

**Rapport du président du conseil d'administration  
au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016**

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Le présent rapport a été établi par le Président du Conseil d'Administration, qui assume également la direction générale de la Société, avec la contribution du secrétariat général et de la direction de l'audit interne.

Ce rapport a été examiné par le comité d'audit et approuvé par le conseil d'administration le 8 mars 2017. Il a également fait l'objet de la part des commissaires aux comptes, en vertu de l'article L. 225-235 du Code de commerce, d'un rapport sur les 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 présent rapport du président et d'une attestation quant à l'établissement des autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Seront successivement présentés dans ce rapport :

- les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- les limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué ;
- 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. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités spécialisés**

**1.1. Gouvernance d'entreprise**

Le conseil d'administration réuni le 12 décembre 2008 a décidé que le Code de gouvernance auquel se référerait la Société est le Code AFEP-MEDEF, disponible sur le site Internet du MEDEF (<http://www.medef.com>).

Le fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés est régi par le règlement intérieur du conseil d'administration adopté initialement le 25 juillet 2008 par le conseil, puis amendé ultérieurement et pour la dernière fois le 29 avril 2016.

Les statuts de la Société ne prévoient pas de modalités particulières pour la participation des actionnaires à l'assemblée générale.

**1.2. Droits et obligations des administrateurs**

Le règlement intérieur du conseil d'administration rappelle les principales obligations qui s'imposent aux administrateurs :

- Chaque administrateur doit se considérer comme astreint à un véritable secret qui excède la simple obligation de discrétion. Cette obligation s'applique également aux censeurs, représentants du personnel ainsi qu'à toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration ou de ses comités ;
- L'administrateur doit participer à toutes les réunions du conseil d'administration et, le cas échéant, des comités dont il est membre, ainsi qu'aux assemblées générales d'actionnaires ;

- Chaque administrateur doit s'informer et consacrer le temps et l'attention nécessaires à la préparation des réunions du conseil d'administration ainsi que des comités dont il est membre ;
- L'administrateur doit faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante ;
- Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire à titre personnel du nombre d'actions de la Société défini par les statuts (soit une action). Aux termes de ses délibérations en date du 12 mars 2014, le conseil d'administration a fixé à 3 800 actions le nombre minimum de titres de la Société que doit détenir chaque administrateur (à l'exception du (ou des) administrateur(s) représentant les salariés au sein de conseil), chiffre qui, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, est significatif au regard des jetons de présence perçus.

Un guide de prévention des délits d'initiés est annexé au règlement intérieur du conseil d'administration. Il expose les règles de conduite qui s'appliquent à tout dirigeant, administrateur ou collaborateur de la Société et du Groupe amené à détenir des informations dites « privilégiées », ou qui souhaite effectuer une transaction sur les titres ou instruments financiers de la Société. Il établit des restrictions d'intervention sur les titres de la Société en instituant des périodes d'abstention pendant lesquelles il ne doit pas être procédé à des opérations sur les actions Altran Technologies. Le guide de prévention des délits d'initiés rappelle également les obligations en matière de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société, qui incombent notamment aux administrateurs.

Lors de sa réunion du 18 juin 2015, à l'occasion de la désignation de M. Dominique Cerutti en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la Société, le conseil d'administration de la Société a réitéré sa décision de ne pas dissocier ces deux fonctions, privilégiant ainsi la rapidité et l'efficacité de la prise de décision.

Cette unicité des fonctions de président et de directeur général s'effectue dans le respect de règles de gouvernance équilibrées au travers notamment :

- de l'existence d'administrateurs indépendants au sein du conseil et de chacun de ses comités, la présidence du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations étant assurée par un administrateur indépendant (conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF),
- d'une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur les limitations de pouvoirs de la direction générale (détaillées ci-après au paragraphe 1.8),
- d'une évaluation annuelle de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités qui permet d'identifier les axes d'amélioration éventuelle.

### 1.3. **Composition du conseil d'administration**

Depuis l'assemblée générale du 30 juin 2008, la Société est administrée par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par l'assemblée générale pour une durée de quatre ans. Il comprenait, au 31 décembre 2016, douze administrateurs : M. Dominique Cerutti, président du conseil et directeur général, M. Jean-Pierre Alix, Apax Partners (représentée par M. Maurice Tchenio), M. Christian Bret, Mme Martha Heitzmann Crawford, M. Sylvain Michel, Mme Florence Parly, Mme Nathalie Rachou, M. Gilles Rigal, M. Jacques-Etienne de T'Serclaes, Mme Renuka Uppaluri et M. Thomas de Villeneuve.

M. Dominique Cerutti a été nommé administrateur de la Société lors de l'assemblée générale du 18 juin 2015. À l'issue de cette assemblée générale, le conseil d'administration réuni le même jour a nommé M. Dominique Cerutti président du conseil et directeur général. Compte-tenu de l'échelonnement des mandats décidé par les actionnaires (lors de l'assemblée générale du 29 avril 2016), les mandats de Mme Florence Parly, de la société Apax Partners et de M. Jacques-Etienne de T'Serclaes expireront à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2016. Les mandats de M. Jean-Pierre Alix et de M. Christian Bret viendront à échéance à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2017. Les mandats de Mme Nathalie Rachou, de M. Dominique Cerutti et de M. Thomas de Villeneuve expireront à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2018. Enfin, les mandats de Mme Martha Heitzmann Crawford, de Mme Renuka Uppaluri et de M. Gilles Rigal prendront fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le mandat de M. Sylvain Michel, administrateur représentant les salariés, prendra fin à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2017, conformément aux dispositions des statuts de la Société.

Les administrateurs sont de nationalité française, à l'exception de Mme Martha Heitzmann Crawford et Mme Renuka Uppaluri, qui sont américaines. Avec Mme Nathalie Rachou, qui poursuit sa carrière au Royaume-Uni depuis plus de quinze ans, Mme Martha Heitzmann Crawford et Mme Renuka Uppaluri confèrent une expertise internationale au conseil d'administration.

Le conseil d'administration a vérifié conformément aux dispositions (i) de l'article L. 823-19 du Code de commerce, qu'un membre indépendant au moins du comité d'audit présente des compétences particulières en matière financière ou comptable et (ii) de la Recommandation CE du 30 avril 2009, qu'un membre au moins du comité des nominations et des rémunérations possède des connaissances et de l'expérience en matière de politique de rémunération.

Parmi ces onze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), cinq sont des administrateurs indépendants, répondant à l'ensemble des critères fixés au chapitre 8 du Code AFEP-MEDEF et repris dans le règlement intérieur du conseil d'administration. La qualification d'administrateur indépendant fait l'objet d'un examen chaque année conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Après avis du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 26 janvier 2017 a confirmé la qualification d'administrateur indépendant de cinq de ses membres : Mme Martha Heitzmann Crawford, Mme Florence Parly, Mme Nathalie Rachou, Mme Renuka Uppaluri et M. Jacques-Etienne de T'Serclaes. Aucun de ces administrateurs n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la Société ou son Groupe.

La Société, qui compte 45 % d'administrateurs indépendants, ne se conforme pas aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui préconisent qu'ils représentent la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Toutefois, dans la mesure où tant le comité d'audit que le comité des nominations et des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant et que les deux tiers de leurs membres sont des administrateurs indépendants, cette proportion ne porte pas atteinte au bon fonctionnement du conseil d'administration.

Il est précisé que le conseil n'a identifié en 2016 aucun conflit d'intérêts sur la base des déclarations établies par chaque administrateur conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration.

Le conseil d'administration compte quatre femmes en son sein : Mme Martha Heitzmann Crawford, Mme Florence Parly, Mme Nathalie Rachou et Mme Renuka Uppaluri. Le nombre de femmes au sein du conseil représente actuellement 36 % des administrateurs. Cette proportion sera portée à 40% à l'issue de l'assemblée générale à tenir en 2017.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration était assisté d'un censeur, M. Henry Capelle. Le censeur a accès aux mêmes informations que les administrateurs et peut prendre part aux débats du conseil d'administration, mais n'a pas le droit de vote.

Le représentant du comité d'entreprise qui assiste aux séances du conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail, est M. Jean-Christophe Durieux.

#### **1.4. Fonctionnement du conseil**

Le règlement intérieur du conseil d'administration précise les modalités de fonctionnement du conseil, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. Lors de la modification du règlement intérieur, intervenue le 30 octobre 2013, le texte des règlements intérieurs de chacun des comités spécialisés a été intégré dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

Ce règlement intérieur est divisé en dix chapitres, dont les principales dispositions sont les suivantes :

- composition du conseil d'administration (nombre d'administrateurs, durée des fonctions, limite d'âge, indépendance des administrateurs, censeurs...);
- fonctionnement du conseil d'administration (réunions, ordre du jour, bureau, délibérations);

- rôle du conseil d'administration ;
- rémunération des administrateurs ;
- évaluation des travaux du conseil ;
- information des administrateurs et des censeurs ;
- prévention des délits d'initiés ;
- comités du conseil (composition et missions) ;
- mission conférée à un administrateur ;
- confidentialité.

### 1.5. Travaux du conseil d'administration en 2016

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt du Groupe l'exige. Au cours de l'exercice 2016, il s'est réuni dix fois, avec un taux de présence de 92 %.

Les principales questions traitées par le conseil d'administration en 2016 ont été les suivantes :

- le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020;
- l'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 ;
- l'examen des chiffres d'affaires trimestriels, des comptes annuels 2015 et des comptes semestriels 2016 et la préparation de l'assemblée générale annuelle ;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- les autorisations à donner en matière de cautions, avals et garanties;
- la gouvernance de la Société : recomposition des comités du conseil pour y intégrer les administrateurs nommés le 29 avril 2016 ;
- la rémunération des mandataires sociaux et la politique d'attribution d'actions gratuites;
- l'examen et le suivi des projets de croissance externe et de réorganisation du Groupe ;
- les comptes rendus des travaux des comités du conseil d'administration (comité d'audit, comité des investissements et acquisitions et comité des nominations et des rémunérations) et des commissaires aux comptes.

Les administrateurs ont également consacré une journée à la tenue d'un séminaire stratégique du conseil d'administration.

### 1.6. Évaluation des travaux du conseil et des comités

Une procédure d'évaluation du conseil d'administration concernant les modalités de son fonctionnement, de sa composition et de son organisation, est menée chaque année. Lors de sa séance du 26 janvier 2017, les administrateurs ont procédé à l'évaluation du fonctionnement du conseil. Cette évaluation a permis de constater, à une exception près, la conformité de la composition et du fonctionnement du conseil aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Celle-ci a également permis de souligner que le conseil et ses comités jouissent d'un bon fonctionnement, d'une bonne dynamique et d'une réelle efficacité. Les points d'amélioration suivant ont été relevés : Echelonnement des mandats des administrateurs, augmentation du pourcentage d'administrateurs indépendants (porté à 45%), féminisation du conseil et diversification des profils et des nationalités.

S'agissant de la participation individuelle de chacun des administrateurs aux travaux du conseil, les membres du conseil ont estimé que celle-ci était satisfaisante au regard (i) de l'assiduité des administrateurs aux séances du conseil et aux réunions des comités et (ii) de la qualité de leur contribution aux débats au sein du conseil et de ses comités sur les sujets soumis à leur examen.

### 1.7. Les comités spécialisés

Le conseil d'administration a constitué en son sein trois comités spécialisés, destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions : le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations et le comité des investissements et des acquisitions. Les règles concernant chacun de ces comités figurent dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Elles précisent notamment les missions des comités et définissent leurs modalités de fonctionnement. Les travaux de ces différents comités font l'objet d'un compte rendu détaillé en séance du conseil d'administration. Les comités peuvent en outre émettre des recommandations écrites ou orales non contraignantes à l'attention du conseil d'administration.

## **Comité d'audit**

Le comité d'audit est composé de quatre administrateurs, dont trois indépendants, en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF et du règlement intérieur du conseil. Deux des membres du comité d'audit sont expert-comptable.

Le comité d'audit est composé de :

- Mme Nathalie Rachou, administrateur indépendant et président du comité (depuis le 29 avril 2016) ;
- M. Jean-Pierre Alix, administrateur ;
- Mme Martha Heitzmann Crawford (depuis le 29 avril 2016), administrateur indépendant;
- M. Jacques-Etienne de T'Serclaes, administrateur indépendant et président du comité (jusqu'au 29 avril 2016).

Le comité d'audit a pour mission d'assister le conseil d'administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes consolidés et sociaux et veille à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au marché. Il procède à l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels, en apportant une attention particulière à la pertinence et la permanence des principes et des règles comptables adoptés. Il assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. A ce titre, il examine les risques pouvant avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière, donne son avis sur l'organisation du service de l'audit interne, sur ses travaux et sur son programme de travail.

Il assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et s'assure du respect des règles concernant leur indépendance. Il donne son avis sur leur choix et émet une opinion sur la définition de leur mission, le montant de leurs honoraires, le champ et le calendrier de leur intervention.

Le comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin, en veillant à leur compétence et leur indépendance.

Au cours de l'exercice 2016, le comité d'audit s'est réuni six fois. Le taux de présence a été de 94 %. Le directeur général adjoint en charge des finances, le directeur de l'audit interne (en fonction de l'ordre du jour) ainsi que les commissaires aux comptes participent aux réunions du comité d'audit.

Préalablement à chaque comité d'audit, une réunion préparatoire est tenue entre ses membres afin d'échanger et de préparer la réunion sur la base de la documentation qui leur a été communiquée.

Les dossiers complets sont transmis trois jours au moins avant chaque réunion du comité, permettant à ses membres d'examiner les comptes à l'avance. Les réunions du comité d'audit se tiennent généralement le matin des réunions du conseil et non deux jours avant comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, compte tenu des contraintes de voyage de trois des membres du comité résidant à l'étranger. Au début de ses réunions, le comité d'audit a un entretien avec les commissaires aux comptes, hors la présence de la direction.

En 2016, les principaux sujets suivants ont été traités lors des réunions du comité d'audit :

- comptes annuels 2015, comptes semestriels 2016, chiffres d'affaires trimestriels ;
- actualités comptables et leurs impacts sur les comptes du Groupe, points spécifiques de clôture ;
- gestion fiscale courante et différée et risques liés aux principaux litiges ;
- processus d'élaboration des comptes du Groupe ;
- situation de trésorerie et de l'endettement, synthèse des acquisitions réalisées ;
- plan d'actions de l'audit interne et conclusions de ses travaux ;
- revue de l'indépendance des commissaires aux comptes et examen du budget d'honoraires des commissaires aux comptes ;
- étude des résultats de la procédure d'appel d'offres organisée au regard de l'arrivée à échéance du mandat d'un des commissaires aux comptes titulaire et d'un des commissaires aux comptes suppléant et proposition de décision au conseil d'administration ;
- examen du rapport du président sur le contrôle interne de 2015.

Le comité d'audit a pris connaissance du présent rapport lors de sa réunion du 8 mars 2017 au cours de laquelle il a également examiné les comptes annuels 2016.

### **Comité des nominations et des rémunérations**

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont trois sont des administrateurs indépendants, en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF :

- Mme Florence Parly, administrateur indépendant et président du comité ;
- Mme Martha Heitzmann Crawford (depuis le 29 avril 2016), administrateur indépendant ;
- M. Gilles Rigal, administrateur ;
- M. Jacques-Étienne de T'Serclaes, administrateur indépendant.

Le comité étant en charge à la fois des nominations et des rémunérations, l'administrateur représentant les salariés n'est pas membre du comité. En revanche, il est systématiquement invité aux séances du comité lorsque le sujet des rémunérations y est abordé.

Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'examiner toute candidature à la nomination à un poste de membre du conseil d'administration ou à un mandat de dirigeant de la Société. Il prépare un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'avis du président. Il doit organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. Le comité des nominations et des rémunérations débat annuellement sur la qualification d'administrateur indépendant.

Il formule des propositions quant à la rémunération des dirigeants de la Société (montant des rémunérations fixes et définition des règles de fixation des rémunérations variables, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie de l'entreprise et en contrôlant l'application annuelle de ces règles).

Dans la détermination de ces rémunérations, il prend en compte l'exhaustivité, l'équilibre entre les éléments de la rémunération, le benchmark, la cohérence, l'intelligibilité des règles et la mesure. Il émet son avis sur l'enveloppe globale des jetons de présence et sur ses modalités de répartition entre les administrateurs du conseil d'administration. Le comité des nominations et des rémunérations formule des propositions concernant les plans d'attributions d'actions gratuites ainsi que les plans d'intéressement des salariés.

Le président directeur général est associé aux travaux du comité des nominations et des rémunérations relatifs aux nominations mais est exclu, ainsi que les autres dirigeants mandataires sociaux, des débats relatifs à leurs rémunérations.

Le comité s'est réuni trois fois en 2016 avec un taux de présence de 100 %.

Il a proposé au conseil les principes et les règles servant à déterminer la rémunération des mandataires sociaux (fixe, variable, long terme) et a examiné les éléments de rémunération des membres du comité exécutif.

Le comité des nominations et des rémunérations a par ailleurs :

- proposé au conseil les caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites au profit de salariés non mandataires sociaux du Groupe ;
- examiné la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par les dispositions du Code AFEP-MEDEF ;
- organisé la succession du président directeur général en cas de disparition brutale de celui-ci ;
- proposé l'échelonnement des mandats des administrateurs ;
- identifié des candidats aux fonctions d'administrateur et proposé ceux-ci au conseil d'administration ;
- examiné spécifiquement les résolutions soumises en 2016 aux actionnaires sur les sujets du *say on pay*.

### **Comité des investissements et des acquisitions**

Le comité des investissements et des acquisitions est composé de cinq membres :

- M. Dominique Cerutti, administrateur et président du comité ;
- M. Christian Bret, administrateur ;
- M. Gilles Rigal, administrateur ;
- Mme Renuka Uppaluri (depuis le 29 avril 2016), administrateur indépendant ;
- M. Thomas de Villeneuve, administrateur.

Le comité des investissements et des acquisitions a pour mission d'émettre des avis et recommandations sur les grandes orientations stratégiques du Groupe en vue de favoriser le développement de ses activités ou de nouveaux métiers en France comme à l'international. Il examine la politique de développement par croissance interne (politique d'endettement et politique de croissance des fonds propres) et par croissance externe, les projets de partenariats à caractère stratégique ainsi que les projets d'investissements ou de désinvestissements pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe.

Le comité s'est réuni dix fois en 2016, avec un taux de participation de 94 %.

Au cours de l'année 2016, le comité des investissements et des acquisitions a examiné les projets d'opérations de croissance externe et a mené une veille stratégique sur les acquisitions potentielles de sociétés avant leur soumission pour décision au conseil d'administration.

#### **1.8. Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué**

La direction générale de la Société est assurée par M. Dominique Cerutti, nommé en qualité de président du conseil et directeur général par le conseil d'administration réuni le 18 juin 2015. Le conseil a alors réitéré sa décision de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général (cf. paragraphe 1.2 ci-dessus).

Le conseil d'administration a décidé qu'en dehors des limitations légales et réglementaires et des opérations ou décisions nécessitant l'approbation du conseil, comme le prévoit le règlement intérieur du conseil (notamment les opérations sur le capital, les opérations d'émission de valeurs mobilières, les attributions d'options d'achat/souscription d'actions ou d'actions gratuites, les fusions, les acquisitions, les cessions et les projets de financement), il n'appartient aucune limites aux pouvoirs du président directeur général.

Les statuts de la Société ne comportent pas non plus de restriction supplémentaire.

M. Cyril Roger a été nommé directeur général délégué de la Société par décision du conseil en date du 28 octobre 2011. Le conseil d'administration a limité ses pouvoirs à l'Europe du Sud (France, Italie, Espagne et Portugal) lors de sa séance du 20 décembre 2011, en les encadrant. Il les a étendus au Moyen-Orient, lors de sa réunion du 13 mars 2013, puis à l'ensemble de l'Europe lors de sa réunion du 28 octobre 2015.

## **2. 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'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, visant 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 aidant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs définis par 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 ou modes opératoires, 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 les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la Société ;
- 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 et assurer leur application dans l'ensemble des filiales du Groupe, d'autre part, à homogénéiser et à renforcer la sécurité des systèmes d'information directement liés à l'information comptable et financière.

## **2.1. Organisation, systèmes d'information et procédures**

### **2.1.1. Organisation**

La gouvernance du Groupe est assurée par le conseil d'administration et le comité exécutif.

Le comité exécutif est composé :

- du président-directeur général ;
- du directeur général délégué en charge de l'Europe et des grands comptes ;
- du directeur général adjoint en charge de la stratégie, de l'innovation, des solutions et de la communication Groupe ;
- du directeur général adjoint en charge de la transformation ;
- du directeur général adjoint en charge des finances ;
- des directeurs exécutifs de chacun des pays suivants : Allemagne, Espagne, France et Italie.

Le comité de direction du Groupe est composé des membres du comité exécutif, des directeurs exécutifs des géographies, des industries et des solutions, et des directeurs du Groupe qui rapportent directement au président-directeur général ou un de ses adjoints: ressources humaines, communication, secrétariat général et organisation et systèmes d'information.

### **2.1.2. Systemes d'information**

Depuis février 2016, la direction des systèmes d'information du Groupe a été verticalisée au sein de l'ensemble du Groupe Altran. Les responsables informatiques pays reportent directement au DSI Groupe et fonctionnellement au management local.

Dans le cadre du plan stratégique Altran 2020. Ignition, la direction des systèmes d'information s'organise au niveau mondial autour de cinq pôles de compétences (Sécurité de l'information, Infrastructures, Applications d'entreprise, Support aux utilisateurs et Gestion des biens et services et de la performance de la fonction) et de huit régions.

Pour chacun de ces pôles, un nouveau manager a été nommé et des projets de transformation sont mis en œuvre.

En 2016, le déploiement des applications d'entreprise s'est poursuivi notamment avec le déploiement de l'outil de gestion administrative et financière (ERP) sur la France, la Scandinavie, la Suisse et la Belgique, l'achèvement du déploiement de gestion de la relation client (CRM) à l'exception de l'Amérique du Nord prévu en 2017, ainsi que la continuation du déploiement des applications de gestion des compétences des consultants et de leurs affectations sur les projets (ERM) et de gestion du recrutement (ATS). Par ailleurs, trois nouveaux programmes ont été initiés, les déploiements au niveau mondial des solutions de collaboration immersive (TP) et d'impression individuelle d'une part et de certification ISO27001 des périmètres à fort enjeu client d'autre part.

### 2.1.3. Procédures

Le bon fonctionnement de la gouvernance du Groupe comme celui des entités opérationnelles reposent sur le respect des procédures de contrôle interne mises en place dans le Groupe.

#### ***Référentiel des contrôles clés et autoévaluation du contrôle interne***

Ce référentiel, actualisé chaque année, identifie au sein des processus clés les zones de risques dont l'occurrence impacterait leur finalité et les contrôles qui permettent d'en assurer la maîtrise.

Sur la base de ce référentiel de contrôle interne, le Groupe a mis en place une démarche annuelle d'autoévaluation du contrôle interne pour l'ensemble des entités opérationnelles. Elle permet de sensibiliser les filiales aux principaux concepts de contrôle, 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'autoévaluation remplis par les directeurs des entités, les responsables des ressources humaines, les directeurs des projets et les responsables IT contribue 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'arrêté 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.

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé pour l'information financière au travers d'un outil unique (BFC) 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.

L'ensemble de ces procédures a fait l'objet d'une actualisation et d'approfondissements. Jointes au calendrier de clôture, aux règles d'engagement, à des bonnes pratiques, au Référentiel de contrôle interne et à d'autres documents de référence elles sont à disposition sur un site Intranet dédié dénommé « CFO Book » accessible à l'ensemble des salariés des départements financiers des filiales du Groupe.

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, conduites trimestriellement sur la base d'un reporting standard, visant notamment à analyser et maîtriser les principaux risques pouvant avoir un impact potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par la Société, sont faites par pays avec l'implication du comité exécutif. Une estimation des prévisions de fin d'année est réalisée trois fois par an et fait l'objet d'une analyse par la direction générale.

### ***Autres procédures Groupe***

La politique sur les autorisations d'engagement dans le Groupe permet de définir les niveaux d'engagement autorisés pour l'ensemble des entités du Groupe. Le périmètre opérationnel concerné par ces niveaux d'engagement couvre l'ensemble des activités : la proposition commerciale, la contractualisation, la gestion du personnel, les frais de déplacements ainsi que diverses opérations de gestion. Ces règles font l'objet d'une revue annuelle qui est relayée auprès de l'ensemble des entités.

Les offres et contrats présentant un certain niveau de risques, soit quantitatifs (du fait de leur chiffre d'affaires), soit qualitatifs (du fait de leur nature, notamment en termes d'engagements ou de contraintes particulières), font l'objet depuis fin 2010 d'une revue hebdomadaire par un comité dit « Project Appraisal Committee » (PAC). Ce comité est composé de représentants des directions financière, juridique, programmes et innovation et des directeurs exécutifs concernés par les dossiers présentés, et agit sur délégation du comité exécutif.

Le travail de formalisation des procédures a aussi concerné les outils méthodologiques de gestion de projet dans un support dédié (« Blue book »).

### **2.2. Diffusion de l'information au sein du Groupe**

Un espace sur l'Intranet du Groupe est dédié aux procédures de contrôle interne Groupe regroupées dans le CFO Book. 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.

### **2.3. Gestion des risques**

En complément des conclusions des travaux réalisés en cours d'année par l'audit externe et par ses services, l'audit interne facilite le recensement des risques majeurs au sein du Groupe.

Lors du questionnaire annuel d'autoévaluation du contrôle interne (cf. 2.1.3) tous les directeurs d'entités, directeurs financiers, directeurs des projets responsables des ressources humaines et responsables IT sont invités à indiquer les cinq risques majeurs auxquels les entités sont potentiellement exposées.

L'audit interne mène également des entretiens d'évaluation des risques avec les membres du comité exécutif et les directeurs du siège.

L'évolution annuelle des risques est prise en compte dans l'élaboration du plan d'audit interne afin d'apporter une assurance raisonnable quant à l'existence et l'adéquation des procédures de leur gestion.

Les principaux facteurs de risques identifiés ainsi que les procédures de gestion des risques sont décrits dans le chapitre 4 du document de référence de la Société.

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.

#### **2.4. 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 au travers du processus de consolidation et de reporting. Ces contrôles peuvent être réalisés de manière automatique par le logiciel commun consolidation-reporting BFC, et à 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 en veillant au respect des réglementations et législations en vigueur.

#### **2.5. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne**

##### Le conseil d'administration

Le conseil d'administration participe au contrôle interne, notamment au travers des travaux et comptes rendus de ses comités spécialisés. Il arrête les comptes, examine et approuve le budget et les dossiers stratégiques. Enfin, il est le garant du bon fonctionnement des organes sociaux et des règles de gouvernement d'entreprise.

##### 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. Il examine notamment les risques et engagements hors bilan significatifs.

##### 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, orientée sur l'efficacité des opérations et l'amélioration de la performance.

L'audit interne rend compte au comité d'audit, au président du conseil d'administration et au directeur général adjoint en charge des finances, 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 et reportée au Comité d'Audit.

À ces travaux est venue s'ajouter l'organisation de la campagne annuelle de l'autoévaluation du contrôle interne des entités du Groupe.

#### L'audit externe

En matière de contrôle externe, les commissaires aux comptes, les cabinets Deloitte & Associés et Mazars, au titre de leur mission de certification des comptes, assurent des travaux de contrôle concourant à la qualité des états financiers. Dans ce cadre, ils n'ont pas relevé de faiblesse significative de contrôle interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les cabinets Deloitte & Associés et Mazars sont présents comme commissaires aux comptes dans toutes les filiales du périmètre de consolidation lorsque les lois locales imposent un audit externe. 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 le comité d'audit, la direction financière et l'audit interne.

Dominique Cerutti  
Président du conseil d'administration