemble du Groupe à choisir des fournisseurs et des partenaires partageant ses principes éthiques. Altran est également signataire de la Charte des relations fournisseur responsables en France et participe via sa direction des achats aux travaux du ministère de l'Économie et des Finances sur ce sujet.

Altran intègre des critères liés à l'évaluation de l'impact environnemental dans la sélection de plusieurs catégories d'achat. En fonction des pays, ces critères peuvent être intégrés à la sélection du papier, des équipements électroniques, des voitures de fonction,

des fournitures de bureau, des petits cadeaux. En Espagne, en Italie et en France, Altran favorise l'emploi de personnes reconnues comme travailleurs handicapés en ayant recours à des entreprises du secteur protégé.

Les processus d'appel d'offres et/ou les conditions générales d'achat et de sous-traitance en Allemagne, France et Italie intègrent des critères liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Une auto-évaluation est envoyée aux fournisseurs en Espagne, en Italie et au Portugal. En Espagne et au Portugal, Altran communique également auprès de ses fournisseurs ses engagements en matière d'éthique et d'achat. En France, les acheteurs sont sensibilisés aux enjeux de responsabilité en cohérence avec leur famille d'achat. Une attention particulière est ainsi portée au respect des procédures en matière de sécurité au travail pour les sous-traitants opérationnels.

9.9.18 Mécénat et partenariat

9.9.18.1 Le mécénat de compétences

Altran propose à ses salariés dans plusieurs pays de s'impliquer sur des initiatives au service de l'intérêt général à travers le mécénat de compétences. En France, Altran développe des projets de mécénat autour de trois grands thèmes : la culture, la solidarité et l'innovation. En 2016, Altran a notamment inauguré des projets de mécénat pour la Cité du vin, auprès de l'association Aurore pour lutter contre l'exclusion, pour le festival Au Foin de la Rue, pour le Centre Pompidou-Metz et l'Opéra de Lyon. En Belgique, Altran soutient le projet Digitalent de la fondation Proximus. L'objectif est d'aider les jeunes entre 18 et 25 ans à découvrir les métiers du numérique. Les participants construisent un projet numérique avec l'aide d'un formateur Altran.

9.9.18.2 Le partenariat Solar Impulse

Dès 2003, Altran se lance dans l'aventure Solar Impulse en devenant partenaire officiel. Solar Impulse est un projet d'avion solaire entrepris à l'initiative de Bertrand Piccard et d'André Borschberg. Le projet vise à faire voler un avion, sans carburant, uniquement à l'énergie solaire, de jour comme de nuit, jusqu'à réaliser le tour du monde. Grâce au travail de ses experts, le Groupe a accompagné la réalisation des objectifs des équipes du Solar Impulse. En 2016, les équipes Altran ont guidé Solar Impulse pendant la deuxième partie du tour du monde, d'Hawaï à Abu Dhabi.

9.9.19 Tableau de concordance

Tableau de concordance entre les exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) et les indicateurs de la *Global Reporting Initiative* (GRI)

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
Indicateurs sociaux				
a) Emploi				
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	G4-LA12		9.9.1.1	
Les embauches et les licenciements			9.9.1.2	
Les rémunérations et leur évolution	G4-51		9.9.2	
b) Organisation du travail				
L'organisation du temps de travail			9.9.3	
L'absentéisme	G4-LA6		9.9.5	
c) Relations sociales				
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci			9.9.4	
Le bilan des accords collectifs			9.9.4	
d) Santé et sécurité				
Les conditions de santé et de sécurité au travail	G4-LA5		9.9.5	
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	G4-LA8		9.9.5	
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	G4-LA6		9.9.5	
e) Formation				
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	G4-LA10		9.9.6	
Le nombre total d'heures de formation	G4-LA9		9.9.6	
f) Égalité de traitement				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	G4-LA12		9.9.1.1 9.9.7.1	
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	G4-LA12		9.9.7.2	
La politique de lutte contre les discriminations			9.9.7.3	

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives...				
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;		G4-HR4	9.9.8	
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;				
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;		G4-HR6		
■ à l'abolition effective du travail des enfants.		G4-HR5		
Indicateurs environnementaux				
a) Politique générale en matière environnementale				
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement			9.9.9	
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement			9.9.10	
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions		G4-EN31	9.9.9	
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours				Les risques liés aux impacts environnementaux directs sont faibles. Altran n'a ni provision ni garantie pour risques en matière d'environnement.
b) Pollution et gestion de déchets				
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	G4-EN20	G4-EN21 EN22 EN24 EN25 EN26	9.9.11.3	
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets				
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité				Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.
c) Utilisation durable des ressources				
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		G4-EN9 EN10	9.9.11.1	
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1	G4-EN28	9.9.11.1	
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	G4-EN3 EN5		9.9.11.2	
L'utilisation des sols				Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.
d) Changement climatique				
Les rejets de gaz à effet de serre	G4-EN15 EN16 EN17		9.9.12 9.9.13	
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	G4-EC2		9.9.13	
e) Protection de la biodiversité				
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11	G4-EN12 EN13 EN14	9.9.14	
Indicateurs sociétaux				
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société...				
■ en matière d'emploi et de développement régional ;	G4-EC6		9.9.15.3	
■ sur les populations riveraines ou locales.		G4-SO1 SO2		Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.

Exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225)	GRI	Non pertinent	Réf.	Informations complémentaires
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines				
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations			9.9.15.1 9.9.15.2	
Les actions de partenariat ou de mécénat			9.9.18	
c) Sous-traitance et fournisseurs				
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux			9.9.17	
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale			9.2 9.9.17	
d) Loyauté des pratiques				
Les actions engagées pour prévenir la corruption			9.9.16	
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		G4-PR1 PR2		Information non pertinente eu égard à l'activité du Groupe et, à ce titre, exclue du reporting.
Les autres actions engagées, au titre du présent 3o, en faveur des droits de l'homme		G4-HR2 HR7 HR8 HR9 HR12	9.9.16	

9.9.20 Note méthodologique

9.9.20.1 Périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux

Le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux inclut toutes les filiales détenues à 100 % par la société Altran Technologies au 1^{er} janvier et au 31 décembre de l'année et intégrant au moins un salarié. Seules les filiales sur lesquelles Altran exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont intégrées dans le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux. Ces filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Les indicateurs sociaux et sociétaux sont consolidés au niveau national ou par zone géographique.

La responsable RSE du Groupe valide avec la direction financière du Groupe, une fois par an, avant le lancement du processus de reporting, la liste des sociétés intégrées au périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux pour l'année. Elle vérifie également qu'Altran n'a pas le contrôle opérationnel sur la politique sociale, environnementale et sociétale des filiales exclues du périmètre de reporting.

La démarche de progrès d'Altran a conduit à définir un périmètre intégrant seize pays pour la cinquième année de reporting et à inclure les autres pays progressivement les années suivantes. L'objectif est de parvenir à un périmètre conforme aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225).

Le périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux pour l'année 2016 inclut les filiales suivantes :

- Allemagne : Altran Deutschland, Altran Service, Altran Aviation Consulting ;

- Belgique : Altran Belgium ;
- Chine : Altran Shanghai, Altran Automotive Technology (Shanghai), Altran-Beyondsoft (Beijing) Technologies, Altran-Beyondsoft (Shanghai) Information Technologies, Sicon Design Technologies (Shanghai) ;
- Espagne : Altran Innovación, Agencia de Certification Innovation Española (ACIE) ;
- États-Unis : Altran US, Foliage ;
- France : Altran Technologies, Altran Education Services, Altran Connected Solutions, Altran Lab, Oxo ;
- Inde : Altran Technologies India ;
- Italie : Altran Italia ;
- Luxembourg : Altran Luxembourg ;
- Maroc : Altran Maroc ;
- Norvège : Altran Norge ;
- Pays-Bas : Altran Netherlands ;
- Portugal : AltranPortugal ;
- Royaume-Uni : Altran UK Holding, Altran UK, Cambridge Consultants/Cambridge Consultants USA, Tessella, Tessella NL
- Suède : Altran Sverige ; et
- Suisse : Altran.

Le périmètre 2016 n'intègre ni les filiales consolidées financièrement en cours d'année de reporting ni les salariés intégrés en cours d'année de reporting dans le cadre de deals transformationnels.

Sont donc considérées comme hors périmètre de reporting RSE les filiales Benteler, Lohika, Pricol Technologies, Sicon Tech US, Swell et Synapse.

Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis dans le chapitre 9.5.

Ce périmètre représente 97 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016 et 96 % de l'effectif total du Groupe.

9.9.20.2 Périmètre des indicateurs environnementaux

Le périmètre des indicateurs environnementaux inclut les filiales du groupe Altran selon des règles identiques à la définition du périmètre des indicateurs sociaux et sociétaux.

Les indicateurs environnementaux ne concernent que les sites dont Altran est propriétaire ou locataire. Les activités présentes sur chaque site sont des activités de bureau. Les sites de nos clients, au sein desquels peuvent travailler les consultants, ne sont pas considérés. Les indicateurs environnementaux couvrent les principaux sites d'Altran. Ces sites principaux sont sélectionnés en fonction de l'effectif qui leur est rattaché administrativement par rapport à l'effectif total du pays. Les indicateurs environnementaux correspondant à l'activité des filiales sur leurs principaux sites sont consolidés au niveau national ou par zone géographique.

La démarche de progrès d'Altran a conduit à définir un périmètre intégrant seize pays pour la cinquième année de reporting et à inclure les autres pays progressivement les années suivantes. L'objectif est de parvenir à un périmètre conforme aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225).

Le périmètre des indicateurs pour l'année 2016 inclut les sites suivants :

- Allemagne : Fellbach, Hamburg, Munich, Wolfsburg ;
- Belgique : Bruxelles ;
- Chine : Shanghai ;
- Espagne : Barcelone, Madrid ;
- France : Aix en Provence, Belfort, Blagnac, Lyon, Orvault, Puteaux, Vélizy-Villacoublay ;
- Inde : Bangalore ;
- Italie : Milan, Rome, Turin ;
- Maroc : Casablanca ;
- Pays-Bas : Eindhoven ;
- Portugal : Lisbonne ;
- Royaume-Uni : Cambridge ; et
- Suède : Göteborg.

Les zones géographiques correspondent aux secteurs opérationnels tels que définis dans le chapitre 9.5.

L'effectif rattaché aux sites inclus dans le reporting correspond à 73 % de l'effectif total du Groupe.

9.9.20.3 Période

Les indicateurs couvrent la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année. Les données sont collectées au 31 décembre de l'année comme état des lieux à date ou comme fin

de période considérée. Pour faciliter leur collecte et leur traitement, certaines données peuvent être collectées à une date antérieure de l'année. Une estimation pour les données des mois restants est alors réalisée selon les hypothèses décrites dans la description de l'indicateur.

9.9.20.4 Critères de sélection des indicateurs

Une analyse des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux liés aux activités du Groupe a permis de définir les indicateurs de performance pertinents conformément aux exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) et les informations qui, eu égard à la nature des activités, ne paraissent pas pertinentes. Les informations non pertinentes sont exclues du reporting. Altran suit le guide méthodologique du MEDEF (accessible via le site www.medef.com) pour la traduction des exigences issues de la loi Grenelle 2 (article 225) en indicateurs suivant les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*. Les principes et indicateurs définis suivent les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*, dans son document *Sustainability Reporting Guidelines*, version G4 (GRI-G4). Ces lignes directrices sont accessibles via le site www.globalreporting.com.

En fonction de la pertinence de l'indicateur GRI et de la disponibilité en 2016 des informations correspondantes, Altran couvre intégralement l'indicateur GRI, adapte l'indicateur GRI ou définit un indicateur Altran ad hoc.

9.9.20.5 Informations non pertinentes

Conformément au référentiel de reporting du Groupe, les informations suivantes ne paraissent pas pertinentes, eu égard aux activités de prestation de services intellectuels d'Altran :

- 1. la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité :** Altran réalise des prestations de services intellectuels. L'entreprise ne crée aucune nuisance sonore significative. Les mesures mises en œuvre pour réduire l'impact environnemental de l'activité et notamment gérer les déchets et sources de pollution sont décrites dans la section 9.9.11.3 ;
- 2. l'utilisation des sols :** Altran est locataire de plusieurs immeubles de bureau ou parties d'immeubles de bureau. Tous les sites sont implantés en zone urbaine et n'utilisent donc pas des terres arables. Vu les activités de l'entreprise, il n'existe aucun risque de pollution des sols ;
- 3. les impacts sur les populations riveraines ou locales :** les activités de prestation de services intellectuels du groupe Altran auprès d'entreprises ne présentent pas de risques ou d'impacts négatifs significatifs sur les communautés locales dans les pays inclus dans le périmètre de reporting. Les initiatives d'Altran en faveur de l'intérêt général sont présentées dans la section 9.9.18 ;
- 4. les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs :** les activités de prestation de services intellectuels du groupe Altran auprès d'entreprises ne présentent pas d'impacts directs ou de risques significatifs en matière de santé et sécurité des consommateurs ;
- 5. la lutte contre le gaspillage alimentaire :** les activités de prestation de services intellectuels du groupe Altran auprès

d'entreprises ne présentent pas d'impacts directs ou de risques significatifs en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire. Les salariés ont accès à des restaurants d'entreprise gérés par des prestataires externes ou bénéficient de titres restaurant.

Ces informations ont été exclues du reporting.

9.9.20.6 Référentiel

Un référentiel de reporting des données sociales, environnementales et sociétales a été rédigé et déployé en 2012 et mis à jour annuellement. Ce référentiel sera mis à jour suite aux travaux de consolidation et de vérification des données, aux commentaires des contributeurs et des commissaires aux comptes, au plan de progrès et, le cas échéant, à la mise à jour des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*. Le référentiel détaille les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : périmètre, fréquence, définitions, principes méthodologiques, formules de calcul, facteurs standards. Les méthodologies relatives à certains indicateurs peuvent présenter des limites et être source d'incertitudes liées aux estimations faites pour les données manquantes, aux erreurs de calcul et omissions et aux hypothèses simplificatrices.

Sur les données publiées dans le présent rapport, il convient de préciser les éléments suivants :

- 1. effectif total du périmètre :** l'effectif inclut les salariés en contrat à durée déterminée et indéterminée, en temps plein et temps partiel, les contrats d'alternance, les intérimaires et les stages ;
- 2. embauches et départs :** les changements de contrats ne sont pas considérés comme des embauches et des départs. Les motifs de départ incluent les fins de contrats, licenciements, démissions, départs en retraite, fins de période d'essai, prises d'acte de rupture de contrat, ruptures anticipées de contrat à durée déterminée, ruptures conventionnelles, décès. Les changements de filiales au sein du groupe Altran ne sont pas considérés comme des entrées et des départs ;
- 3. taux d'absentéisme :** les jours d'absence incluent les absences pour maladies ordinaires, pour accidents de travail et de trajet, pour maladies professionnelles et les absences injustifiées ou congés sans solde. Les jours d'absence sont les jours calendaires commencés à la date de l'accident ou de la maladie sauf en Italie où sont pris en compte les jours ouvrés. En Inde sont inclus les jours d'absence pour congés exceptionnels ;
- 4. accidents du travail :** ils incluent les accidents de travail (service) avec arrêt, les accidents du travail mortels et les accidents survenus lors des déplacements professionnels. Le taux de fréquence et le taux de gravité sont calculés à partir du nombre d'heures théoriquement travaillées sur la période. Il n'y a pas de nombre de jours maximum comptabilisé pour la même absence ;

5. formation : les heures de formation peuvent inclure toute formation en présentiel, en e-learning, programmes d'intégration, workshop interne avec un objectif clair de formation, session pendant la réalisation de la mission, réalisée par le salarié quel que soit le prestataire (interne ou externe). Les heures de formation sont celles effectivement réalisées par le salarié sauf en France où sont comptabilisées les heures facturées sur la période. Les heures de formations facturées sur la période qui ont une date de fin de réalisation postérieure au 31 décembre 2016 représentent 45 % des heures reportées pour la France. En Espagne, les formations réalisées à plus de 60 % sont comptabilisées complètement. En Allemagne, seules sont incluses les heures de formation réalisées en interne en présentiel et en e-learning avec un total d'heures calculé à partir d'une moyenne du nombre de participants par session ;

6. pourcentage de salariés reconnus travailleurs handicapés : le pourcentage est calculé sur la base du nombre de salariés reconnus travailleurs handicapés au 31 décembre de l'année et de l'effectif total du périmètre. Le pourcentage publié pour la France diffère donc de celui communiqué selon la méthode de calcul légale française donnée par l'AGEFIPH ;

7. papier : papier utilisé pour les imprimantes en format A3 ou A4 uniquement et acheté à destination des salariés travaillant effectivement sur les sites inclus dans le périmètre (excluant la consommation de papier par les salariés travaillant sur sites clients) ;

8. énergie : énergie primaire consommée ;

9. train : les données reportées en 2016 pour les salariés de Cambridge Consultants sont basées sur des estimations calculées à partir des notes de frais de l'année 2015.

9.9.20.7 Responsabilités et contrôles

Le reporting est coordonné par la direction de la communication du Groupe qui définit, avec les directions du Groupe concernées et un(e) consultant(e) en environnement, la liste des indicateurs de performance et le référentiel de reporting les accompagnant.

Certaines données sont disponibles directement auprès des directions du Groupe concernées ou font l'objet d'une collecte préexistante. Les autres données, à collecter auprès des filiales, sont sous la responsabilité d'un directeur Groupe ou du (de la) consultant(e) en environnement et de la responsable RSE du Groupe. Dans ce cas, un relais est identifié dans chaque pays ou filiale.

La direction de la communication du Groupe réalise la consolidation des données avec les directions du Groupe concernées et un(e) consultant(e) en environnement.

Altran effectue des contrôles de cohérence avec l'année précédente et entre les données collectées auprès des pays, des contrôles de périmètre, d'unité, d'exhaustivité et d'application du référentiel pour renforcer la fiabilité des informations publiées.