



2015 Document de Référence

incluant le rapport financier annuel



2015

Document de Référence

incluant le rapport financier annuel



« Le présent document ainsi que le rapport financier qui l'accompagne constituent le document de référence ALTEN sur l'exercice 2015. Celui-ci a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 25 avril 2016, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Par ailleurs, en application de l'article 28 du Règlement européen 809/2004, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2014, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 193 à 250 du Document de référence n° D.15-0409 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 avril 2015 ;
- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 171 à 230 du Document de référence n° D.14-0408 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2014.

Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signatures. »

Document de
Référence

SOMMAIRE

Sommaire

04	Interview de Simon Azoulay
05	La Gouvernance du Groupe ALTEN
05	Le Conseil d'Administration
06	Le Comité Exécutif
07	Le Comité de Direction France
09	Profil
10	Chiffres clés 2015
12	ALTEN dans le monde
14	Les atouts du développement
17	1. ALTEN, PARTENAIRE TECHNOLOGIQUE
18	Tendances du marché de la R&D externalisée (ICT)
20	Positionnement d'ALTEN
21	Les offres de services
23	Un partenaire Technologique
24	2. NOS CLIENTS
26	Automobile
28	Ferroviaire
30	Aéronautique & Spatial
32	Défense & Sécurité
34	Nucléaire et ENR
36	Oil & Gas
38	Pharmacie Santé
40	Télécommunications & Multimédia
42	Banque Finance Assurance
45	3. L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE & L'AMÉLIORATION CONTINUE



INTERVIEW DE SimonAzoulay

Quel est votre bilan de l'année 2015 ?

Dans une conjoncture économique difficile à l'échelle mondiale, nous avons réalisé une croissance globale de 12,2% tout en améliorant notre marge opérationnelle d'activité. Nous avons ainsi atteint un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliards d'euros, et un effectif supérieur à 20 000 salariés dont plus de 18 000 ingénieurs. Le Groupe ALTEN a poursuivi son expansion à l'International (+21,9%) qui représente désormais 48,5% de l'activité totale du groupe.

Ce statut confirme notre position de leader mondial du conseil de l'ingénierie en technologies.

La marge opérationnelle d'activité a progressé sensiblement à 9,9% du chiffre d'affaires, contre 9,6% en 2014. Elle s'est établie à 8,8% au premier semestre 2015 et a atteint 11% au second semestre, en forte hausse. Elle continue à être pénalisée par la consolidation des sociétés acquises récemment en 2014 et 2015, dont la rentabilité s'améliore progressivement grâce aux actions menées. Hors acquisitions 2014 et 2015, la marge opérationnelle d'activité d'ALTEN aurait été supérieure à 10%.

Je suis fier de cette performance, réalisée à la fois par croissance organique, de l'ordre de 3,5%, et par croissance externe. Les acquisitions nous ont permis d'accélérer notre développement sur l'ensemble des pays cibles, en Europe, Amérique du Nord ou Asie, sur lesquels nous comptons nous développer et atteindre une taille critique pour mettre en place notre organisation.

Nous avons également d'autres motifs de satisfaction, à commencer par la mise en place de nouveaux outils au service de notre développement commercial et de notre organisation administrative, qui a été l'un de nos grands challenges en 2015. Tout ceci va servir notre développement dès 2016 et sur les années à venir.

Quelles ont été les performances par secteur ?

Le groupe ALTEN a toujours eu pour stratégie d'être présent de façon à peu près équilibrée sur les 5 secteurs d'activité, qui représentent chacun environ 20% de son chiffre d'affaires.

Le secteur de l'aéronautique a souffert de la fin des études R&D sur les programmes A350 et A380 et nous avons su repositionner une grande partie de nos équipes sur le process et l'ingénierie de production, où les besoins sont énormes pour livrer les avions requis pour les années à venir. Ce fut un pari difficile et gagné. Nous pouvons en être très fiers.

Le secteur automobile est très porteur et connaît une forte reprise après les crises de 2008 et de 2012. Nous consolidons nos positions sur l'ensemble des constructeurs et équipementiers européens et nous exportons même ces compétences vers l'Amérique du Nord et l'Asie.

Dans le secteur de l'énergie, la chute de « l'oil and gas » ne nous a pas impacté de façon significative car nous avons gagné de nouveaux projets importants avec des clients internationaux, et car nous sommes présents dans la distribution d'énergie, dans le nucléaire, et dans les énergies renouvelables où nous avons connu de belles progressions.

Le secteur des télécoms est en pleine restructuration, avec pour conséquence des rapprochements entre les opérateurs et une forte pression sur les coûts. Nous avons su accompagner nos clients et maintenir nos marges dans ce contexte difficile, en nous appuyant notamment sur nos structures nearshore et offshore.

Enfin, le groupe ALTEN a profité du rebond des investissements dans les secteurs du tertiaire, de la banque et de la finance, tant en France qu'à l'international.

Sur quel socle de valeurs fondez-vous votre développement ?

Le groupe ALTEN s'est toujours développé autour de 3 valeurs fondamentales.

La culture ingénieur est un élément structurant du développement du groupe depuis sa création. Nous nous intéressons aux projets à très forte valeur ajoutée et pouvons de ce fait attirer les meilleurs ingénieurs de l'ensemble des grandes écoles à travers le monde. Nous leur proposons une formation et une évolution de carrière, et nous essayons également de convaincre les jeunes et les femmes à s'orienter vers ces carrières techniques et à nous rejoindre.

La croissance rentable et durable fait partie de l'ADN d'ALTEN. Elle sert la stratégie de développement du groupe ALTEN pour permettre à l'ensemble des 20 000 salariés du groupe de se projeter sur leur avenir. Nous devons être rentables pour avoir les moyens de nous développer sur l'ensemble des pays cibles du groupe ALTEN, qui sont ceux où la R&D nous permet d'atteindre plus de 1 000 voire 2 000 ingénieurs.

L'éthique et le développement du capital humain enfin sont des prérequis au développement du groupe ALTEN. Il ne serait pas possible d'affirmer nos deux premières valeurs sans cette troisième. L'éthique chère à l'ensemble des dirigeants du groupe ALTEN porte en effet sur le respect et sur une communication fluide entre tous les salariés du groupe. Le développement du capital humain permet au Groupe d'atteindre ses objectifs de croissance en formant et en accompagnant vers l'excellence l'ensemble de nos managers, que ce soit en environnement business, en environnement technique ou en environnement des fonctions supports.

Quelles sont vos perspectives en 2016 ?

La stratégie du groupe ALTEN a toujours été très claire. Elle consiste à rester positionné sur l'ensemble des métiers de l'ingénieur et à réaliser pour nos clients des projets haut de gamme, que ce soit en mode conseil ou en mode workpackage (ou projets structurés), ce dernier mode représentant aujourd'hui plus de 50% de notre chiffre d'affaires.

Le second point consiste à avoir une taille critique sur chacun de nos pays cibles que nous évaluons à environ 1 500 ingénieurs. Nous l'avons atteinte quasiment sur l'ensemble des pays européens. Cela nous permet de mettre en place des centres de formation tant pour nos chefs de projet que pour le développement du business. Il nous reste à conquérir les pays d'Amérique du Nord sur lesquels nous avons déjà plus de 500 ingénieurs, la Chine, et à maintenir nos positions sur le reste de l'Europe.

Le Conseil d'Administration

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'article 16 des statuts de la Société dispose que le Conseil d'Administration comprend 3 membres au moins et 18 au plus.

La nomination de chaque Administrateur fait l'objet d'une résolution distincte, conformément à la neuvième Recommandation du Code de référence Middlednext.

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration est composé de 8 membres :

- **Monsieur Simon Azoulay**, qui exerce également les fonctions de Président-Directeur Général;
- **Monsieur Gérard Attia**, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- **Monsieur Bruno Benoliel**, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- **Madame Emily Azoulay ;**
- **Madame Anaëlle Azoulay ;**
- **Madame Jane Seroussi;**
- **Monsieur Marc Eisenberg**, administrateur indépendant;
- **Monsieur Jérôme Valat**, administrateur représentant les salariés.

Monsieur Simon Azoulay, de nationalité française, né le 29 mai 1956, à Rabat (Maroc) est diplômé de SUPELEC. Au 31 décembre 2014, il détient 5 430 637 actions ALTEN en son nom propre et via les sociétés SGTI et SGTI 2 qu'il contrôle soit 16,13 % du capital de la Société.

Monsieur Gérard Attia, de nationalité française, né le 6 avril 1962, à Livry-Gargan (93) est titulaire d'un MBA Hartford. Au 31 décembre 2015, il détient, en son nom propre et via la société GMA qu'il contrôle, 279 477 actions de la société ALTEN en son nom propre soit 0,83 % du capital de la Société.

Monsieur Bruno Benoliel, de nationalité française, né le 13 mai 1964, à Paris XVIIe est diplômé de l'ESC Reims. Il détient, au 31 décembre 2015, 52 800 actions de la société ALTEN, soit 0,16 % du capital de la Société.

Madame Emily Azoulay, de nationalité française, née le 20 juillet 1948, à Rabat (Maroc), détient au 31 décembre 2015, 3 000 actions de la société ALTEN, soit 0,01 % du capital de la Société.

Madame Anaëlle Azoulay, de nationalité française, née le 31 octobre 1990, à Paris, a été nommée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Alten du 18 juin 2014. Elle ne détient, au 31 décembre 2015, aucune action de la Société.

Madame Jane Seroussi, de nationalité française, née le 5 février 1966, à Paris, a été nommée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Alten du 18 juin 2014. Elle ne détient, au 31 décembre 2015, aucune action de la Société.

Monsieur Marc Eisenberg, de nationalité française, né le 9 avril 1955, à Paris, a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Alten du 18 juin 2014. Il ne détient, au 31 décembre 2015, aucune action de la Société.

Monsieur Jérôme Valat, de nationalité française, né le 19 juin 1969, à Rodez, a été nommé par le Comité d'Entreprise d'Alten le 23 octobre 2014, ce dont le Conseil d'administration a pris acte le 29 octobre 2015. Il ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société.

Le Comité Exécutif Groupe

Le Comité Exécutif se réunit au moins une fois par mois. Ce comité a pour mission d'analyser les résultats commerciaux et financiers, et de définir la stratégie de développement, les objectifs, et la mise en œuvre des mesures opérationnelles. Il est constitué de :



De gauche à droite

Stéphane OUGIER,
Directeur Exécutif
ALTEN France et
filiale Solutions

Olivier GRANGER,
Directeur Général
Adjoint en charge
de l'International
Zone 1.

Pierre MARCEL,
Directeur Général
Délégué en charge
d'ALTEN France et
des filiales Solutions

Simon AZOULAY,
Président Directeur
Général

Gérald ATTIA,
Directeur Général
Délégué en charge
du Développement
Commercial,
des Projets Structurés
et de l'International
Zone 2

Bruno BENOLIEL,
Directeur Général
Délégué en charge
des Finances,
des Systèmes
d'Information et
du Juridique

Le Comité de Direction France

Ce comité se réunit une fois par mois en vue de traiter les sujets opérationnels concernant la France et d'assurer les synergies et la cohérence avec les sociétés internationales.

Simon Azoulay,
Président Directeur Général

Gérald Attia,
Directeur Général Délégué
en charge du Développement
commercial, des Projets Structurés
et de l'International Zone 2

Bruno Benoliel,
Directeur Général Délégué
en charge des Finances, des
Systèmes d'information et du
Juridique

Pierre Marcel,
Directeur Général Délégué en
charge d'ALTEN France et des
filiales Solutions

Pierre Bonhomme,
Directeur Exécutif ALTEN France,
Allemagne du Nord
et Royaume-Uni

Stéphane Ougier,
Directeur Exécutif ALTEN France
et filiale Solutions

Pascal Amore,
Directeur des Projets Structurés

Luc Dallery,
Directeur des Ressources
Humaines France

Fabrice Pecqueur,
Directeur du Développement
Externe

Franck Lect,
Directeur du Développement
Interne France

Pierre BONHOMME,
Directeur Exécutif
ALTEN France,
Allemagne du Nord
et Royaume-Uni

Pascal AMORE,
Directeur des Projets
Structurés



FOR
A

Le partenaire technologique de référence

ALTEN, leader européen de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies, accompagne la stratégie de développement de ses clients dans les domaines de l'innovation, de la R&D et des systèmes d'information technologiques.

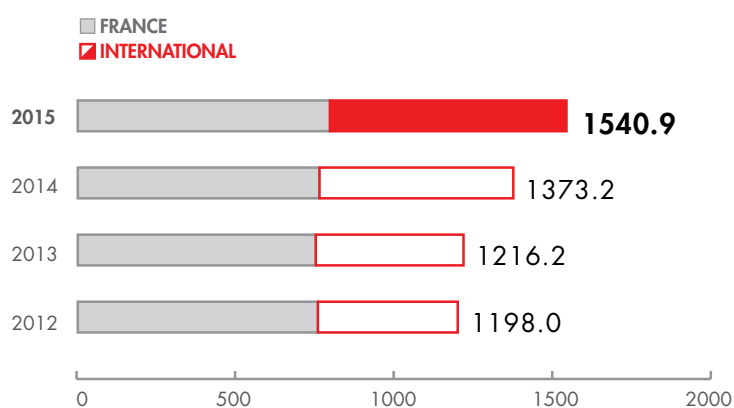
Ses 18 000 ingénieurs de haut niveau réalisent des projets de conception et d'études pour les Directions Techniques et les Directions des Systèmes d'Information des grands comptes industriels, télécoms et tertiaires.

Dans un contexte de mondialisation croissante, ALTEN s'intègre dans la stratégie de R&D de ses clients pour soutenir leur performance et les accompagner dans leur conquête de nouveaux marchés.

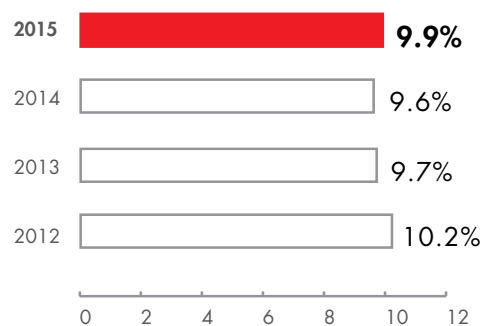
Présent dans plus de 20 pays, couvrant l'ensemble du cycle de développement, et proposant plusieurs niveaux d'offres allant du conseil technologique à la réalisation de projets externalisés, ALTEN s'affirme comme le partenaire technologique de référence des plus grandes entreprises.

Chiffres clés 2015

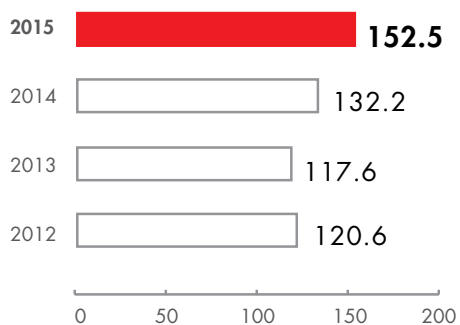
CHIFFRE D'AFFAIRES en millions d'euros



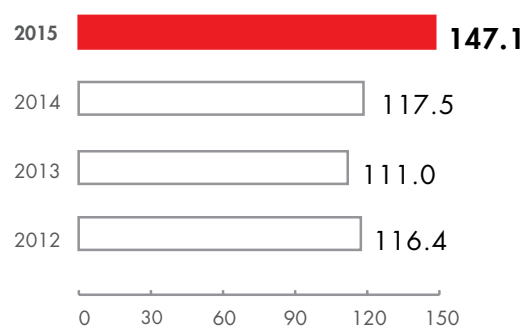
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ en % du Chiffre d'Affaires



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ en millions d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL en millions d'euros

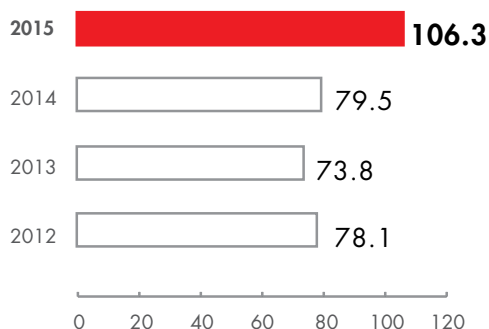


1540.9 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2015

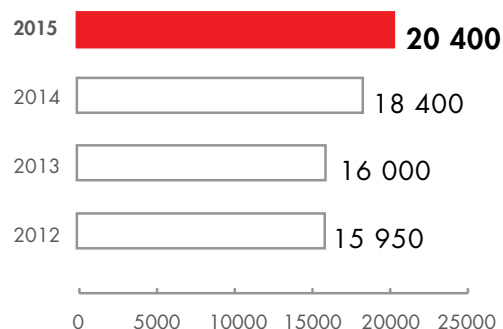
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

en millions d'euros



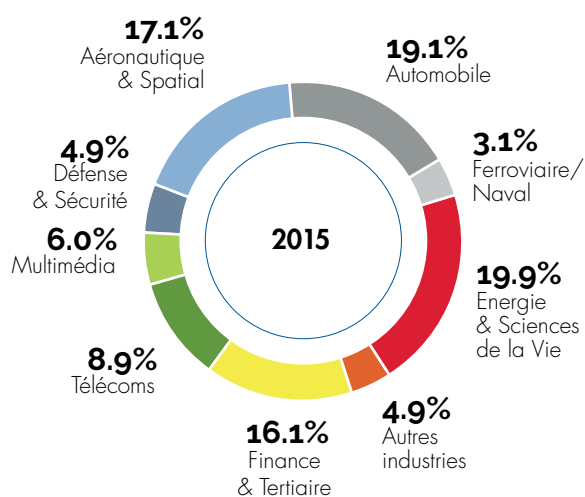
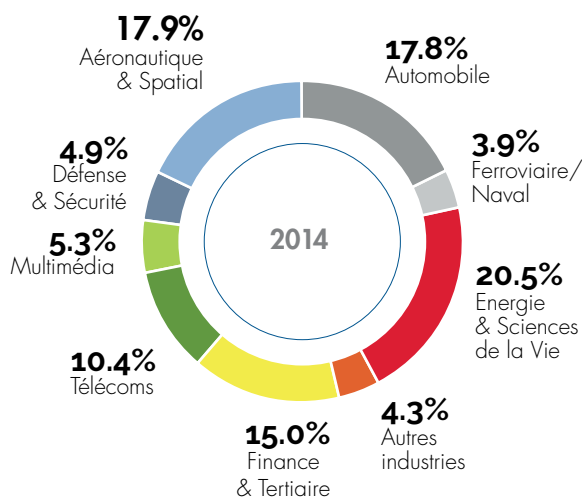
EFFECTIFS

fin de période



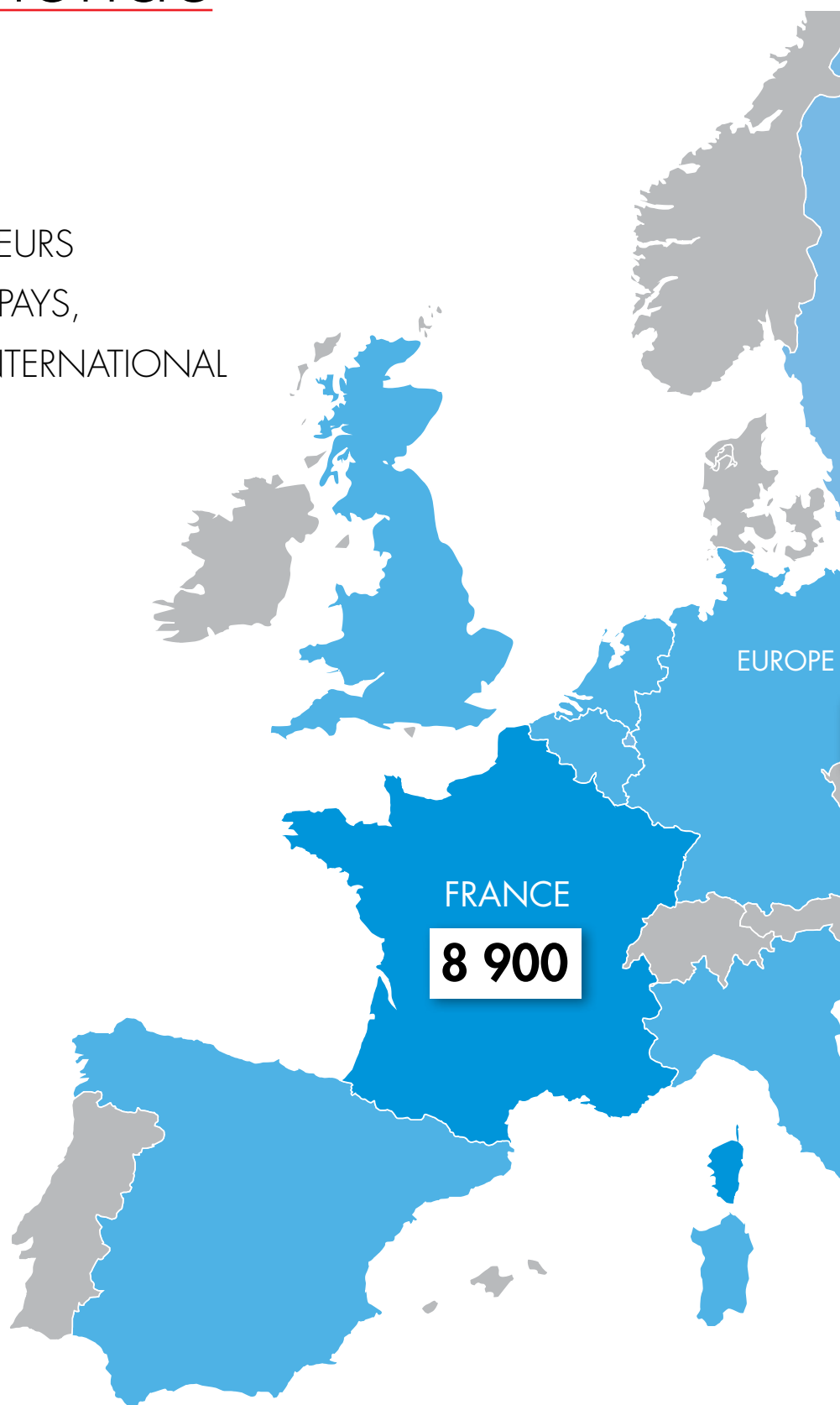
RÉPARTITION DU CA PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

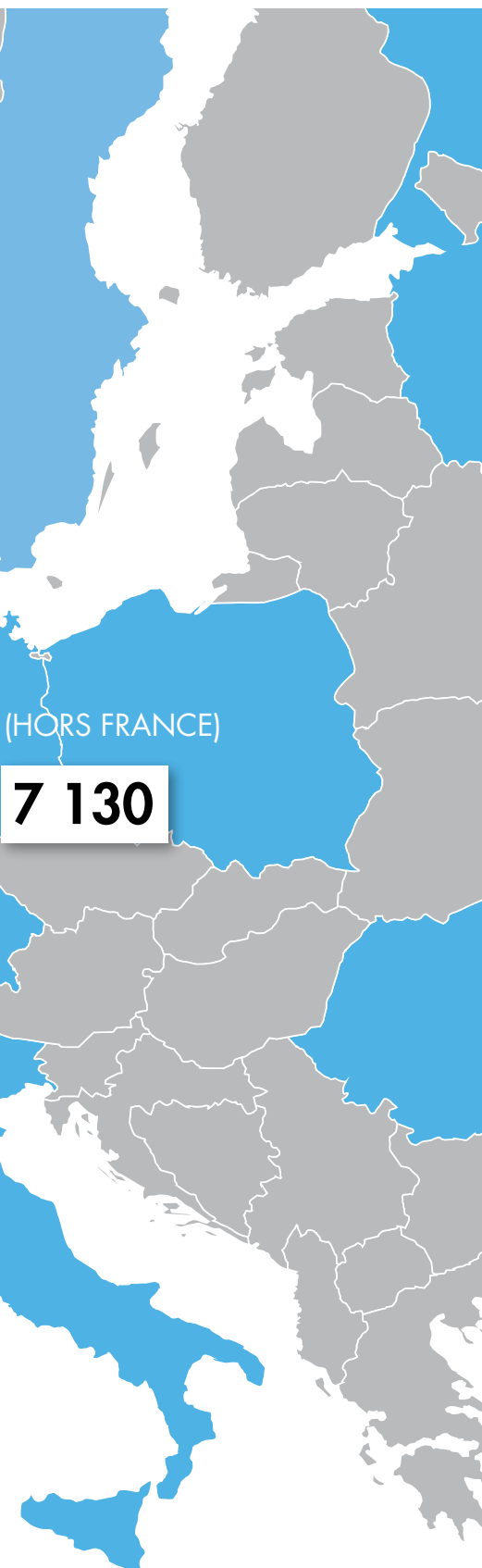
en % du Chiffre d'Affaires



ALTEN dans le monde

18 000 INGÉNIEURS
DANS PLUS DE **20** PAYS,
DONT **50%** À L'INTERNATIONAL





Les atouts du développement

La taille et l'organisation

1,54 Mds € de C.A en 2015, 18 000 ingénieurs dans plus 20 pays dont 50% hors de France

Capacité à réaliser des acquisitions (8 en 2015) et à investir dans des infrastructures projet complètes

Iso 9001, Iso 9100, CEFRI, Mase, CMMi

Leader européen de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies

Culture de la croissance rentable, situation financière saine

Process de pilotage performants sur toutes les filières de l'entreprise

Des modes d'engagement multiples et une organisation projets au service de la compétitivité de nos clients

Consulting technologique, workpackage, forfaits, PMO, ...

Direction Technique intégrant les Directeurs de projet et les experts, process à nouveau évalués CMMi niveau 3 en 2016, capacités nearshore et offshore performantes avec 1000 ingénieurs au Maroc, en Roumanie et en Inde

Retours d'expérience projets systématiques dans une démarche d'amélioration continue

Offre diversifiée

Organisation dédiée à la réalisation des projets

Savoir-faire capitalisés dans chacun des secteurs d'activité

La culture ingénieur

88% d'ingénieurs, sur l'amont de toutes les phases du cycle Produit (conseil et spécifications, études et conception, manufacturing engineering, customer support)

Calcul de structure, résistance des matériaux, Systèmes temps réels et embarqués, IHM, Environnements GMP, Systèmes de sécurité, Réseaux, Télécom, Electronique, ...

Positionnement technologique haut de gamme à forte valeur ajoutée

Une expertise complète de tous les domaines de l'ingénierie

Une couverture complète
de tous les secteurs clés du marché

Mix sectoriel équilibré

Actions de recrutement
de haut niveau

Filières d'évolution structurées,
du recrutement à la gestion
de carrière

Forts investissements
en formation et développement
des compétences

Développement durable inscrit
dans l'ADN du Groupe

La présence clients

Fournisseur de rang 1 chez tous les grands comptes Automobile, Ferroviaire, Aérospatial, Défense, Nucléaire & ENR, Energies Fossiles, Télécommunications, Services & Tertiaire...

Amortissement des creux de cycle, aucune dépendance à un secteur d'activité en particulier

Un savoir-faire unique dans la GRH des ingénieurs

Plan de recrutement de 2 700 ingénieurs en 2016 en France, et de plus de 4 800 Ingénieurs dans le monde, partenariats avec les meilleures écoles d'ingénieurs et universités

Prime aux promotions internes dans les filières Expertise et Management pour les ingénieurs, les managers commerciaux et les fonctions support

La responsabilité et l'éthique

ALTEN labellisé « Top employeur 2016 » pour la 5^{ème} année consécutive pour les valeurs portées en interne et les projets du Groupe en termes de développement du capital humain

ALTEN fournisseur Gold EcoVadis pour ses pratiques responsables et Iso 14001 pour son management de la performance environnementale

18	Tendances du marché de la R&D externalisée (ICT)
20	Le positionnement
21	Les offres de services
23	Un partenaire Technologique



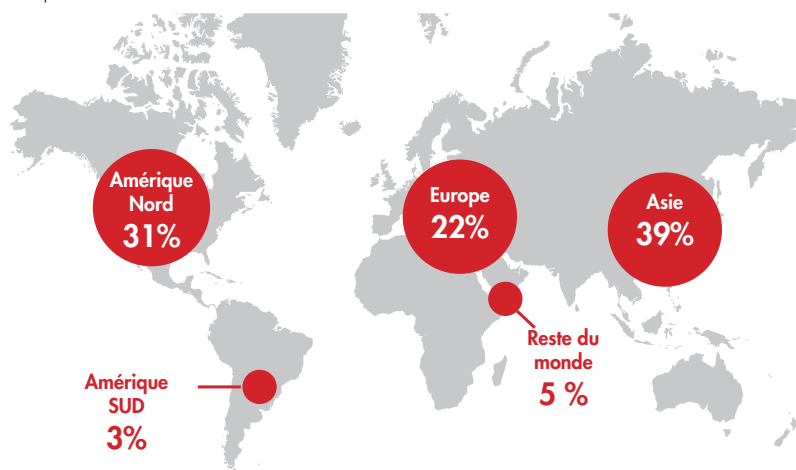
1

ALTEN, partenaire
technologique

Tendances du marché de la R&D externalisée (ICT)

Le volume des investissements R&D d'un pays est fonction du PIB et du taux d'investissement public et privé consacré à la R&D par ce pays. Au niveau mondial, environ 2/3 des investissements sont réalisés par des entreprises privées.

Environ 1600 milliards de dollars de dépenses R&D dans le monde
(contribution du secteur privé 1 100 milliards)



Les prévisions Eurostat mettent en évidence que l'effort consacré à la R&D (en % du PIB) par la plupart des pays sera significativement renforcé sur les cinq prochaines années. A titre d'exemple, la part du PIB consacré à la R&D par l'Allemagne, premier pays investisseur de l'UE, devrait ainsi passer de 2,84% en 2014 à 3% en 2020 (secteurs privés et publics confondus).

La France occupe la cinquième position parmi les dix pays les plus importants de l'OCDE en termes de DIRD (dépense intérieure de recherche et développement). Elle est positionnée derrière la Corée du Sud (4,15%), le Japon (3,47%), l'Allemagne (2,84 %) et les États-Unis (2,73 %). Elle devance le Royaume-Uni, l'Italie, le Canada, l'Australie et l'Espagne. En Union européenne, la Finlande, la Suède et le Danemark sont les pays qui consacrent la plus grande part de leur PIB à la R&D, avec un effort de recherche de 3,31 %, 3,30 % et 3,06 % du PIB, respectivement.

Le nombre de chercheurs et ingénieurs de R&D rapporté à la population active constitue un autre indicateur de l'effort de recherche mis en œuvre par un pays. Avec 9,3 chercheurs et ingénieurs de R&D pour mille actifs en 2013, la France se place toujours derrière la Corée du Sud (12,4 ‰) et le Japon (10,0‰). Elle devance en revanche l'Allemagne (8,4 ‰), les États-Unis (8,1‰ en 2012) et le Royaume-Uni (8,1‰). La Finlande, le Danemark et la Suède, pays moins peuplés, se distinguent avec respectivement 14,5, 14,0 et 12,2 chercheurs et ingénieurs de R&D pour mille actifs.

Le marché de l'ICT (Ingénierie et Conseil en Technologies), sur lequel intervient ALTEN, couvre l'ensemble des prestations de conseil, assistance technique, réalisation de projets au forfait et plateaux externalisés dans le domaine de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies et des Systèmes d'Information et Réseaux technologiques.

Il peut être défini par la part de R&D technologique externalisée par les industriels. Bien qu'il ne soit pas directement indexé sur les investissements de R&D, il y est donc fortement corrélé.

Investissements de R&D globaux

- Investissements de R&D publics (laboratoires publics, universités...)
- = Investissements de R&D privés
- Investissements de R&D privés non technologiques (médicaments, vaccins...)
- = Investissements de R&D privés technologiques
- × Taux d'externalisation
- = **Marché de l'ICT**

D'une façon générale, l'externalisation permet à un industriel de :

- maîtriser les coûts internes de R&D, le dimensionnement des équipes internes pouvant être aligné sur un niveau récurrent de l'activité projet,
- répondre à une forte variation de la maquette d'effectifs, dans le cadre d'un pic de charge,
- se concentrer sur la stratégie produit, ou la conception et réalisation des cahiers des charges associés, le management et la gestion des projets, l'identification et le recrutement des ingénieurs étant assurés par ALTEN
- réaliser des gains de productivité grâce aux méthodologies de gestion de projet développées par ALTEN.

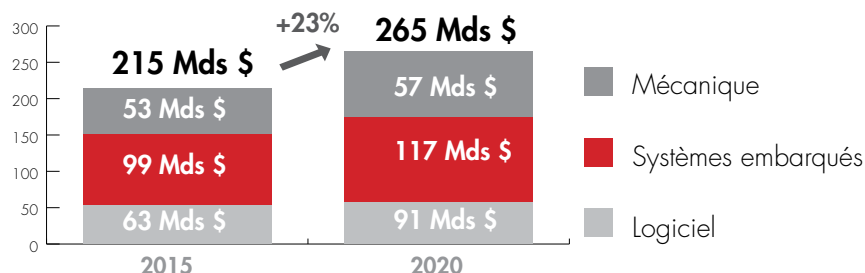
Le taux d'externalisation est variable selon les pays.

En France, qui est l'un des pays les plus structurés en termes de sous-traitance de R&D, il est estimé à 30%. Ce taux masque néanmoins des différences significatives selon les secteurs d'activité, entre 40% et 50% dans l'automobile et l'aéronautique contre 20% dans le nucléaire et le pétrole/gaz. En Allemagne, où les investissements en R&D sont deux fois plus importants qu'en France, il est de l'ordre de 15%. La tendance de fond va donc à la hausse des taux d'externalisation, y compris en France, de façon générale ou sous l'effet de certains secteurs d'activités en particulier.

A iso-périmètre d'investissements R&D, le marché de l'ICT va mécaniquement continuer à croître dans les prochaines années au niveau mondial.

D'après le cabinet Zinnov, le marché de l'ICT s'élevait à 215 milliards de dollars en 2015, soit un taux d'externalisation d'environ 20% au niveau mondial. Les prévisions à horizon 2020 confirment les tendances Eurostat et mettent en évidence qu'ALTEN est positionné sur un marché dynamique offrant des taux de croissance annuels situés entre 4 à 6%.

Evolution du marché de l'ICT mondial (en milliard de dollars) source Zinnov



Evolution du marché de l'ICT en France (en millions d'euros) source Pierre Audoin Conseil

(M€)	2014	2015	15/14	2016	16/15	2017	17/16	2018	18/17	2019	19/18	2020	20/19
Aéronautique, Spatial et Défense	1764	1767	0,2%	1799	1,8%	1845	2,6%	1894	2,7%	1936	2,2%	1970	1,8%
Transport Terrestre	1127	1152	2,2%	1186	3,0%	1224	3,2%	1261	3,0%	1292	2,5%	1313	1,6%
Télécoms et Multimédia	509	483	-5,1%	489	1,2%	495	1,2%	503	1,6%	507	0,8%	510	0,6%
Energie et Sciences de la Vie	1508	1527	1,3%	1557	2,0%	1589	2,1%	1621	2,0%	1636	0,9%	1645	0,6%
Autres	1392	1419	1,9%	1451	2,3%	1490	2,7%	1523	2,2%	1552	1,9%	1572	1,3%
Total Conseil en Technologies (périmètre ALTEN cœur de métier)	6300	6348	0,8%	6482	2,1%	6643	2,5%	6802	2,4%	6923	1,8%	7010	1,3%

En 2013, les activités de R&D ont mobilisé en France 418 100 personnes en équivalent temps plein travaillé pour la recherche (ETP), dont 60 % travaillent en entreprise.

Synthèses ALTEN et tendances sectorielles

Automobile

Forte progression de l'activité chez les constructeurs français, et chez les équipementiers.
Nombreux projets concernant les émissions (moteurs), les véhicules connectés, autonomes et la sécurité.

Tendance 2016 : Poursuite de la dynamique favorable.

Aéronautique et Spatial

Fin des projets de développement des programmes A380/A350, baisse de l'activité dans l'airframe.
Fort développement dans le manufacturing engineering et dans le Spatial.

Tendance 2016 : Activité en moindre croissance

Energie et Sciences de la Vie

Activité Oil & Gas en léger repli, portefeuille diversifié.
Difficultés dans le nucléaire (Areva).

Forte progression dans la Pharmacie, le Médical & la Chimie.

Tendance 2016 : Décroissance de l'Oil & Gas, hausse de l'activité dans les Sciences de la Vie.

Télécommunications et multimédia

Décroissance de l'activité en France et en Suède.
Croissance dans les autres pays européens.

Tendance 2016 : Décroissance « embarquée », incidence du possible rapprochement BT-Orange en France.

Finance et Tertiaire

Reprise des investissements dans la Banque, Assurances et Retail.

Tendance 2016 : Activités en croissance.

Le positionnement d'ALTEN

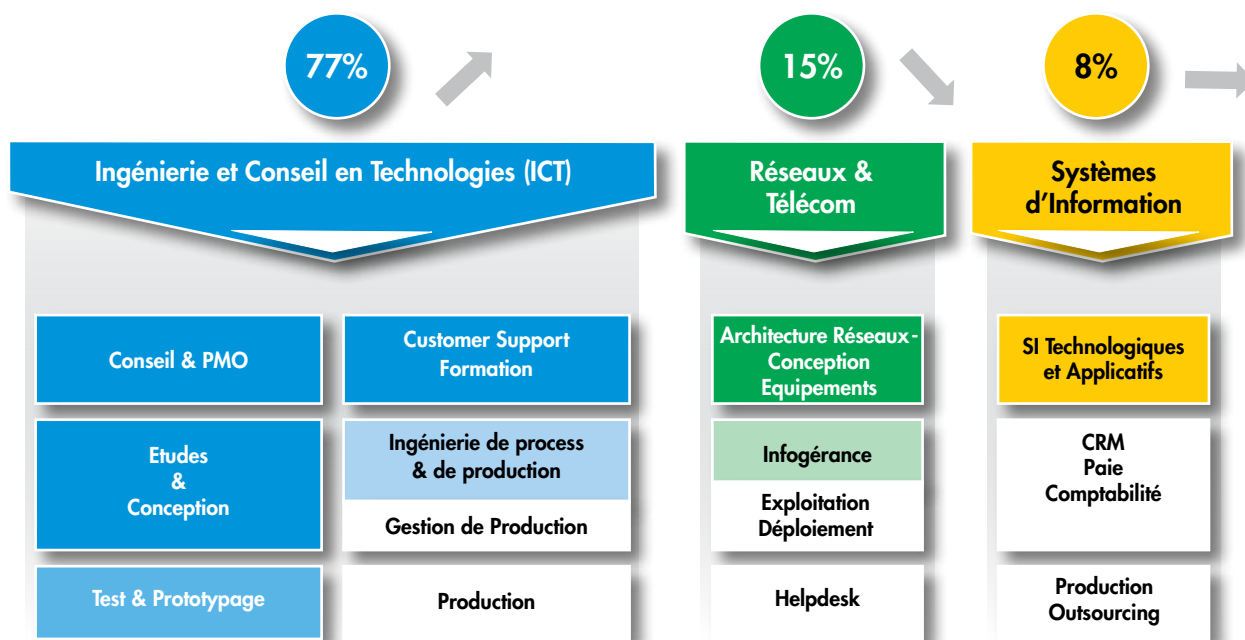
Le positionnement stratégique d'ALTEN repose sur

1. Trois métiers :

- L'Ingénierie et le Conseil en Technologies (ICT) : étude et conception de produits technologiques.
- Les Réseaux Télécoms et Multimédia : conception de produits (terminaux ou équipements de réseau). Architecture, déploiement et exploitation de réseaux.
- Les Systèmes d'Information technologiques : architecture SI, développement logiciel, tierce-recette applicative, support et exploitation.

2. Des offres de niveau ingénieur sur l'ensemble du cycle de développement :

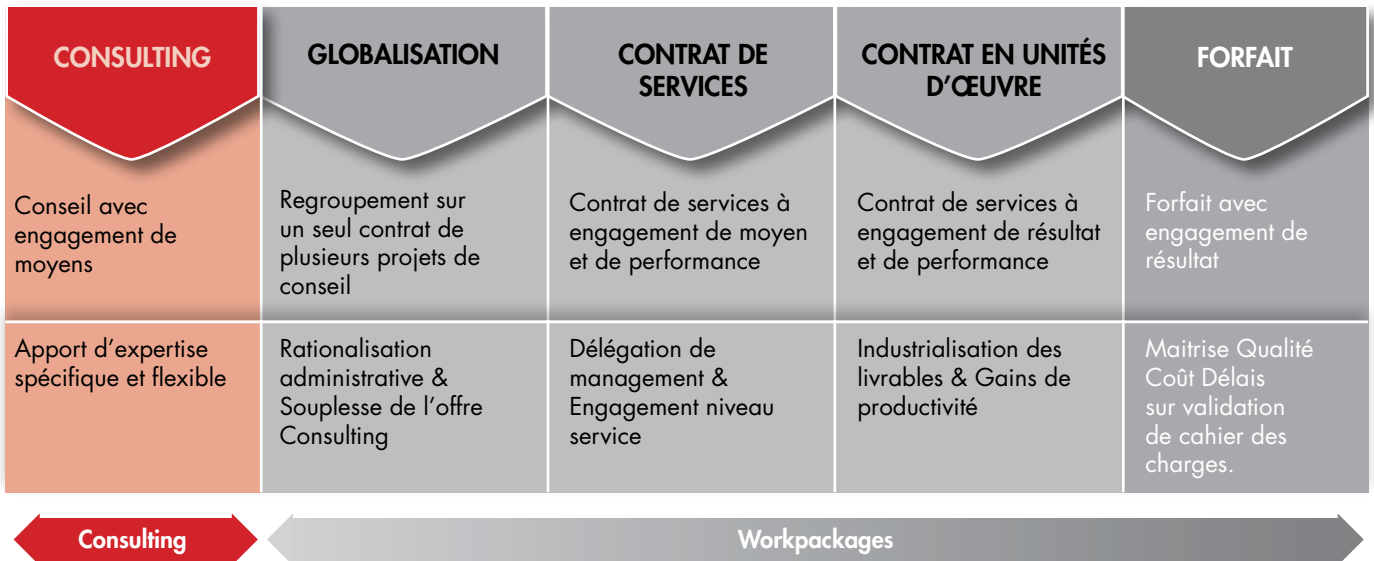
- L'offre Core business ALTEN : le conseil, les études amont et la conception.
- L'offre « Solutions », portée par des sociétés spécialisées, transverses et transnationales, qui répond à un besoin spécifique client (ex. PMO/ management de programme, customer support, formation technique...) et peut également compléter l'offre ALTEN dans une approche globale.



Fidèle depuis son origine à ce positionnement haut de gamme, ALTEN intervient sur tous les projets porteurs d'enjeux technologiques pour le compte des Directions Techniques et des Directions des Systèmes d'Information des grands comptes de l'industrie, des télécoms et du tertiaire.

Les offres de services

5 offres pour répondre aux enjeux technologiques de nos clients.



L'offre Consulting

L'offre « Consulting » consiste à réaliser un projet chez le client, sur la base d'engagements de moyens, au temps passé et sous la responsabilité d'un manager ALTEN.

Tous les projets sont pris en charge par des ingénieurs ALTEN de haut niveau :

Compétences ALTEN	Apport de la mission de consulting
Compétences fonctionnelles	Intervention sur des phases amont de spécification nécessitant une bonne compréhension de l'organisation, des enjeux et des métiers du client, et conduisant à la formalisation de cahiers des charges.
Compétences techniques	Renforcement capacitaire sur des phases de conception et d'études, ou apport technologique sur des compétences de niche à forte valeur ajoutée.
Compétences support	Renforcement du pilotage du projet sur ses différentes composantes (planification, qualité, contrôle des coûts, pilotage fournisseurs...), ou accompagnement du client dans sa conduite du changement, au travers d'actions de formation par exemple.

L'offre Workpackage

L'essor de l'offre workpackage est lié aux politiques de référencement des grands industriels, qui visent à rationaliser l'offre de sous-traitance et à transférer des périmètres plus importants et des responsabilités de gestion de projet aux prestataires retenus. Ceux-ci doivent donc être capables d'organiser la réalisation des projets au travers de process de pilotage maîtrisés.

Les workpackages comportent plusieurs niveaux de responsabilité et de partage des risques, et peuvent être réalisés soit chez le client, soit en externalisation partielle ou totale sur site ALTEN. Ils sont pilotés par la Direction Technique d'ALTEN qui met en place une équipe structurée et multidisciplinaire (PMO, encadrement technique et ingénieurs

projet), en adéquation avec les niveaux d'engagement définis avec le client. Ils mettent à la disposition du client des moyens logistiques (locaux, logiciels métier, liaisons sécurisées...). En fonction des enjeux clients, ALTEN peut déployer des organisations spécifiques dans le cadre des projets transnationaux, nécessitant une coordination accrue avec plusieurs équipes dans différents pays, voire faire intervenir une de ses structures nearshore/offshore (Roumanie, Inde, Maroc) sur certaines phases du projet.

Ils constituent une véritable barrière à l'entrée pour la concurrence, les process et structures nécessaires à leur réalisation nécessitant d'importants investissements et une importante courbe d'apprentissage.

ALTEN, leader français de la réalisation des workpackages.

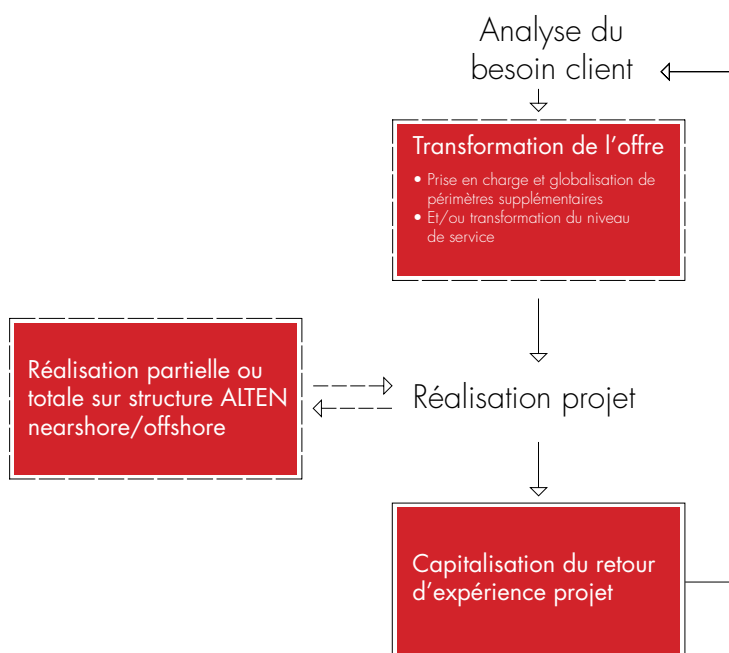
ALTEN est aujourd'hui le leader incontesté de la réalisation des workpackages, à la fois par le nombre et la taille des projets réalisés, qui ont représenté 60% de l'activité en 2015, et par la qualité du delivery ALTEN.

Ses méthodologies de conduite de projet ont à nouveau été évaluées Capability Maturity Model & Integration (CMMI) niveau 3 en 2016.

Ce référentiel mondial élaboré par le Software Engineering Institute permet d'appréhender, évaluer et améliorer les systèmes de réalisation de projet des entreprises d'ingénierie dans une démarche d'amélioration continue.

Les workpackages, une relation client/fournisseur intégrée

Le développement des workpackages a des implications fortes pour ALTEN mais aussi pour le client. En marge des retours d'expériences projet qui sont systématiquement entrepris, la recherche de productivité peut conduire à transformer l'offre et/ou à faire intervenir les structures nearshore ou offshore ALTEN sur tout ou partie du projet. Ces transformations conduisent à une refonte des process et des interfaces aussi bien côté ALTEN que client, et sont donc mises en œuvre dans une approche de fournisseur intégré.



Un partenaire Technologique

Des modes d'engagement multiples
et une organisation projets au service
de la compétitivité de nos clients

- Consulting, workpackage, forfaits, PMO, ...
- Méthodologie de gestion de projet Cmmi3
- Centres techniques nearshore et offshore en Roumanie, Maroc et Inde.

Une couverture complète
de tous les secteurs clés du marché

- Automobile, Ferroviaire, Aérospatial, Nucléaire & Enr, Energies Fossiles, Services & Tertiaire, Défense, Télécommunications, ...



Une expertise complète
de tous les domaines de l'ingénierie

- Calcul de structure, résistance des matériaux, Systèmes temps réels et embarqués, IHM, Environnements GMP, Systèmes de sécurité, Réseaux, Télécom, Electronique, ...

Un savoir faire unique
dans la grh des ingénieurs

- Partenariat avec les meilleurs écoles d'ingénieurs et universités.
- Du recrutement à la gestion de carrière (filières expertise, management de projet, managériales, ...)

Une culture d'ingénieurs de haut niveau

26	Automobile
28	Ferroviaire
30	Aéronautique & Spatial
32	Défense & Sécurité
34	Nucléaire et ENR
36	Oil & Gas
38	Pharmacie Santé
40	Télécommunications & Multimédia
42	Banque Finance Assurance



2

Nos clients

Un revirement du marché automobile marqué par le retour des pays industrialisés

Le marché automobile mondial devrait s'améliorer de 2,6% en 2016, estime IHS Automotive, à près de 90 millions de véhicules vendus. Cependant, les moteurs de la croissance automobile mondiale voient leur progression ralentir. Le marché chinois, qui concentrait 25,2% des immatriculations de véhicules légers mondiaux en 2013, a ainsi connu un taux de croissance de 4,7 % l'an dernier, contre 7 % en 2014 et 14 % en 2013.

Les perspectives sont meilleures dans les pays industrialisés : l'Europe a renoué avec les volumes d'avant la crise (2008), avec plus de 16 millions de véhicules produits (+6,6%), et les ventes aux Etats-Unis ont progressé plus que prévu en janvier 2016, le marché continuant de bénéficier de la faiblesse des prix à la pompe et du coût des crédits et de la poursuite de la croissance économique. Par conséquent, les constructeurs consolident leur position avec des technologies innovantes pour satisfaire ces marchés plus exigeants.

L'accélération du développement des motorisations hybrides rechargeables

A l'horizon 2020, tous les constructeurs devront se conformer aux objectifs fixés par l'Union européenne, à savoir des émissions moyennes de 95 g/km pour chaque gamme de véhicules. Cette moyenne s'entend pour l'ensemble des véhicules immatriculés et non simplement sur le nombre de modèles référencés au catalogue. Les modèles à faibles émissions doivent donc se montrer suffisamment attractifs pour être diffusés largement.

Sachant qu'« une voiture émettant moins de 50g de CO₂/km sera comptée pour deux voitures particulières en 2020 », les constructeurs automobiles accélèrent sur le développement de l'hybride rechargeable. L'offre a été multipliée par dix en quatre ans.

Par ailleurs, d'importants efforts sont consacrés à l'optimisation des motorisations diesels existantes. Aujourd'hui, les constructeurs misent sur la technologie faible hybridation, dite « hybrid 48V low cost ». Plusieurs démonstrateurs (Audi, Delphi, Valeo...) ont été développés, et Renault annonce sa commercialisation pour 2017.

L'accélération du développement des systèmes d'aide à la conduite (ADAS)

D'après Lux Research, le taux de croissance annuel combiné (CGAR) des systèmes ADAS passera de 10% en 2015 à 40% en 2020.

Avec 95% des accidents dus aux défaillances humaines, la conduite semi-autonome voire autonome devient un argument de vente essentiel. Alors que la sécurité passive (Airbag...) avait pour objectif de limiter les conséquences de l'accident,

les systèmes de sécurité active (ADAS) permettront de prévenir l'accident avant qu'il ait lieu. Dans un futur proche, les constructeurs envisagent même la sécurité « anticipative » grâce à des technologies de véhicules connectés (entre véhicules, ou entre véhicule et infrastructure) telles que l'« ITS-Connect » commercialisé cette année par Toyota.

Nous nous rapprochons donc de plus en plus de la conduite 100% autonome, un marché évalué à 77 milliards d'euros en 2025, et à plus de 500 milliards en 2035.

Les équipementiers au cœur de cette transformation

Les équipementiers sont devenus les acteurs incontournables de ces technologies numériques. Continental, en se positionnant très tôt dans le domaine des capteurs et du logiciel embarqué, a ainsi connu une croissance fulgurante et même Denso dont les revenus étaient pourtant deux fois supérieurs il y a seulement 10 ans. Pour y faire face, Faurecia a de son côté cédé sa branche de pièces plastiques pour se repositionner sur les technologies des véhicules connectés.

Autre initiative, Valeo a fait l'acquisition de la société high-tech allemande Peiker pour « renforcer son leadership mondial dans le domaine du véhicule autonome et connecté ».



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Systèmes électriques et électroniques

Télématique, Infotainment, Sécurité, ADAS, véhicule connecté, véhicule autonome

Systèmes de liaison au sol

Management et pilotage de projet QCDP

Environnement GMP (moteur et boîte de vitesses)

Moteurs thermiques, hybrides et électriques

Manufacturing et Supply-chain



Constructeur français : ergonomie et validation d'IHM et Apps embarqués

Patrick, Directeur de projets ALTEN

« La demande croissante des clients pour intégrer des applications multimédia de plus en plus rapides, fiables et innovantes pousse les constructeurs à imaginer des solutions toujours plus complexes, tout en restant intuitives et en respectant les règles élémentaires de l'ergonomie cognitive.

Dans un monde ultra-concurrentiel, le constructeur doit sans cesse innover et prendre de l'avance pour séduire des clients de toutes origines, de tous niveaux sociaux ou de toutes connaissances techniques. Il n'est pas facile dans ce contexte de satisfaire toutes les combinaisons et de toucher un maximum de conducteurs potentiels.

ALTEN intervient depuis 2013 sur le développement de nouvelles plateformes multimédia pour un constructeur français afin de répondre à ces exigences. Depuis début 2015, ALTEN s'inscrit dans un nouveau modèle d'organisation dit « en Workpackage » pour une durée de 3 ans. ALTEN a su convaincre le constructeur par son haut niveau d'expertise dans ces domaines et par sa capacité à mettre en œuvre des organisations autonomes et externalisées avec un pilotage et un suivi en UO (Unités d'œuvres).

Les développements confiés à ALTEN entrent dans les périmètres des systèmes embarqués, des ADAS (aides à la conduite) et du multimédia.

Les équipes ALTEN doivent, entre autres, définir les cahiers des charges fonctionnels afin de spécifier la prestation attendue par les clients. Elles fixent également les règles d'ergonomie afin d'obtenir les meilleurs compromis entre l'intuitivité, la fluidité et le confort. Elles valident enfin les résultats après implémentation pour contrôler le respect du cahier des charges et comparent les solutions en effectuant des analyses de concurrence.

Plus récemment, et fort de cette expertise, le constructeur a confié à une nouvelle équipe ALTEN le rôle d'architecte et de pilote fournisseurs pour le système de communication (TCU : Telecom Control Unit) entrant dans la nouvelle plateforme IVI (in-vehicle infotainment) Compliant™ de GENIVI. Cette extension offre d'importantes perspectives de synergies entre les équipes multimédia et système de communication.

Le constructeur apprécie cette collaboration, et, depuis plusieurs semestres, ALTEN participe aux revues de performances annuelles et se distingue par d'excellents résultats. »

Constructeur britannique : Développement et calibration moteur

Jean-Mathieu, workpackage manager ALTEN

« Sur le marché anglais, ALTEN était confronté à deux défis majeurs : se faire connaître et faire reconnaître son savoir-faire en termes d'ingénierie automobile.

Avec un constructeur premium, nous avons débuté en mode consulting sur des activités de développement et validation moteur.

En moins de deux ans, nous sommes devenus un partenaire de référence. En 2015, le constat de notre expertise nous a permis d'étendre nos services, de

mettre en place un middle management sur site client, et de déployer un premier contrat de service basé sur des engagements (workpackage).

En effet, le marché anglais de l'ingénierie est très spécifique et repose sur une logique « d'agencies » mettant en relation des clients avec des ingénieurs indépendants. Dans ce contexte, l'offre d'ALTEN Ltd a été très innovante pour nos clients. La compréhension du métier, l'accompagnement à long-terme de nos clients, le suivi continu de nos activités et la montée en compétences de nos ingénieurs créent une vraie valeur ajoutée.

Aujourd'hui, sur les sites du client, nos ingénieurs assistent notre client dans les phases de design, développement, validation, calibration ou recherche, sur l'ensemble des groupes motopropulseurs développés par le constructeur.

D'ici 2020, le constructeur prévoit de produire 1 million de véhicules par an, contre environ 600 000 aujourd'hui. S'appuyant sur les succès de cette collaboration, ALTEN Ltd continue de diversifier les activités qui peuvent être déployées sur site client ou externalisées dans nos locaux à Coventry: en amont, contribuer au développement des motorisations hybrides et des systèmes embarqués multimédia ; en aval, les métiers dits « Manufacturing Engineering » et « Supply Chain ». »



Positionnement sur des périmètres à fort enjeu technologique
Organisation projet et présence internationale

La combinaison de la croissance économique et démographique devrait inciter de plus en plus de populations à vivre dans les villes. D'ici 2050, la population mondiale devrait atteindre plus de 9 milliards d'habitants, dont près de 70 % vivront en zone urbaine. Cette tendance à l'urbanisation devrait être particulièrement forte en Chine, en Inde et dans les pays en développement d'Afrique et d'Amérique latine. Cette évolution entraîne une saturation croissante des aéroports et des routes. Face à cette situation, le rail constitue la solution souvent la plus crédible pour répondre à ces enjeux, en particulier sur le plan écologique.

Le marché européen, premier marché ferroviaire mondial, est dans une phase de croissance avec des revenus devant progresser de 49 à 54 milliards € entre 2012 et 2018, soit un taux annuel moyen de + 1,8 %. Le marché français reste attractif, tiré par des investissements dans les transports urbains et intercity, en raison de projets d'amélioration des infrastructures et systèmes de transport urbain, dont le programme « Le Grand Paris » est l'exemple le plus significatif.

La transformation digitale dans le secteur ferroviaire

La demande croissante des clients pour intégrer des systèmes d'informations et de divertissements à bord pousse les constructeurs à imaginer des solutions toujours plus complexes. La couverture du réseau français en 4G mobilise également l'ensemble des acteurs télécoms et ferroviaires. Dans son plan numérique présenté en février dernier, la

SNCF s'est engagée à déployer une connectivité 3G/4G dès la fin 2016 dans les gares mais surtout dans les rames, y compris TGV.

Les entreprises du secteur misent également sur l'essor des objets interconnectés pour permettre une meilleure anticipation des risques et une baisse drastique des coûts. En posant des capteurs un peu partout sur le réseau, la SNCF envisage ainsi une « maintenance prédictive » permettant d'anticiper les problèmes. De fortes économies seraient possibles : « Aujourd'hui des salariés de la SNCF effectuent régulièrement la tournée des réchauffeurs d'aiguillage pour vérifier qu'ils fonctionnent bien. Plus tard, ils connaîtront l'état de ces installations sans même se déplacer », explique Guillaume Pepy, président de la SNCF. La révolution numérique devrait remettre en question les modes de production de l'entreprise, les méthodes de maintenance des trains et la surveillance du réseau ferré.

Le train du futur

Le dirigeant de Tesla, Elon Musk, a initié le mouvement vers un train plus rapide en dévoilant en 2013 son projet Hyperloop. Ce mode de transport révolutionnaire permettra de se déplacer quasiment à la vitesse du son grâce à un système de capsules de passagers transitant par un double tube sous basse pression, à la vitesse de 1223 km/h. Les tests devraient démarrer au début du premier trimestre 2016, et le site d'essai sera totalement opérationnel fin 2016-début 2017, selon l'entreprise, qui ambitionne d'avoir un système commercialement viable d'ici 2020.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Matériel roulant

Signalisation

Infrastructures

Services passagers



TCMS, le "cerveau du train"

Eric, Directeur de projets ALTEN

« Ces dernières années, de nouvelles technologies de plus en plus pointues ont été mises en œuvre dans les domaines du contrôle-commande, de l'informatique embarquée et des télécommunications notamment. Le système TCMS (Train Control Monitoring System), véritable cerveau du train, coordonnant l'ensemble des sous-systèmes électriques et électroniques, est au cœur de cette problématique.

Pour ce produit phare chez Alstom Transport, ALTEN intervient sur les différentes phases de son cycle en V incluant :

- Les spécifications des interfaces de communication (gestion de flux de communications entre les sous-systèmes - traction, freinage, portes et automate de supervision) ;
- Le codage de l'interface des sous-systèmes ;
- L'intégration et la validation unitaire puis fonctionnelle de l'ensemble des fonctions ;

ALTEN est la seule entreprise à intervenir en engagement de résultat grâce à sa maturité dans ses savoir-faire techniques et dans sa gestion de projets. C'est la conséquence de plusieurs années de travail durant lesquelles nous avons su nous adapter à l'évolution des compétences requises par le secteur ferroviaire, tout en assurant le ramp-up demandé par nos clients. Au regard de

ces réalisations, Alstom Transport envisage aujourd'hui d'associer ALTEN aux phases finales de validation, ce qui viendrait récompenser 10 ans de travail commun sur des projets tels que les métros de Budapest ou du Mexique. »



Pérennité de
la relation client
Déploiement sur de
nouveaux périmètres
métiers

L'aéronautique continue sa croissance

Selon l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), les prévisions de trafic passagers pour les vingt prochaines années devraient atteindre 3,8% en moyenne annuelle jusqu'en 2034. L'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient seront les régions où la croissance sera la plus forte : 4,9% en moyenne par an pour chacune. 2,9 milliards de passagers prendront l'avion en 2034 en Asie-Pacifique, qui représentera alors 42% du trafic mondial.

Face à la hausse de la demande, l'offre proposée par les avionneurs doit s'adapter. Après une période faste en conception de nouveaux avions, la sécurisation des ramp-up de production, l'intégration de nouvelles technologies embarquées et la performance de la maintenance deviennent la priorité.

La production innove

876 commandes nettes enregistrées en 2015 pour Boeing et 1036 pour Airbus, une année record pour les deux plus gros constructeurs aéronautiques. La production devrait afficher une progression d'environ 20% avec des prévisions de livraisons en 2033 de 1816 appareils selon une étude réalisée par Deloitte. Pour répondre à la demande, les constructeurs repensent leurs outils de production et comptent bien s'appuyer sur la digitalisation et la robotisation de leurs lignes d'assemblage. En France, Airbus déploie pas à pas son usine du futur sur son site de Saint-Nazaire en utilisant la réalité augmentée dans ses phases de validation. Autre exemple, l'A350 XWB contiendrait plus de 1 000 pièces imprimées en 3D.

Le marché MRO explose et accélère sa digitalisation

Le marché du MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) accompagne le développement du secteur, avec une croissance de 11% en 2015, sous l'impulsion du développement des flottes aériennes mondiales et de l'accélération des passages en atelier des moteurs CFM56 deuxième génération et GE90. Cette tendance va s'inscrire de façon durable, avec de grands bouleversements de l'environnement concurrentiel, aussi bien au niveau des offres que des acteurs.

La transformation digitale intervient de plus en plus pour optimiser les performances de la maintenance. Tous les acteurs, comme Airbus, Safran, Rolls-Royce et Air France Industries, tentent de se différencier sur ce marché en expansion. Big Data, maintenance prédictive, impression 3D et réalité augmentée vont permettre aux industriels de repenser leurs modèles économiques.

Année record pour l'industrie spatiale

2015 fut une année record pour l'industrie spatiale, dopée par les besoins de l'audiovisuel grand public américain, l'utilisation accrue des drones militaires et les missions d'observation de protection environnementale. Airbus DS

et Thales Alenia Space ont tous deux annoncé une hausse « très significative » de leur carnet de commande de satellites ; côté lanceurs, le carnet de commandes d'Arianespace s'élève à plus de 5,3 milliards d'euros fin 2015, soit 58 lancements pour 39 clients. Ce marché est très porteur et les spécialistes estiment un taux de croissance annuel (CGAR) de 5,1% entre 2014 et 2019.

Lanceurs : accélération des cadences de tir et maîtrise des coûts

Pour répondre à ces enjeux, les acteurs concilient accélération des cadences de tir et diminution des coûts de production. Arianespace a engagé dès 2013 toute une série de chantiers opérationnels destinés à adapter la gamme de lanceurs aux besoins du marché pour permettre une souplesse accrue aux cours des prochaines années.

L'arrivée de l'américain Space X, qui propose une organisation plus centralisée et plus compétitive en termes de coûts, a par ailleurs bouleversé le paysage concurrentiel. Le Falcon 9, produit 30% à 40% moins cher que ses concurrents, pousse les acteurs européens à revoir leurs méthodes de production et leurs organisations. Dans ce cadre, Airbus et Safran ont uni leurs ressources et ont créé Airbus Safran Launchers (ASL) pour accompagner le développement d'Ariane 6.

Satellites : propulsion électrique et accélération de la cadence de production

Pour répondre à un carnet de commande très chargé, dont 900 microsatsellites OneWeb pour Airbus, les industriels doivent accélérer eux aussi les cadences. En parallèle, la propulsion électrique, plus performante et plus adaptée aux applications commerciales et à l'exploration spatiale que la propulsion chimique, ouvre de nouvelles perspectives. D'ici à 2022, un quart des satellites seront tout électriques.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Ingénierie produit

Aérostructure
Systèmes électroniques
Systèmes mécaniques
Installation
Cabine

Management et pilotage de projet QCDP

Manufacturing engineering

Supply-chain Management

Customer support

Process & standards



Le Cockpit du Futur chez Airbus

« Face à un trafic aérien de plus en plus important, les constructeurs aéronautiques sont amenés à repenser l'interface entre le cockpit et ses utilisateurs (pilotes, personnel de maintenance ...). Airbus cherche notamment à optimiser les fonctionnalités de ses cockpits afin d'améliorer la sécurité, la rentabilité des compagnies aériennes, la productivité des pilotes et la flexibilité du planning de vol.

Dans ce contexte, ALTEN accompagne Airbus dans la spécification des fonctions liées au vol, à la navigation, à la communication, au contrôle des systèmes et à la gestion de missions.

Nos activités s'articulent autour de :

- La spécification opérationnelle
- Le prototypage des solutions
- La certification et l'industrialisation
- La gestion des évaluations opérationnelles
(rédaction de scénarios opérationnels, briefing des pilotes...)

Placée au cœur des activités R&D d'Airbus, l'équipe ALTEN collabore avec Airbus Bizlab, un laboratoire de nouveaux business qui va permettre à l'avionneur européen d'élaborer des solutions innovantes en matière de services à l'industrie aéronautique. »

CNES Ariane 6

« L'arrivée de SpaceX a bousculé le secteur de l'aérospatial. Ariane qui prévoyait de développer une nouvelle version de sa fusée Ariane 5, a dû revoir ses objectifs pour proposer Ariane 6, sur un modèle de coûts beaucoup plus compétitifs.

ALTEN accompagne le Centre National d'études spatiales (CNES) tout au long du développement de la nouvelle fusée Ariane 6. Nous réalisons :

- le dimensionnement des jupes et des étages du lanceur (cylindre, cône) ;
- les calculs de trajectoire et de structure ;
- la validation fonctionnelle via des simulations informatiques ;

ALTEN se distingue auprès du CNES sur sa flexibilité organisationnelle et sur ses collaborateurs de haut niveau, capables d'exercer des tâches complexes sur un temps réduit. »



Au cœur des innovations
déployées sur les **futurs**
programmes avion
Compétences de très haut niveau
sur des enjeux-clés du **spatial**

Défense : entre la guérilla et la menace d'une nouvelle guerre froide

Avec l'expansion de Daesh, la lutte contre le terrorisme reste au cœur des enjeux des ministres de Défense de la coalition. Ce conflit « asymétrique » continue d'alimenter des contrats pour les drones, les avions multi-rôles, les hélicoptères, les armes air-sol haute précision, les véhicules blindés et les équipements d'infanterie. Les tensions géopolitiques au Moyen-Orient contribuent également au dynamisme de l'industrie de la Défense, comme le prouvent les premières ventes export du Rafale sur les contrats Égypte et Qatar (24 avions pour chacun des pays).

En parallèle, en réponse à l'interventionnisme de la Russie dans les anciennes républiques de l'URSS (Crimée, Ukraine) et à son positionnement dans des dossiers complexes tels que la Syrie, l'OTAN a décidé de renforcer sa « présence avancée » à l'Est. Washington va quadrupler, à hauteur de 3,4 milliards de dollars, les dépenses destinées à muscler la présence américaine en Europe, en y stationnant notamment des équipements de combat lourds (tanks...etc). Dans ce contexte, les fabricants de chars européens Nexter et KMW fusionnent pour former un nouveau groupe de 2 Mds d'euros de chiffres d'affaire, capable de développer des engins de combat aptes à affronter les nouveaux matériels innovants russes (ex. nouveau char de combat T-14 équipé de tourelle téléopérée).

Globalement, l'ensemble de la filière de la Défense française est portée par ce contexte, comme l'illustrent par exemple le dynamisme de Renault Truck Défense, dont le chiffre d'affaires devrait doubler d'ici à 2018-2019, et le lancement de plusieurs projets de drones européens (MALE 2020 et FCAS).

Sécurité : des dispositifs à renforcer

Avec l'expansion de Daesh, la lutte contre le terrorisme reste la série d'attentats dont ont fait l'objet de nombreux pays, dont la France, va conduire au renforcement des dispositifs de sécurité intérieure. L'Europe va accélérer les échanges de fichiers d'identité des passagers des avions circulant, entrant ou sortant de l'espace européen, à travers le projet Passenger Name Record (PNR). Du côté des États, la surveillance sera renforcée, comme ce sera le cas en France dans le cadre de la Loi sur le Renseignement promulguée en 2015. Il faut s'attendre à une hausse significative des activités de traitement de données de masse et de détection des signaux faibles.

2015 a également été une année noire pour la sécurité informatique : les attaques se sont multipliées et se sont complexifiées sous l'effet du développement du cyber-espionnage et de la cybercriminalité. Certaines situations ont particulièrement marqué les esprits par leur ampleur et les impacts considérables qu'elles ont générés, notamment le vol de données confidentielles de Sony, le piratage de TV5 Monde qui a entraîné un arrêt des diffusions pendant plusieurs heures, et le réseau électrique d'Ukraine paralysé par une cyber-attaque début 2016.

Pour y faire face, le gouvernement français incite les entreprises à se regrouper pour développer une solution industrielle clé en main « Safe by design » qui peut protéger les données, repérer une cyber-attaque et la bloquer. Avec un coût mondial en cyber-menace en 2020 évalué entre 2500 et 3500 Mds de dollars et le développement des objets connectés, la filière sécurité élargit sans cesse son champ d'activité et devrait connaître une croissance significative.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Défense aérienne

Défense terrestre

Défense navale

Sécurité intérieure

Cybersécurité



ALTEN Italie et Finmeccanica

Marcelo, Directeur de Département ALTEN Italia

« L'instabilité géopolitique dans certaines régions a reconfiguré en profondeur le secteur de la défense. Pour y faire face, Finmeccanica, numéro deux européen sur le marché de défense européenne, a dû augmenter sa cadence de production et aligner ses produits sur les impératifs du terrain. Les hélicoptères, avions, systèmes aéroportés / spatiaux, systèmes électroniques aérien / terrestre ou encore les systèmes de sécurité sont devenus un de ses principaux axes de développement.

ALTEN Italia accompagne Finmeccanica tout au long du développement de ces produits. En amont ALTEN effectue du développement de systèmes complexes à dominante logicielle. En aval, nous participons aux tests et validations des produits. Par exemple, d'importants efforts ont été réalisés dans les programmes de test des systèmes de Finmeccanica et nous travaillons aujourd'hui activement pour le développement des systèmes drones (UAV).

Selon nous, Finmeccanica apprécie particulièrement quatre éléments chez ALTEN: qualité des livrables, respect des délais, capacité d'innovation et flexibilité. Ces qualités nous permettent de construire une relation durable avec ce client. »



Positionnement **international**
Présence aussi bien sur les sujets
Défense que **Sécurité**

Le Passenger Name Record (PNR)

Yves, Directeur Technique ALTEN

« L'évaluation des menaces est devenue essentielle dans la gestion des frontières et la sûreté du territoire. Le Passenger Name Record (PNR) est un projet de vaste fichier recensant l'identité de tous les passagers des avions circulant, entrant ou sortant de l'espace européen. Dès qu'un voyage est réservé, les données PNR (Passenger Name Record), puis les données API (Advanced Passenger Information) générées lors de l'enregistrement, peuvent être comparées avec des bases de données externes de référence, et analysées par rapport à des profils à risque afin d'évaluer au plus tôt les risques potentiels.

ALTEN est impliqué sur une grande partie du cycle, en spécification, intégration et qualification avec un engagement de résultats sur la partie développement / test. ALTEN jouit d'une présence historique chez l'industriel en charge du projet. Fort de cette vision globale sur les activités de notre client, nous sommes en mesure de prévoir les problèmes qui peuvent surgir dans la phase de développement, en anticipant dans le planning et dans la gestion des coûts.

Le PNR doit être présenté au cours du premier trimestre 2016 avec à la clef un important marché sur le plan mondial. La pression est d'autant plus forte que le développement de cette technologie a été élevé au rang de priorité nationale par le gouvernement français. »

Nucléaire et ENR

L'année 2015 marquée par la COP21

La France a présidé et accueilli la 21^e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (COP21/CMP11), du 30 novembre au 11 décembre 2015. Le nouvel accord universel sur le climat qui a été conclu a pour objectif principal de maintenir le réchauffement climatique en-dessous de 2°C. Les acteurs de l'énergie, en France comme à l'international, devront faire les efforts nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Les réacteurs EPR : un début difficile

Réduire la part du nucléaire dans le mix énergétique est une volonté du gouvernement français depuis la loi sur la transition énergétique. La fermeture prochaine de la centrale de Fessenheim et le démarrage du réacteur de nouvelle génération EPR à Flamanville sont les enjeux de ces prochaines années.

Le 17 décembre, l'Autorité de Sûreté Nucléaire a autorisé Areva à lancer les tests à Flamanville, ce qui devrait permettre une mise en service fin 2018. A plus long terme, EDF envisage de développer et construire 30 à 40 EPR « nouveau modèle » optimisés à l'horizon 2050, qui seront le produit de remplacement du parc actuel. Anticiper ce renouvellement nécessite le développement de solutions afin d'abaisser les investissements de ces futurs programmes, d'en optimiser la planification ainsi que les coûts de mise en service.

Le maintien en condition opérationnelle du parc actuel, appelé « Grand Carénage », rencontre également des difficultés. Plusieurs incidents ont soulevé des inquiétudes sur la capacité à mener à bien les travaux de mise à niveau des réacteurs en même temps que les opérations de maintenance classiques. Le coût des évaluations et des travaux nécessaires est estimé à 5,5 milliards d'euros et risque d'être réévalué à la hausse.

Pour mener à bien tous ses projets, EDF doit chercher des solutions de financement et nouer des partenariats industriels. Sur l'EPR UK qui sera construit à Hinkley Point, un accord a ainsi été conclu avec China General Nuclear (CGN) et China National Nuclear Corporation (CNNC), qui seront présents à hauteur de 33,5% sur le projet.

En 2015, pour sa quatrième année de participation à l'évaluation CDP (organisme dont le but est d'évaluer l'impact des grandes entreprises en termes de changement climatique), le Groupe ALTEN a obtenu la note de 100 B, ce qui le positionne parmi le Climate Disclosure Leadership Index, c'est-à-dire l'indice qui recense toutes les entreprises ayant atteint la note maximale de 100. Cette progression remarquable traduit les efforts du Groupe pour prendre en compte le changement climatique dans sa stratégie.

La stagnation des ENR dans la consommation d'électricité malgré les innovations

2015 a été placée sous le signe de l'innovation : construction de nouvelles centrales à cycle combiné gaz (CCG) par EDF et General Electric à Bouchain (59) qui émettent deux fois moins de CO₂ qu'une centrale à charbon classique, développement d'une unité de valorisation des déchets ménagers pour le réseau de chauffage urbain à Nancy, inauguration près de Bordeaux de la plus grande centrale solaire d'Europe, création d'un revêtement de route photovoltaïque par Colas... Toutes les industries – éolien, solaire, hydraulien, thermique... - se mobilisent pour la transition énergétique. Cependant, la part des ENR dans la consommation d'électricité nationale a baissé de 0,2% au cours de l'année, passant de 19,5% à 19,3%. Ces données publiées dans un « panorama de l'électricité renouvelable » peuvent inquiéter, au regard des objectifs dictés par la loi de transition énergétique : ces dernières devraient en effet couvrir 40 % de la production d'électricité nationale à l'horizon 2030. Un scénario de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) envisage même une électricité 100% verte à l'horizon 2050, où l'éolien représenterait 63 % de l'électricité produite.

Repenser le réseau pour mieux intégrer les ENR : le réseau électrique intelligent

Une adaptation des réseaux est nécessaire pour atteindre ces objectifs : ils sont en effet aujourd'hui organisés selon un principe de centralisation, or les énergies renouvelables introduisent une autre logique. La production est décentralisée avec des unités plus petites et étalées sur le territoire. De plus, une grande partie de ces énergies nouvelles (solaire, éolien) sont intermittentes, et leurs pics de consommation ne correspondent généralement pas aux pics de demande du réseau. L'intelligence des systèmes serait la réponse à ces problématiques. Développer de nouvelles technologies (stockage de l'énergie éolienne/solaire), associer différentes énergies (Smart City- SoGrid - Hiraki), piloter la demande d'énergie en temps réel (Linky, objets connectés) et anticiper les besoins de manière précise (modèles prédictifs, traitement statistique) permettront aux ENR de s'implanter durablement dans le système énergétique français.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Production d'électricité - Nucléaire

Production d'électricité - ENR

Transport et distribution d'électricité



ALTEN et EDF EN : Evaluation des risques d'implantation d'un parc éolien offshore en présence d'UXO

Marcolina, manager ALTEN

« Le premier projet d'installation de parcs éoliens offshore en France, au large de Fécamp en Normandie, est porté par EDF Energies Nouvelles et un consortium de partenaires stratégiques. Suite à une étude révélant la présence d'UXO (munitions ou restes explosifs de guerre non explosés) dans la zone d'implantation, EDF Energies Nouvelles devait valider le bon positionnement des éoliennes et la sécurité de la zone choisie. La question était d'évaluer le risque, lors des opérations d'implantation des éoliennes, que les vibrations générées déclenchent l'explosion des UXO.

Pour répondre à cette problématique, différentes compétences étaient nécessaires. Tout d'abord, une connaissance du milieu marin et des équations de diffusion de l'énergie dans ce milieu, puis des connaissances de modélisation des interactions sol-structure. ALTEN a su mobiliser ces compétences en génie maritime, génie civil et géotechnique afin de répondre à l'appel d'EDF EN. Une équipe experte dans ces domaines a été constituée et a répondu à ce besoin dans le délai imposé de 3 mois.

Dans une approche forfaitaire, ALTEN a apporté des éléments de réponses techniques pour la constitution d'un dossier destiné aux autorités maritimes par EDF EN. Dans un premier temps, l'étude a porté sur les champs lointains, c'est-à-dire une distance éolienne-UXO supérieure à 100 mètres. Une solution analytique, à base d'équations et en 2D, a été apportée en un mois. Les champs proches (une distance inférieure à 100 mètres) ont été traités par une approche dynamique. Un des ingénieurs ALTEN avait déjà travaillé sur les interactions sol-structure à l'aide de logiciels de modélisation en 3D, pour le pré-dimensionnement de centrales nucléaires EPR en Angleterre. En s'appuyant sur l'analogie sectorielle, il a apporté une solution en 2 mois afin d'appliquer ces méthodes en milieu maritime.

Sur ce projet, ALTEN a pu être réactif grâce aux différents domaines d'expertise de ses consultants. Engager le savoir-faire d'ALTEN sur un projet « Forfait », dans un temps limité et de manière compétitive a été un vrai défi. L'analogie sectorielle a également été déterminante pour la résolution de cette question technique, et offre des perspectives en termes de problématique de mécanique vibratoire. Ce projet fut aussi l'occasion de créer des liens avec EDF EN, pour qui ALTEN réalise aujourd'hui des analyses contractuelles. »



Réactivité à mobiliser
une **équipe experte**
Transferts de
savoir-faire sectoriels

Le prix du baril au plus bas depuis 11 ans

Le prix du baril de Brent est passé sous la barre des 40 \$ depuis décembre 2015, contre 50 \$ en début d'année. Cela est dû au ralentissement de la croissance de la demande en pétrole combiné à une nette hausse de la production de l'Opep. La production de barils va ralentir à 1,2 million de barils par jour en 2016, contre un pic de 1,8 millions atteint cette année, boosté par le faible prix du pétrole, a expliqué l'Agence internationale de l'énergie (AIE). Cependant, les 12 pays de l'Opep et l'Indonésie ont annoncé un relèvement de leur plafond de production à 31,5 millions de barils par jour, contre 30 auparavant. L'objectif est de décourager les producteurs dont les coûts sont les plus élevés, à commencer par ceux de pétrole de schiste aux Etats-Unis.

Les conséquences sur le secteur pétrolier

Dans tout le secteur pétrolier, la réduction des coûts passera par la diminution du nombre de projets d'exploration, la renégociation des contrats des fournisseurs et le recours à des technologies moins complexes. Les investissements mondiaux dans le pétrole et le gaz devraient baisser de plus de 12% en 2016, à 522 milliards de dollars, après une réduction de 22% en 2015. Ce sera la première fois depuis la crise des cours pétroliers de 1986 que le secteur connaîtra deux années consécutives de baisse des investissements. La vague de fusions-acquisitions amorcée en 2014 est toujours d'actualité : par exemple Shell, en rachetant BG, entend ainsi se concentrer sur le marché du gaz naturel liquéfié (GNL) et la production pétrolière en eaux profondes, notamment au Brésil. Toutes les sociétés de services parapétroliers ou d'équipements réalisent des plans de restructuration pour faire face à cette crise. Cessions d'actifs, recapitalisation, et en première ligne suppression d'emplois. A titre d'exemple, ce sont respectivement 2000 et 4000 suppressions dans le monde pour Vallourec et BP.

Les sous-traitants demandent alors du soutien aux grands Groupes. Par exemple le parapétrolier CGG va être soutenu par Total, d'un montant pouvant aller jusqu'à 35 millions d'euros. Un rapprochement entre Technip et FMC Technologies serait également envisagé.

De plus, dans le contexte de la COP21, l'idée de réformer les subventions aux énergies fossiles est une volonté unanimement partagée par les gouvernements et les instances internationales. Une trentaine de pays à travers le monde ont entrepris de réduire leurs soutiens au pétrole, au charbon et au gaz. Parmi les exemples les plus récents, le Mexique a supprimé son système d'aides variables aux carburants, économisant 16 milliards de dollars entre 2012 et 2014. En France, le gouvernement a confirmé l'arrêt des soutiens au charbon à l'export après des mois d'hésitations, et a annoncé, le 15 octobre dernier, l'alignement d'ici cinq ans du prix du gazole sur celui de l'essence.

Quelles perspectives pour 2016 ?

Selon le FMI, la baisse du prix du pétrole a l'avantage d'abaisser les coûts de production de nombreux secteurs et d'entraîner des conséquences positives pour les consommateurs, mais ces effets favorables vont être freinés par les difficultés que vont rencontrer les pays producteurs de pétrole. En effet, si ceux-ci gagnent moins d'argent ils réalisent moins d'importations, ce qui représente un manque à gagner pour leurs fournisseurs, notamment les pays d'Europe. De plus, de nombreuses entreprises qui fonctionnent sur l'économie pétrolière seront en difficultés. Airbus Helicopters reste par exemple pénalisé par le ralentissement des projets des compagnies pétrolières qui cherchent à réduire leurs coûts. En effet, le constructeur européen n'a récolté en 2015 que deux commandes du H225, l'un des best-sellers des opérateurs off-shore, contre 32 en 2014.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

**Installations
de production – Conception**

**Installations de production –
Opérations et mise en service**

Transport



L'expertise technique au service de la performance des dépôts pétroliers

Benjamin, Manager ALTEN

« Les dépôts pétroliers sont des entrepôts de stockage qui reçoivent les produits de raffinerie selon tous les vecteurs de distribution. Les clients industriels commandent et récupèrent les produits qui leur sont nécessaires. Face à la baisse du marché des produits pétroliers, Total a dû progressivement adapter son maillage logistique en France. Par ailleurs, de nouveaux processus standards ont été définis au niveau national et Total a fait appel à ALTEN pour les mettre en place et s'assurer qu'ils soient respectés.

Depuis 2010, ALTEN intervient chez Total Marketing & Services sur différents points qui concourent à la gestion des dépôts pétroliers. En collaboration avec la Direction des Services Informatiques, le but du projet est de développer et suivre le déploiement des logiciels de gestion du dépôt. De plus, les avancées technologiques, les nouvelles réglementations et la modification des tarifs nécessitent la modernisation du réseau, c'est-à-dire l'évolution des logiciels et du matériel informatique associé. Récemment, le périmètre de responsabilité s'est étendu à la gestion de la métrologie, c'est-à-dire à la maîtrise des mesures et la garantie que la quantité vendue est égale à la quantité livrée. Ce projet permet aux dépôts de fonctionner correctement et d'être compétitifs, ce qui est indispensable dans le contexte économique tendu que connaît le secteur. L'expertise capitalisée dans des domaines variés tels que l'automatisme, l'informatique industrielle et la métrologie, est un réel avantage compétitif d'ALTEN sur ce projet à long terme.

Les compétences mobilisées par ALTEN peuvent être déployées à d'autres secteurs de l'industrie, tels que l'automobile ou l'aéronautique, sur des projets connexes qui nécessitent une gestion par informatique industrielle. ALTEN mise sur la capitalisation des connaissances de ses consultants, pour permettre le transfert et la réussite de futurs projets. »



Connaissance des
processus client
Analyse de la
performance

Pharmacie Santé

D'ici cinq ans, 30% des médecins généralistes seront à la retraite et, en 2035, un tiers des Français aura plus de 60 ans. Il sera difficile de continuer à pratiquer une médecine curative sans recourir à l'hospitalisation à domicile, surtout pour des patients souffrant de pathologies chroniques. C'est pourquoi le développement des technologies est de plus en plus important dans le secteur de la santé. Leur but est de simplifier la vie du patient et de fluidifier le partage d'informations avec le médecin.

A ce titre, des partenariats entre des laboratoires et des entreprises technologiques ont été noués. Sanofi et Google ont conclu un partenariat stratégique visant à rendre plus efficace la recherche sur le diabète. L'objectif des deux partenaires est de développer des solutions permettant à la fois de mieux comprendre, de mieux suivre et de mieux traiter chaque patient. Google a déjà annoncé d'autres partenariats pour développer de nouveaux capteurs (comme des lentilles de contact avec Alcon) pour mesurer le taux de glucose, ou des dispositifs médicaux pour injecter l'insuline.

L'ouverture du marché de l'e-santé

Depuis quelques années, le secteur de la santé se transforme sous l'effet des progrès des technologies et de la révolution numérique, qui touche tous les secteurs. Le corps connecté et la digitalisation du rapport entre le patient et le soignant n'en sont qu'à leurs débuts. Ce nouveau secteur, baptisé santé connectée ou « e-santé », représente une formidable opportunité pour de nombreuses startups, qui se sont réunies dans l'association France eHealthTech, dans l'espoir de partager réseau, expériences et influence au plus haut niveau.

Quatre modèles se démarquent dans ce nouveau marché. La télémédecine avec les consultations et les soins à distance, via des interfaces mobiles, qui est particulièrement intéressante d'un point de vue économique. Le traitement et diagnostic digital, par exemple quand le smartphone se transforme en otoscope (pour examiner le conduit de l'oreille avec la caméra du mobile), qui est une solution pour les zones enclavées sans accès aux médecins spécialisés. La mise en concurrence des offres, avec par exemple la start-up française Doctolib qui permet de prendre rendez-vous en ligne, offre une transparence sur le service. Enfin le secteur des logiciels de gestion des données représente un dernier modèle de croissance.

Bien que prometteur, le chemin est encore long avant que l'e-santé atteigne sa maturité. Des progrès sont à réaliser, notamment dans la confiance des services proposés ainsi que la protection des données récoltées.

Le marché de l'impression 3D

Le marché de l'impression 3D dans la santé va progresser de 25% par an (contre 20% pour le secteur global) d'ici à 2020 et représentera 2,13 milliards de dollars en 2020 contre 490 millions aujourd'hui. Les secteurs les plus importants sont ceux des implants et des guides chirurgicaux. En effet, ce procédé permet de réduire les coûts et délais de fabrication des implants, et offre la possibilité de créer des formes complexes. Concernant l'utilité de l'impression 3D en tant que guide chirurgical, la technologie permet de reconstituer par exemple un modèle de crâne en 3D pour étudier une manœuvre opératoire avant l'opération.

Le secteur du médicament est également prometteur. La technologie 3D permet une formulation poreuse dont la dissolution dans la bouche est plus rapide. Cela est un vecteur pour améliorer la rapidité d'action et l'efficacité du médicament. Le médicament personnalisé est une autre réflexion en cours. Cela permettrait de personnaliser la posologie (modalités d'administration des médicaments) en fonction du patient.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Pharmacie

Diagnostic médical

E-santé



ALTEN accompagne la mutation technologique du secteur de la santé

Cédric, Manager ALTEN

« Le secteur de la santé est à la pointe du développement de nouvelles technologies afin de mieux diagnostiquer, soigner, et accompagner les patients. En s'appuyant sur la grande diversité des compétences techniques de ses ingénieurs, ALTEN accompagne la mutation du secteur à tous les niveaux.

En R&D, ALTEN intervient sur le développement d'un nouveau mammographe pour GE Healthcare. Le projet consiste à développer et tester des logiciels pour le programme Nextgen, nouvel équipement médical capable de réaliser des clichés 3D et d'identifier les zones malignes. En parallèle, le client a pour ambition d'améliorer les services existants afin de faciliter l'analyse et le diagnostic par les radiologues. Cela se traduit notamment par le développement d'une solution nouvelle de traitement d'image réalisée par ALTEN, qui améliore le rendu 2D en tirant partie des informations recueillies en 3D.

Dans le domaine de la production, ALTEN optimise par exemple le processus de fabrication de prothèses. En mettant en place des solutions durables (indicateurs de suivi, formation du personnel, outils de contrôle), ALTEN permet au client de se moderniser et de rester compétitif. Cela nécessite la maîtrise des caractéristiques du produit à chaque étape de fabrication, et la mise en place d'une démarche qualité spécifique au milieu médical.



Intervention sur des
technologies de pointe
Interface avec
les praticiens pour traduire
les besoins fonctionnels

Nous accompagnons également des industriels de l'imagerie médicale et dentaire. L'un d'entre eux développe par exemple des outils de modélisation 3D ultra-précis et de haute technologie permettant aux praticiens de créer des restaurations naturelles et fonctionnelles de la mâchoire. Un de leurs produits est un système d'imagerie par rayon X permettant de modéliser en 3D la structure faciale du patient, dans le but de créer des prothèses dentaires et faciales sur mesure.

ALTEN a déployé des experts logiciels pour intervenir sur le développement du logiciel de récupération de données. Pour ce projet, un dialogue avec des orthodontistes a été mis en place afin que le résultat soit conforme à l'attente des praticiens. La maîtrise de logiciels de programmation et de traitement d'images, ainsi que l'expertise en algorithmie des ingénieurs ALTEN ont permis le développement et l'amélioration des fonctionnalités du logiciel.

A l'avenir, en associant cet outil à une imprimante 3D, il sera possible de modéliser sur-mesure et fabriquer la prothèse instantanément, ce qui réduira considérablement les délais d'attente du patient. »

Télécommunications Multimédia

14,9 %

DU CA 2015

Le secteur des Télécoms et du Multimédia subit des transformations profondes. De lourds investissements ont été entrepris ces dernières années sur le réseau et son infrastructure afin d'accompagner l'évolution des usages du numérique par les particuliers et les entreprises. Les opérateurs cherchent aujourd'hui à restaurer leurs marges, et à développer et monétiser de nouveaux services. La période est devenue favorable au rapprochement entre opérateurs, à l'instar des discussions entre Bouygues et Orange engagées en décembre. En parallèle, la montée en puissance de l'internet des objets, portée par de nombreuses start-up françaises innovantes, offre de nouvelles perspectives.

Les réseaux et les infrastructures

Le déploiement de la 4G touche bientôt à sa fin et contribue à la génération d'un grand trafic de données mobiles. Pour supporter cette évolution du trafic, l'Etat a décidé de libérer la bande 700 MHz, actuellement utilisée par les services de télévision numérique terrestre (TNT), et d'en attribuer 2x30 MHz aux opérateurs mobiles. Cette bande sera libérée progressivement sur le territoire, entre 2016 et 2019. A plus long terme, les bandes de fréquence de la future technologie 5G seront identifiées en 2019, à l'issue de l'expérimentation prévue lors des Jeux Olympiques d'Hiver en Corée du Sud en 2018.

Le développement des réseaux à usages spécifiques est engagé. L'internet des objets favorise de nouveaux réseaux tels que LORA et Sigfox, qui sont plus légers et émettent des signaux plus longs, leur permettant de couvrir le territoire français à des coûts beaucoup moins importants que les réseaux traditionnels. Le LIFI, une connexion sans ondes au moyen de la lumière, est également en phase de test. Son principal atout est la sécurisation des données, qui sont uniquement accessibles dans la zone du cône de lumière. Dans cette même idée, des réseaux à usages spécifiques « lourds » (4G, 5G) sont à l'étude, pour des réseaux sécurisés de type communications militaires. Une autre application possible serait de créer ce type de réseau pour des besoins ponctuels (grands rassemblements, événements annuels) afin d'éviter la surcharge du réseau existant. La radio n'est pas à l'écart des nouveautés : la RNT (radio numérique terrestre), alternative à la bande FM déjà saturée, est à l'essai dans plusieurs villes en France et devrait faire son apparition en 2016 auprès du grand public.

Pour permettre une telle flexibilité et réactivité du réseau, le basculement vers les technologies de type Internet/Cloud sont développées. La généralisation de la VoLTE en sera un fait majeur de l'année 2016. La virtualisation du réseau est nécessaire, il deviendra alors une plateforme capable de s'adapter « à la demande ».

L'usage du numérique par les particuliers et les entreprises

Les transformations du secteur ont un impact logique sur l'évolution des usages par les particuliers et les industriels. L'utilisateur veut être mobile et pouvoir accéder à toujours plus de fonctionnalités – tout en garantissant la sécurité de ses données. Le téléphone mobile se transforme notamment en terminal de paiement sans contact, technologie développée notamment par Orange qui en profite pour se diversifier et ouvrir une filiale Banque 100% mobile. La demande du Très Haut Débit est en constante augmentation, suite au développement de technologies génératrices de données : la maison connectée, la télévision 4K, le 3D gaming, le Cloud personnel... Le réseau devra donc évoluer pour supporter la quantité de données générées. Celles-ci sont d'ailleurs porteuses d'un nouveau marché afin de les exploiter au mieux (prédiction des comportements...).

L'économie et tous les secteurs industriels seront également impactés par cette transformation. En effet la digitalisation est à l'origine de l'usine de demain, qui sera connectée et intelligente. La nouvelle génération née connectée est demandeuse d'évolution sur son lieu de travail, en termes d'infrastructures réseau, d'automatisation et de personnalisation de la chaîne de production... La relation client doit également évoluer, afin d'être plus adaptée et en temps réel. Les modes de travail et les processus internes aux entreprises sont au cœur de cette transformation que l'on constatera dans les années à venir.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Management de projet - AMOA

Architecture réseaux, terminaux et équipements

Infrastructure
opérations
Sécurité

SI opérateur



Virtualisation des box : ALTEN Calsoft Labs au cœur de l'innovation avec l'opérateur Bayonette en Norvège

Mrinmoy, Manager ALTEN Calsoft Labs

« Bayonette est un nouvel opérateur internet en Norvège, qui souhaite offrir un service internet de très haute performance aux particuliers, de manière simple et bon marché. Ce besoin en très haut débit réside sur les nouveaux services internet tels que les vidéos de très haute définition, les plateformes massives de jeux en ligne et l'utilisation simultanée de plusieurs individus au sein d'un même foyer. La solution actuelle repose sur une box complexe et volumineuse afin d'être capable d'héberger la technologie nécessaire. Bayonette a décidé de simplifier ce système en se basant sur la virtualisation, autrement dit l'utilisation du Cloud. En s'associant à ALTEN Calsoft Labs, filiale d'ALTEN située en Inde, le premier équipement résidentiel virtuel (Virtual Customer Premise Equipment ou vCPE) pour les particuliers a été déployé, et c'est une première mondiale.

L'innovation combine l'ingénierie des équipements, la virtualisation des réseaux et la fibre optique. Le savoir-faire reconnu d'ALTEN Calsoft Labs sur les équipements résidentiel et la virtualisation des réseaux, combiné à l'offre de haute performance internet (1Gbit/s) de Bayonette, a permis de développer ce système de nouvelle génération. ALTEN Calsoft Labs a mobilisé des ressources expérimentées afin de développer, intégrer et tester le système, ce qui a permis à Bayonette d'optimiser son Time-to-Market. La plateforme vHome, la solution développée par Bayonette et ALTEN Calsoft Labs, a de nombreux avantages pour les particuliers. L'installation initiale de la box est simplifiée, puis toute sa gestion

se fait en ligne. Les mises à jour et l'introduction de nouveaux services se font sur le Cloud de manière transparente et instantanée, ce qui permet de réduire les déplacements des techniciens pour des questions techniques ou de service après-vente. Simplifier le quotidien de l'utilisateur est au cœur des ambitions de Bayonette.



Cloud et virtualisation
des données
Déploiement de **projet**
transnational (Inde/
Norvège)

La technologie développée inclut de nombreuses innovations, comme par exemple l'utilisation de containers Linux (LXC) qui permettent d'atteindre une performance et une stabilité de niveau industriel, c'est un outil attendu sur le marché de la virtualisation. Bayonette et ALTEN Calsoft Labs estiment que la plateforme vHome sera un outil de choix pour développer les foyers connectés. La plateforme de gestion de ce nouvel opérateur pourra servir de support aux futurs réseaux dédiés tels que l'Internet des Objets (Internet Of Things ou IoT) et au nouveau marché des « Maisons Intelligentes ».

Arve Paalsrud, CTO de Bayonette

« ALTEN nous a permis d'accélérer le développement de notre vCPE pour particuliers. Nous avons apprécié que leur démarche en termes de vCPE soit en mesure de délivrer le débit nécessaire, tout en respectant nos attentes en termes de flexibilité, fiabilité et gestion de la maintenance (OAM). »

Banque Finance Assurance

16,1 %

DU CA 2015

Le secteur de la Banque Finance Assurance a évolué selon trois grandes tendances : la révolution de l'expérience consommateur, l'exploitation du Big Data et le renforcement de la cyber-sécurité.

La Révolution du Digital dans l'expérience utilisateur

Aujourd'hui, les consommateurs sont à la recherche d'une expérience individualisée, modelée en fonction de leur personnalité, de leurs habitudes de consommation et de leur situation financière. A l'échelle mondiale, 44% des clients estiment que leur banque ne répond pas exactement à leurs attentes. Le défi à relever pour les grandes banques de détail est donc complexe : offrir le degré de personnalisation et de flexibilité attendu par le client, développer des produits et services différenciés, tout en réduisant les coûts de déploiement.

L'exploitation du Big Data, un nouveau business model à déployer

La « révolution » Big Data pose un double défi au monde des services financiers : avec d'un côté, l'impératif de tirer parti de leviers puissants pour optimiser les modèles existants (amélioration de la connaissance client, nouveaux modes de scoring...) ; et, de l'autre, de nouvelles pistes à explorer dans la création de services contextuels et la monétisation des data.

De nouveaux modèles data driven prolifèrent d'ores et déjà dans le monde des services financiers. Ils sont portés par deux catégories de nouveaux entrants : les start-up de la finance ou FinTech, et les géants du digital nord-américains et chinois. La data est le « carburant »

indispensable à ces modèles qui définissent une « nouvelle » relation bancaire autour de trois axes : automatisation intelligente, désintermédiation et excellence de l'expérience utilisateur. Pour les acteurs traditionnels du monde bancaire, une contre-offensive s'impose face à cette menace bien réelle. En effet, ces nouveaux intermédiaires s'emparent de la relation client et les cantonnent à un simple rôle de fournisseurs techniques.

Le renforcement de la cyber-sécurité

En février, l'éditeur de logiciels de sécurité Kaspersky dévoilait la fraude cybercriminelle dite Carbanak, ayant visé une centaine de banques du monde entier depuis de 2013 et détourné une somme totale de l'ordre du milliard de dollars. Les cyberattaques sont désormais d'une ampleur et d'une complexité inédite, et évoluent dans leurs modes opératoires, alors que les banques et les entreprises gèrent de plus en plus de données en ligne.

La sécurité numérique est donc primordiale pour accompagner la transformation digitale des organismes financiers de façon pérenne (confiance des utilisateurs).

En parallèle, la fraude des identités et l'escroquerie « fraude au président » sont aussi au cœur des enjeux de sécurité des établissements bancaires. Les solutions de ResoCom ont enregistré 4% de fraude des documents d'identité sur les contrôles effectués par les banques en 2015, alors que les fraudes au président ont causé 350 millions d'euros de perte aux grandes entreprises françaises dans la même année.



Principaux domaines fonctionnels couverts par ALTEN

Management de projet -
AMOA

Architecture SI
et développement
applicatif

Tierce Recette Applicative (TRA)

Tiers Support Applicatif (TSA)

Infrastructure
Production
Sécurité

BI



Projet "Follow My Card"

Yves, Directeur Technique ALTEN

« Avec la démocratisation de l'utilisation des cartes bancaires, les transactions en liquide vont chuter de plus de 20% dans les années à venir. Pour accompagner un nombre d'utilisateurs de plus en plus élevé, le secteur bancaire doit adapter la fabrication et la distribution de ces cartes.

ALTEN est impliqué aux côtés de Morpho sur le projet « Follow My Card ». Il consiste à mieux coordonner les données de fabrication et de distribution des cartes bancaires. Dans ce cadre, nous sommes impliqués dans le déploiement d'une nouvelle base de données au format PostgreSQL plus compétitive en termes de coût, et dans la formation des clients au nouvel outil.

Le projet « Follow my card » sera bientôt commercialisé, une fois adoptée par les établissements financiers, ALTEN est également appelé à contribuer au développement des fonctionnalités supplémentaires. »



Sécurité des transactions
Conduite du changement

46	Introduction
54	I. Un employeur accélérateur de carrière
67	II. Un stimulateur d'innovation
81	III. Un partenaire responsable
92	A propos de ce rapport



3

Excellence opérationnelle
et développement durable

Le mot du Président Directeur Général Simon Azoulay



« Notre développement international et notre position de leader sur le marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies nous confèrent une responsabilité envers l'ensemble de nos interlocuteurs, qu'ils soient collaborateurs, instances représentatives du personnel, clients, actionnaires, fournisseurs, partenaires.

Afin de répondre à leurs exigences, anticiper leurs attentes et construire avec nos parties prenantes des relations durables et de confiance, notre Groupe a intégré depuis quelques années le développement durable au cœur de sa stratégie de développement. Pour ALTEN, cette démarche constitue une préoccupation centrale en faveur des Hommes et de l'Innovation Durable.

Initié en 2010 avec la signature du Pacte Mondial des Nations Unies, notre engagement s'est depuis continuellement étoffé et renforcé. L'internationalisation des marchés, l'évolution rapide des technologies et les exigences croissantes de la société en matière de responsabilité nous poussent à l'action.

Notre culture d'entreprise se fonde autour de fondamentaux partagés par tous nos collaborateurs, qui sont le développement des valeurs humaines, la culture ingénieur et la recherche d'une croissance rentable et durable. L'année 2015 nous a permis d'asseoir notre démarche avec la mise à jour et le renforcement de nos principaux textes fondateurs. Nous avons également affiné les attentes de nos parties prenantes et les enjeux inhérents à notre secteur d'activité. Une restructuration de notre stratégie de développement durable, toujours en cohérence avec ces fondamentaux essentiels et directeurs, s'est ainsi dessinée et formalisée sous les axes suivants :

Un employeur accélérateur de carrière, à travers la valorisation des talents, le développement des compétences, la gestion de la mobilité et des carrières, la sécurité et l'épanouissement des collaborateurs.

Un stimulateur d'innovation, grâce à l'accompagnement de nos clients, nos collaborateurs et des étudiants dans le développement de solutions innovantes et durables.

Un partenaire responsable, intransigeant sur les questions essentielles que sont la sécurité de l'information, l'éthique des affaires ou encore le respect de l'environnement.

En 2016, nous continuerons à relever de nouveaux défis. En tant que Président-Directeur Général d'ALTEN, j'affirme mon engagement à poursuivre le déploiement de cette démarche dans les différents pays du Groupe, afin de capitaliser sur les initiatives de chacun, et partager nos valeurs communes.

Plus que jamais, nous souhaitons piloter notre démarche Développement Durable, mesurer nos avancées, nous soumettre à des évaluations diverses, et nous obliger à un regard critique sur nous-mêmes, pour améliorer sans cesse nos pratiques, en toute transparence.

Je fais confiance aux collaborateurs du groupe ALTEN pour s'inscrire activement dans cette démarche. »

Simon Azoulay,
Président-Directeur Général

Nos valeurs (ICT)

Des valeurs inscrites dans l'ADN du Groupe

ALTEN associe valeurs humaines, culture de l'excellence et expertise au service de la performance de ses clients. Notre culture d'entreprise se fonde autour de valeurs clés partagées par tous nos collaborateurs.



Culture ingénieur

L'ingénieur est la raison d'être du Groupe. Les équipes techniques cultivent le même sentiment d'appartenance à un environnement technologique basé sur la créativité, l'innovation et la recherche de solutions.

ALTEN est un acteur majeur de l'emploi d'ingénieurs en France et en Europe, et agit au quotidien pour la défense et la valorisation de ce métier, ainsi que la promotion des filières scientifiques auprès des jeunes et des femmes.

ALTEN est un acteur innovant, qui conduit ses propres projets de recherche et développement cherchant à concilier les dimensions économique, environnementale et sociétale autour de projets technologiques.



Croissance rentable et durable

La qualité de son management, de ses équipes et sa gestion rigoureuse sont les piliers des résultats et de la robustesse d'ALTEN.

ALTEN est une société saine financièrement qui atteint, année après année, ses objectifs de croissance rentable. Elle reste fidèle depuis sa création à des interventions dans les domaines des études et de la conception et à son positionnement métier de société d'ingénieurs.

Nous réalisons des acquisitions, continuons à investir dans des infrastructures projet complètes et dans des projets de R&D, qui alimentent le développement de nouvelles compétences sur les projets du futur.

ALTEN intervient sur tous les projets porteurs d'enjeux technologiques en s'intégrant depuis plus de 25 ans à la stratégie R&D de ses clients, pour soutenir leur performance et les accompagner sur leurs projets locaux, nationaux ou internationaux.

Développement du capital humain



ALTEN a à cœur de concilier performance et développement durable.

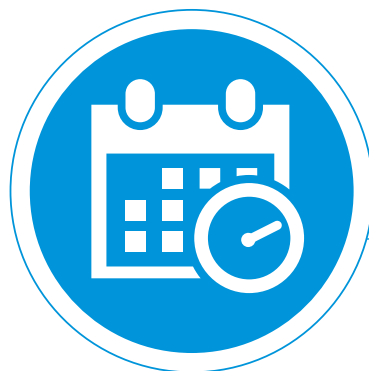
Les femmes et les hommes qui composent le Groupe sont le moteur de son activité. ALTEN vise à valoriser la diversité, l'employabilité et la promotion de ses talents en respectant des principes fondamentaux d'intégrité, de loyauté, de transparence et d'humilité. La diversité, qu'elle soit culturelle, liée à l'âge, au genre ou au parcours professionnel nourrit nos valeurs.

Faire croître les talents, permettre l'épanouissement de chacun, développer les expertises et constituer un tremplin pour l'avenir font partie de nos engagements fondamentaux.

ALTEN offre à chacun l'environnement et la solution adaptée à la croissance des compétences, des projets et, au final, de l'entreprise.

Origines de notre engagement

La démarche Développement Durable du groupe ALTEN a été initiée en 2010, avec la signature du Pacte Mondial des Nations Unies. Depuis, de nombreux progrès ont été réalisés au niveau des infrastructures, des processus opérationnels, de la gestion du capital humain et du soutien à des projets sociétaux. La démarche Développement Durable du Groupe s'est étoffée, précisée et renforcée au cours des étapes clés suivantes :



L'année 2015 représente une étape majeure dans l'engagement d'ALTEN en faveur du développement durable. Le Groupe a en effet consolidé les bases et les exigences de sa politique, tout en engageant de nouveaux chantiers : restructuration de sa stratégie en cohérence avec les attentes de ses parties prenantes et de la matérialité de ses enjeux ; renforcement de ses documents fondateurs ; maintien de ses indices de performance extra-financière ; et intégration de ses filiales dans la démarche du Groupe.

2010

- Création d'une Direction dédiée
- Premier engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies
- Premier Bilan Carbone®
- Lancement du partenariat « Elles Bougent »

2011

- Publication du premier Rapport Développement Durable
- Diffusion de la Charte Développement Durable
- Diffusion du premier Code Ethique
- Cartographie des parties prenantes du Groupe

2012

- Diffusion de la Charte Achats Responsables
- Premier référencement Top Employer®
- Lauréat du Grand Prix National de l'Ingénierie
- Deuxième Bilan Carbone®

2013

- Lancement des « Elles d'ALTEN »
- Obtention de la certification ISO 14001
- Obtention du statut « Gold » à l'évaluation Ecovadis

2014

- Présidence d'honneur de Simon Azoulay à l'association « Elles Bougent »
- Obtention du niveau de différenciation « Advanced » du Global Compact
- Troisième Bilan Carbone®

Enjeux et stratégie

Une stratégie de développement durable n'est pertinente et efficace que si elle respecte les valeurs et les fondements du Groupe qu'elle engage, et qu'elle est cohérente avec ses enjeux et les attentes de ses parties prenantes.

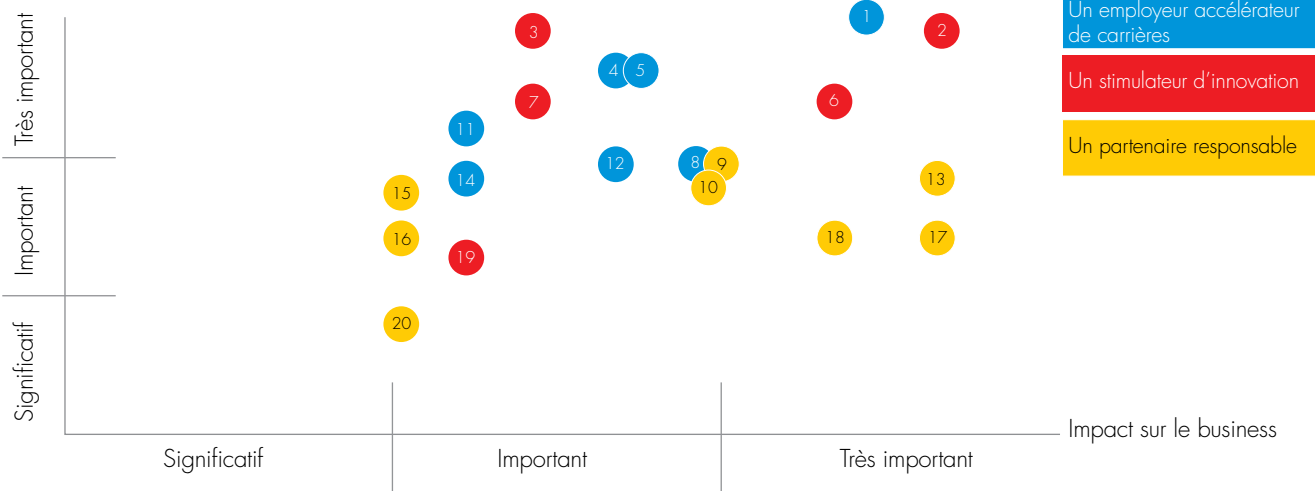
En 2015, ALTEN a ainsi révisé sa matrice de matérialité afin d'affiner son analyse et de garantir la validité des résultats. Pour cet exercice, et dans la lignée des premiers travaux effectués deux années auparavant, le Groupe a choisi de respecter le principe de matérialité défini par les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). Des enjeux sont considérés comme « matériels » s'ils peuvent affecter la performance à court terme de l'entreprise, déterminer sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, correspondre aux meilleures

pratiques de son secteur, affecter le comportement des parties prenantes ou encore refléter l'évolution du Groupe (de nouvelles normes, de nouvelles tendances). Essentiellement fondée sur des analyses sectorielles et des entretiens avec des parties prenantes clés, cette analyse s'est formalisée sous la matrice suivante (Cf. la liste des enjeux et les objectifs associés dans la partie «A propos de ce rapport»).

Ces travaux ont également permis de recentrer la stratégie de développement durable du Groupe autour de trois axes majeurs et propres au groupe ALTEN.

- Un employeur accélérateur de carrière ;
- Un stimulateur d'innovation ;
- Un partenaire responsable.

Importance pour
les parties prenantes



Un employeur accélérateur de carrières

1	Attirer et fidéliser les talents
4	Valoriser les talents et offrir des parcours professionnels durables
5	Favoriser la diversité et l'équité des chances
8	Faire de la sécurité au travail une priorité
11	Veiller au bien-être au travail des collaborateurs
12	Développer les compétences de chacun et renforcer l'employabilité
14	Développer le dialogue social

Un stimulateur d'innovation

2	Développer des solutions innovantes et durables pour nos clients et la société
3	Favoriser le rayonnement des métiers de l'ingénieur
6	Favoriser le développement des compétences techniques grâce à la R&D
7	Promouvoir le partage des connaissances auprès des parties prenantes
19	Soutenir les ingénieurs de talents

Un partenaire responsable

9	Placer l'éthique au cœur de nos activités
10	Engager des relations durables avec nos partenaires
13	Maximiser la satisfaction client
15	Soutenir des initiatives sociétales fortes et porteuses de sens
16	Dialoguer avec les parties prenantes
17	Se développer à l'international et en France
18	Sécuriser les systèmes d'information
20	Minimiser l'impact environnemental de nos installations

Distinctions

La démarche Développement Durable du groupe ALTEN acquiert régulièrement des certifications, labels et notations, preuves de l'engagement et la performance extra-financière du Groupe.



Top Employer© : pour la 5ème année consécutive, ALTEN a reçu le label Top Employer© France, décerné par le CRF Institute. Cette certification met en valeur et récompense la politique des Ressources Humaines et les investissements humains effectués par le Groupe pour être un employeur de référence. A noter, ALTEN Spain a été également certifié pour la première fois en 2015.



Notation Ecovadis : en fin d'année 2015, le groupe ALTEN a évalué de façon volontaire et pour la septième année consécutive la responsabilité de ses pratiques, par le biais de la plateforme Ecovadis. La démarche Développement Durable du Groupe a obtenu la note de 74/100, lui permettant ainsi de maintenir son niveau de reconnaissance «Gold» et son classement au sein des 2 % des entreprises les mieux notées par Ecovadis.



Certifications du système de management : les normes internationales sont des outils stratégiques et des lignes directrices : l'intégration des exigences de ces normes dans le système de management des entreprises en garantit l'efficacité optimale. ALTEN a obtenu les certifications ISO 9 001 et EN 9 100 (secteur aéronautique) pour son système de management de la qualité, et ISO 14 001 pour son management de la performance environnementale.



Certifications Santé & Sécurité : ALTEN est certifié MASE (Manuel d'Amélioration de la Sécurité en Entreprise) depuis 2008 et CEFRI (Comité français de certification des Entreprises pour la Formation et le suivi du personnel travaillant sous Rayonnements Ionisants) depuis 2007,

attestant ainsi des efforts réalisés et des succès obtenus grâce au système de management de la Santé et de la Sécurité d'ALTEN.



Pacte Mondial : dans le cadre de son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2010, le Groupe a de nouveau démontré en 2015 son engagement et la réussite de ses avancées en matière de développement durable en obtenant le renouvellement de sa distinction « Advanced » pour sa Communication sur le Progrès.



CDP (ex Carbon Disclosure Project) : en 2015, pour sa quatrième année de participation à l'évaluation, le Groupe a obtenu la note de 100 B, ce qui le positionne désormais parmi le Climate Disclosure Leadership Index, c'est-à-dire l'indice qui recense toutes les entreprises ayant atteint la note maximale de 100



Trendence : en 2015, ALTEN progresse de 16 points et maintient son positionnement dans le top 100 du classement Trendence des employeurs préférés des étudiants en école d'ingénieurs.

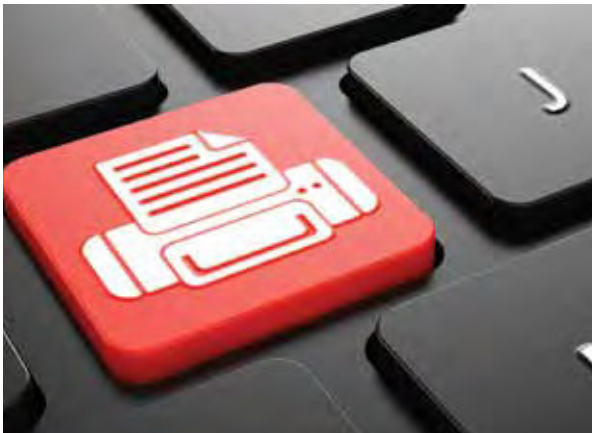


Universum : Au palmarès 2015 des entreprises les plus attractives selon les étudiants des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, ALTEN réalise la meilleure entrée pour les étudiants-ingénieurs en se classant directement à la 88ème place.

Faits marquants de l'année 2015

Rationalisation du parc d'imprimantes

En 2015, un projet de rationalisation du parc d'imprimantes a été lancé à l'échelle nationale. Déployé en collaboration avec les Achats, les Directions internes des Systèmes de l'Information et le Développement Durable, ce vaste projet comporte plusieurs volets. Outre l'optimisation du nombre d'imprimantes réduit de 58%, la sécurité de l'information et la sensibilisation des collaborateurs sont également renforcées grâce au déploiement d'un système d'impression sécurisé par badge, la communication, lors de chaque impression, de l'impact environnemental associé (CO2, eau, énergie) et la configuration des machines par défaut en noir et blanc et recto-verso. Enfin, la gestion de la fin de vie du matériel est également au cœur du projet et fera notamment l'objet d'un chantier prioritaire au cours de l'année 2016.



Notation CDP

Depuis quelques années, les investisseurs et les parties prenantes accordent de plus en plus de poids et de crédit aux agences de notations extra-financières qui évaluent et notent les entreprises au regard de leurs pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.

Le CDP est une organisation internationale représentant plus de 820 investisseurs gérant un capital de 95 000 milliards de dollars. Son objectif est d'évaluer l'impact des grandes entreprises en termes de changement climatique.

L'analyse se base sur des questionnaires envoyés tous les ans aux entreprises et portant d'une part sur leur intégration du changement climatique (stratégie, risques et opportunités, etc.), et d'autre part sur leurs émissions de gaz à effet de serre. La notation du CDP associe une note sur 100

reflétant les critères de transparence et une lettre entre A et E représentant la performance des mesures prises pour atténuer le changement climatique.

En 2015, pour sa quatrième année de participation à l'évaluation, le Groupe a obtenu la note de 100 B, ce qui le positionne désormais parmi le Climate Disclosure Leadership Index, c'est-à-dire l'indice qui recense toutes les entreprises ayant atteint la note maximale de 100.

Cette progression remarquable par rapport aux résultats des années précédentes traduit les efforts du Groupe pour prendre en compte le changement climatique dans sa stratégie.



Renouvellement des documents fondateurs : éthique, relations au travail et achats responsables

La politique, les orientations stratégiques et les engagements d'ALTEN en matière de développement durable sont formalisés dans des documents fondateurs, rappelant les principes fondamentaux d'intégrité et de transparence mis en œuvre par les dirigeants et salariés du Groupe, dans le but de toujours établir des rapports de confiance.

En 2015, deux de ces documents essentiels ont été mis à jour afin d'être renforcés : la Charte Éthique & Conformité ainsi que la Charte Achats Responsables.

La nouvelle Charte Éthique formalise, au niveau Groupe, de nouveaux engagements et consolide ou complète des principes de conduite énoncés dans la première version datant de 2011, notamment sur les thématiques suivantes : exigences envers les fournisseurs et sous-traitants ; préservation de l'environnement ; protection des données et des actifs ; santé et sécurité au travail ; respect du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe, qui s'attache à promouvoir sa démarche Développement Durable dans l'ensemble de sa sphère d'influence, a réaffirmé son positionnement à

travers une nouvelle Charte Achats Responsables, précisant les engagements d'ALTEN envers tous ses fournisseurs en France et détaillant ses attentes et ses exigences.

Enfin, à noter également, l'édition d'une Charte des relations humaines au travail. Par ce document, le Groupe a souhaité créer un socle d'engagements communs, traduisant sa volonté de respecter et de faire respecter des principes d'actions et de comportement en matière d'emploi, de travail collectif et de comportements individuels. Cette Charte formalise l'ensemble des attitudes et objectifs vers lesquels les collaborateurs ALTEN se doivent de converger.



ALTEN Innovation Day

En 2015, le Groupe a lancé pour la première fois un nouveau rendez-vous pour les passionnés d'innovation digitale : l'ALTEN Digital Innovation Day. Au cours de cette journée unique, les candidats ont eu l'opportunité de participer à des conférences sur des thèmes d'actualité, animées par des collaborateurs issus de la Direction Technique du Groupe. Des espaces d'informations et d'échanges dédiés, les « Villages talent spots », leur ont également permis de bénéficier du retour d'expérience de spécialistes sur des thématiques telles que Devops, Smart Consulting ou Data Secure.



Trophée Excellencia

En 2015, ALTEN a choisi d'être partenaire premium du Trophée Excellencia. Cette initiative de femmes du Numérique (Commission du Syntec Numérique) et de l'association Pasc@line a pour objectif principal de promouvoir le secteur du numérique auprès des jeunes femmes, briser les stéréotypes, et faire prendre conscience que ces métiers de technologies offrent de réelles opportunités pour les femmes. Le Trophée Excellencia s'adresse aux lycéennes, étudiantes, femmes entrepreneures et femmes investies dans une action sociale ou humanitaire, en lien avec le monde numérique, dans trois catégories : Trophée « Créatrice d'entreprise numérique » ; Trophée « Etudiante scientifique » ; Trophée « Femme investie dans l'action sociale et humanitaire ». Pour cette deuxième édition, 79 dossiers de candidatures ont été reçus et douze femmes personnellement récompensées en présence d'Axelle Lemaire, Secrétaire d'Etat chargée du numérique.

Lancement des ALTEN Awards

En fin d'année 2015, ALTEN a lancé un nouveau concours interne, les ALTEN Awards, afin de récompenser les hommes et les femmes qui font la fierté du Groupe. Ouvert à tous les ingénieurs consultants, ce challenge vise à mettre en lumière leurs parcours et leurs réussites. Les résultats de cette première édition ont été dévoilés en début d'année 2016.



Chiffres clés

(Périmètre : entités juridiques en France)

9 722 collaborateurs,
dont 24 % de femmes, 98 % en CDI
et 88 % d'ingénieurs consultants



3 492 recrutements,
dont 92 % en CDI

92 % des entretiens annuels réalisés

2,56 taux de fréquence des accidents
du travail avec arrêt

39 % des surfaces en France
certifiées ISO 14001

80 relations partenariales privilégiées auprès
d'écoles cibles

110 g CO₂/km moyenne des émissions
de la flotte de véhicules de fonction

74 / 100
note à l'évaluation extra-financière Ecovadis



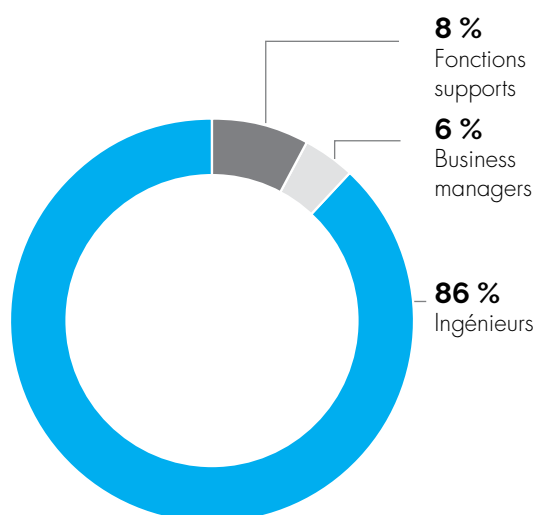
I. Un employeur accélérateur de carrière

1.1 ALTEN, acteur majeur de l'emploi

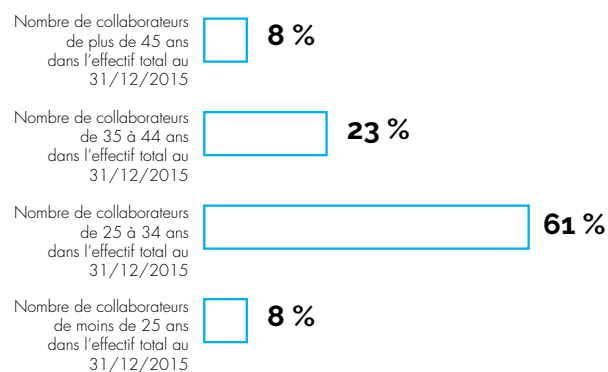
Au 31/12/15, l'effectif total du groupe ALTEN sur le périmètre de reporting considéré s'élevait à 16 249 collaborateurs.

	Nombre de collaborateurs Femmes	Nombre de collaborateurs Hommes	TOTAL		2014
France	2 347	7 375	9 722	60 %	9 375
Allemagne	392	1 391	1 783	11 %	1 229
Belgique	76	244	320	2 %	269
Espagne	417	1 021	1 438	9 %	1 273
Italie	173	546	719	4 %	637
Suède	245	928	1 173	7 %	1 116
Inde	227	867	1 094	7 %	Non couvert en 2014
	24 %	76 %	16 249		13 899

Parmi eux, 86 % étaient des ingénieurs consultants et 92 % étaient en CDI en 2015.



Toujours sur ce périmètre, près de 70 % des collaborateurs avaient moins de 35 ans.



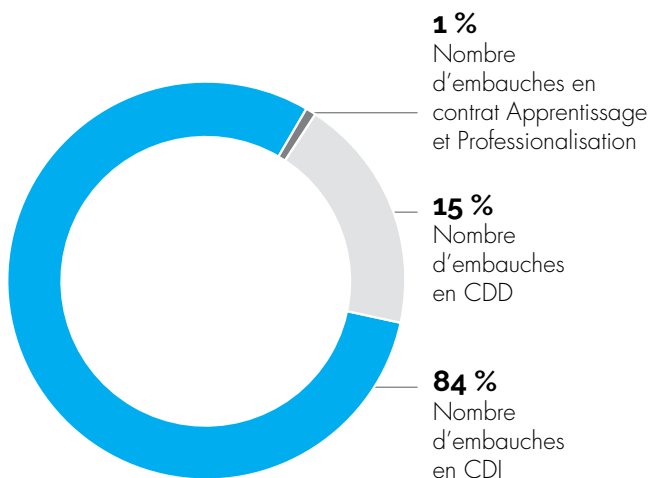
La moyenne d'âge, en France, s'élevait à 31 ans

*Périmètre de reporting considéré : voir note méthodologique

Pro-activité affirmée en matière de recrutement

Dans un contexte de fort engagement où les exigences de qualité et de productivité des clients d'ALTEN ne cessent d'augmenter, la capacité à repérer, capter, développer et promouvoir les meilleurs talents est stratégique.

ALTEN est un acteur majeur du marché européen de l'emploi des ingénieurs. En 2015, le Groupe a ainsi poursuivi son active politique de recrutement internationale, intégrant à ses équipes plus de 6 000 ingénieurs et collaborateurs à fort potentiel sur le périmètre de reporting considéré, dont 3 400 en France. Parmi eux, 84 % ont été embauchés en CDI sur le périmètre Groupe, 92 % sur le périmètre France.



Cette dynamique de recrutement est opérée par un processus industrialisé d'analyse de compétences permettant d'identifier et recruter les profils de haut niveau. Publiée en tout début d'année, l'enquête exclusive de « L'Usine Nouvelle » place également le Groupe parmi les 11 premiers recruteurs de 2016.

Véritable tremplin de carrière, ALTEN recrute de nombreux jeunes diplômés. Les équipes de consultants du Groupe accèdent aux plus grands projets technologiques dans les secteurs suivants : Aéronautique, Spatial & Défense, Transport Terrestre, Energie & Sciences de la vie, Télécoms & Multimédias, Finance & Tertiaire. Ils s'ouvrent à des opportunités d'évolution sectorielle comme géographique. C'est pourquoi le Groupe exige de ses ingénieurs, outre des compétences techniques de haut niveau et la connaissance du secteur d'activité du client, un savoir être qui leur permette de s'adapter à des environnements en mutations rapides. Afin d'identifier très tôt les potentiels candidats, ALTEN développe de multiples liens de proximité avec les futurs

jeunes diplômés. De nombreux événements au contact des candidats sont organisés chaque année :

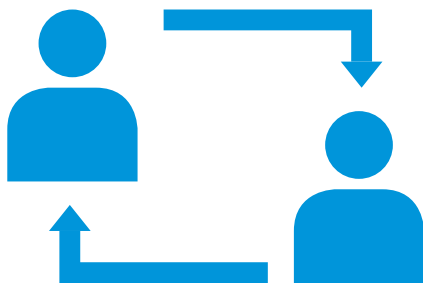
- L'ALTEN Job Tour, véritable tour de France des opportunités de carrière, permet tous les ans à de nombreux candidats ingénieurs de rencontrer ALTEN dans ses locaux et de découvrir ses activités. En 2015, plus de 600 candidats ont participé à l'évènement dans 11 villes étapes.



- La soirée ALTEN BackStage, lancée pour la première fois avec succès en 2014, a été renouvelée cette année dans les locaux du Groupe. Objectif de l'évènement : permettre aux étudiants d'en apprendre plus sur les stages de fin d'étude proposés par ALTEN à travers des entretiens de qualité, tout en découvrant le Groupe et ses secteurs d'activités. En 2015, une centaine de participants étaient présents, près de 60 stages ont été proposés et 15 domaines d'ingénierie représentés.
- En novembre 2015, le Groupe a lancé un nouveau rendez-vous unique pour les passionnés d'innovation digitale : l'ALTEN Digital Innovation Day. Ouvert aux candidats, cet évènement dédié au numérique leur permet de recevoir des informations essentielles et d'actualité, d'assister à des conférences techniques mais également de rencontrer et d'échanger avec des spécialistes sur des thématiques spécifiques. Pour cette première édition, 4 conférences ont ainsi été proposées et présentées par des collaborateurs issus de la Direction Technique du Groupe :
 - « Comment les développeurs s'adaptent au grand shake-up digital ? »
 - « Evolutions des infrastructures, quels impacts de la virtualisation sur les métiers ? »
 - « Threat Management, les compétences au-delà des solutions technologiques »
 - « Comment tirer la meilleure connaissance d'un déluge de données ? »

Des « Villages talent spots » tenus par des chargés de recrutement, des managers ou des consultants ALTEN étaient également organisés pour offrir aux participants des retours d'expérience concrets sur les thématiques Devops, Smart Consulting ou Data Secure. Au total, près d'une trentaine de jeunes ont été sensibilisés au cours de cette journée.

- En parallèle, le Groupe en France et dans le monde participe à de nombreux **salons et forums** spécialisés de recrutement. Ces événements sont l'occasion pour les étudiants et diplômés d'aller à la rencontre des recruteurs, de découvrir les opportunités de carrières et de bénéficier en outre de nombreux conseils de professionnels du recrutement. En 2015, ALTEN a ainsi participé à 80 salons et forums en France. En Belgique, le Groupe s'associe à la Junior Entreprise LSM Conseil et propose des workshops annuels, techniques ou fonctionnels, à destination des étudiants de l'Université Catholique de Louvain La Neuve. Cette année encore, quatre ateliers personnalisés aux besoins de la Junior Entreprise ont été réalisés. A noter également, la participation d'ALTEN Belgium au jury de la LSM Business Cup, le plus grand Business Game d'Europe orienté autour de la responsabilité sociétale des entreprises.



- Le Groupe entretient également des **relations partenariales privilégiées** avec de nombreuses écoles d'ingénieurs et de commerce. En France, ALTEN s'engage activement auprès de plus de 80 écoles cibles et y organise très régulièrement des ateliers RH (simulations d'entretiens, ateliers CV, etc.) et des conférences métiers ou techniques. Grâce aux opportunités créées par les travaux de R&D du Groupe, des offres de thèses, de doctorat, réputées comme particulièrement qualitatives et de niveau technique élevé, sont proposées annuellement. En Allemagne, ALTEN GmbH a identifié une quarantaine d'universités cibles et tisse des relations très privilégiées avec certaines d'entre elles. De nombreuses animations telles que des soirées de recrutement, des entretiens, des présentations, des workshops et bien d'autres activités sont organisées dans le cadre de ces coopérations. L'Espagne et l'Italie sont également très actives et tissent des partenariats avec respectivement plus de soixante-dix et quarante universités chacune. Chez ALTEN Technology, un programme de mentoring pour les étudiants a été mis en place à Hambourg et Hanovre. Accompagnés,

coachés et suivis par des collaborateurs ALTEN issus de départements variés comme les RH, la Finance, l'IT ou l'Ingénierie, ces étudiants, une fois diplômés, se voient également proposer des postes au sein du Groupe.

- L'Espagne et l'Italie sont également très actives et tissent des partenariats avec plus de quarante universités chacune. Chez ALTEN Technology, un programme de mentoring pour les étudiants a été mis en place à Hambourg et Hanovre. Accompagnés, coachés et suivis par des collaborateurs ALTEN issus de départements variés comme les RH, la Finance, l'IT ou l'Ingénierie, ces étudiants, une fois diplômés, se voient également proposer des postes au sein du Groupe.

Le développement de relations de proximité avec le monde étudiant fait de plus en plus appel au réseau relationnel des salariés ALTEN. Un dispositif interne de cooptation encourage et gratifie le parrainage de candidatures par des collaborateurs ; il représente aujourd'hui 11.4 % des recrutements en France. En véritables ambassadeurs du Groupe, de nombreux consultants et managers interviennent par ailleurs auprès de leurs écoles d'origine pour des cours, travaux dirigés, conférences et opérations de mécénat de compétences. C'est une fierté pour ALTEN de voir ses collaborateurs partager les valeurs du Groupe auprès de leurs réseaux.

Enfin, le Groupe renforce sa visibilité croissante sur les réseaux sociaux et internet. Mise en avant d'initiatives, partage de liens et relais d'informations, échanges, portraits et interviews de consultants : ALTEN est actif sur ses comptes Facebook et Twitter, ainsi que sur une chaîne You Tube dédiée. Le Groupe anime plusieurs hubs d'information et de partage d'opinion sur les réseaux sociaux à caractère professionnel Viadeo et LinkedIn.



L'ALTEN Innovation Center

L'ALTEN Innovation Center accueille depuis plusieurs années des étudiants d'écoles d'ingénieurs pour qu'ils effectuent leurs stages dans un cadre le plus formateur possible. Cette démarche originale mise en œuvre par ALTEN repose sur quatre axes :

- Des sujets motivants : le stagiaire a en charge le développement d'une innovation intégrant une dimension développement durable (environnementale ou sociétale).
- Une mise en responsabilité : le stagiaire est en charge de la réalisation mais aussi du management des travaux qui lui sont confiés. A ce titre, il est au cœur des trois phases majeures qui structurent tous les projets innovants ALTEN : le cadrage, la modélisation et le prototypage.
- Un environnement méthodologique riche : le stagiaire assure la mise en œuvre sur son projet du référentiel développé par ALTEN pour le développement de l'innovation et s'appuie sur des méthodes Agiles ALTEN spécifiquement développées pour les projets innovants.
- Un accompagnement dédié : le stagiaire est placé sous la responsabilité d'un expert ALTEN pour le conseiller et le guider dans sa démarche d'innovation, qui le « coache » plus qu'il ne le dirige.

En complément de cette démarche, l'ALTEN Innovation Center a organisé en 2015 la seconde édition du Challenge ALTEN Open Mind; un concours lancé en 2014 en partenariat avec la CNJE (Confédération Nationale des Juniors Entreprises). Ce challenge est ouvert à des équipes d'étudiants d'écoles d'ingénieurs porteuses d'un projet technologique, innovant et durable. L'équipe lauréate se voit ainsi ouverte la possibilité de réaliser son propre projet mais aussi la possibilité de contribuer à cette concrétisation au travers de stages de fin d'études offerts au sein de l'ALTEN Innovation Center.

Dialogue social et accords collectifs

Voir parties « 17.4 Accords collectifs » et « 17.5.5 Les relations sociales » du présent document.
Les données présentées dans ce rapport ne concernent que les entités du Groupe en France. Sur le périmètre international du reporting considéré, plus de 500 accords ont été signés.

Rémunérations et participation

Voir parties « 17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital » et « 17.5.7 La rémunération, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale » du présent document.



1.2 Gestion des carrières, accélérateur de carrière

Gestion des carrières

Etre un employeur responsable, c'est faire du développement de son capital humain une priorité.

Top Employer® depuis 2012, ALTEN offre une politique de gestion des Ressources Humaines dynamique tournée vers la diversité des parcours et le développement des compétences. Cela permet à chaque collaborateur de rester à la pointe et de renforcer son employabilité, et au Groupe de sécuriser ses perspectives de développement en identifiant les compétences nécessaires aujourd'hui et demain. Par ailleurs, ALTEN a adapté son organisation interne afin de cibler au mieux les attentes et les spécificités de ses trois populations de salariés : ingénieurs consultants, business managers ou fonctions supports.

La gestion des carrières des **ingénieurs consultants** est portée par des processus internes, déployés par les business managers et la Direction des Carrières Ingénieurs (DCI) : les entretiens annuels (plus de 4 400 en 2015, soit 91 % des entretiens ingénieurs attendus) permettent d'identifier les compétences acquises et celles à développer, les besoins de formation et de construire les plans de développement. Les entretiens de carrière sont l'opportunité de réfléchir à l'orientation des parcours. En 2015, la DCI a choisi de renforcer l'intégration des consultants en leur proposant des modules de formation e-learning pour apprendre à mieux connaître le groupe ALTEN et les attendus en termes de compétences comportementales. La DCI a également souhaité renforcer la formation des business managers au management des consultants via des modules de formation dédiés à la conduite de l'entretien annuel et au suivi consultant.

Côté managers, des Comités Carrières réunissent semestriellement les directeurs opérationnels qui passent en revue les performances de chaque business manager. Les résultats commerciaux, de recrutement et de développement mais également le respect des process et la qualité du suivi sont étudiés à cette occasion. Ainsi sont décidées les évolutions hiérarchiques et les mobilités fonctionnelles et géographiques. De plus, chaque année, la campagne de bilans annuels des business managers permet à ces derniers de revenir avec leurs responsables hiérarchiques sur l'année écoulée ainsi que de mettre en place des plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés ensemble. Enfin, les parcours de formation AMPLIFY permettent aux business managers d'acquérir les compétences et savoir-être essentiels à ce métier. Tout au long de leur carrière, l'accompagnement individuel, les cours théoriques, e-learning et assessments viennent en renfort des apprentissages terrain avec pour but la performance opérationnelle. A noter également, en France comme en

Allemagne, la mise en place d'un « passeport d'intégration » qui permet aux nouveaux managers de bénéficier du soutien d'un manager expérimenté et d'être encadré sur certaines missions clés : prospection commerciale, entretiens de recrutements ; préparation de réunions techniques ; etc.



Le dynamisme des carrières au sein des **fonctions support** permet de pourvoir un poste sur trois en interne, et cette statistique perdure depuis plus de 3 ans. Ces collaborateurs ont la possibilité d'évoluer de différentes manières. Ils peuvent acquérir de l'expertise sur leur métier et en devenir un référent, ou opter pour une carrière d'encadrant. De plus, dans chacun des métiers, les possibilités de travailler sur des projets transverses sont nombreuses, telles que la mise en place de systèmes d'information, l'harmonisation des processus, etc. En effet, l'évolution d'ALTEN ne cesse d'apporter de nouveaux sujets à déployer. Afin de rythmer et d'organiser toutes ces possibilités d'évolution, la Direction du Développement des Fonctions Support (DDS) a mis en place depuis plusieurs années différents processus d'évaluation : les Entretiens Annuels et les Comités Carrières. Au-delà de l'accompagnement quotidien des responsables, le développement des compétences passe aussi par des formations multicanaux. La DDS accompagne également les collaborateurs à travers des entretiens de carrière pour leur permettre de se projeter au sein du Groupe et pour contribuer à la mise en place des mobilités internes au plus près de leurs souhaits et compétences.

Les filiales du Groupe s'attachent également à déployer des outils personnalisés afin d'identifier et valoriser leurs talents. En Allemagne par exemple, ALTEN GmbH possède deux programmes de coaching sur-mesure destinés à accompagner les managers ou les consultants à chaque étape de leur carrière. A noter, 100 % des collaborateurs en Italie bénéficient d'un entretien annuel.

Enfin, ALTEN et ses filiales se dotent de différents outils afin de bénéficier d'une gestion fine et collaborative de l'ensemble des compétences et ainsi adapter ses plans de formation, de recrutement, etc. En France par exemple, depuis deux ans, ALTEN profite d'une nouvelle plateforme à destination des ingénieurs, des managers et du recrutement, permettant d'affiner la cartographie des compétences et d'optimiser la recherche des profils correspondant aux besoins des clients. En Espagne, une application interne, accessible pour tous les collaborateurs, a été développée en 2015 afin de concentrer toute l'information relative aux recrutements et aux stages.

ALTEN, Top Employer© 2016



Pour la 5ème année consécutive, ALTEN obtient le label Top Employer© France 2016 qui récompense les entreprises pour leur politique RH déployée en 2015.

L'attribution de cette labellisation repose sur un audit interne construit sur un référentiel de 400 pratiques RH couvrant différents aspects des ressources humaines : formation, développement, gestion des carrières, diversité, politique de bien-être, responsabilité sociétale, communication, culture d'entreprise, etc.

ALTEN se démarque par sa politique de gestion et de développement des talents, par son important dispositif de formation et son rôle de tremplin de carrière notamment pour les jeunes diplômés.

A noter également, la certification d'ALTEN Spain pour la première fois en 2015 !

Mobilité interne

Désireux de s'appuyer en priorité sur ses collaborateurs pour son déploiement à l'international, ALTEN s'est par ailleurs doté d'outils permettant de recueillir leurs souhaits de mobilité et d'organiser cette dernière.

Les parcours de mobilité permettent d'évoluer au sein du Groupe, en termes géographique mais aussi fonctionnel. Le développement du groupe ALTEN à l'international s'accompagne d'opportunités pour poursuivre sa carrière à l'étranger. Formés en France, certains business managers motivés, parlant la langue locale et ayant prouvé leur capacité à performer, sont par exemple chargés d'exporter le business model au sein des nouvelles entités.

Cette mobilité permet à chacun d'accroître ses compétences, de donner un élan à sa carrière, et de s'épanouir en découvrant de nouvelles cultures. Ainsi, en 2015, 376 collaborateurs en France et plus de 497 sur le périmètre de reporting considéré ont été recrutés par mobilité inter-entreprises.

Développement des compétences et renforcement de l'employabilité

ALTEN est au cœur d'un monde en constante évolution. La politique formation du Groupe prend en compte ces changements et se prépare aux challenges de demain, avec l'objectif principal d'adapter les compétences de ses salariés aux besoins du marché et de les accompagner dans leurs projets professionnels.

Chaque entité du Groupe dispose d'un service formation qui lui est propre, bénéficiant ainsi d'une plus grande proximité avec les collaborateurs. D'autre part, l'université interne du Groupe, l'ALTEN Training Center (ATC), organisme de formation agréé, valorise la formation interne, structure et diversifie les offres de formation pour tous les collaborateurs, quelques soient leurs fonctions. C'est également un espace d'échanges et d'émulation, générateur d'une véritable cohésion interne.

Trois programmes phares sont déployés par l'ATC :



AMPLIFY : développé pour accroître la performance et favoriser l'évolution des business managers.



ALTEN Way of Project Management : destiné aux chefs de projets et aux ingénieurs ; il a pour objectif de poursuivre la montée en compétences des acteurs projet, de diffuser au sein du Groupe des pratiques communes de management de projet et de déployer les méthodologies internes.

Ces formations adressent deux axes principaux repérés comme essentiels dans la réussite des projets menés par ALTEN : un axe technique (Workpackage Management – méthodologie ALTEN –, gestion financière d'un projet, etc.) et un axe de management de projet (relation avec les clients, communication, management des hommes, leadership, etc.).

Management des hommes et leadership : axé sur le développement de pratiques managériales communes, le programme de formation management pour les fonctions support a été renforcé en 2014. Un référentiel de compétences managériales a été construit permettant de créer un programme de formation adapté à chaque chemin de carrière. Ce programme de formation est composé de plusieurs dispositifs : des formations en présentiel classique, des auto-évaluations, des « rapid-learning », du co-développement, etc.

En 2015, le parcours s'est vu ajouter une partie sur le leadership.

Des programmes plus techniques sont développés pour certains métiers en s'appuyant sur la capitalisation des savoirs de nos experts (RH, finance, nucléaire, ferroviaire, etc.) ainsi que des programmes transverses liés à la sécurité, au développement durable, etc.

L'ATC propose une offre complète, basée sur des dispositifs pédagogiques variés et innovants : formations en présentiel, co-développement, ateliers pratiques de training, e-learning ou encore classe à distance. La richesse des formations de l'ALTEN Training Center est source de renforcement constant de l'employabilité des collaborateurs.

Proposer à ses collaborateurs un environnement apprenant et collaboratif est l'enjeu majeur d'ALTEN pour relever les challenges de demain.

Focus sur les formations en e-learning

Le développement des nouvelles technologies invite ALTEN à former différemment. Des plateformes e-learning sont ainsi mises à disposition. Cette solution offre des modules adaptés aux métiers du Groupe au travers de « rapid-learning » destinés à l'intégration des nouveaux arrivants, à l'accompagnement du management ou encore au développement des connaissances grâce à des ressources techniques déposées par les experts métier. A noter, le « pack intégration » propose à tout nouvel arrivant une présentation du Groupe et de ses engagements via une sélection d'e-learning concernant l'offre Métiers, la Sécurité, l'Environnement et la Diversité.

- En 2015, en France, 98 900 heures de formation ont ainsi été dispensées sur le périmètre de reporting considéré. 3 200 collaborateurs ont reçu au moins une formation, soit près de 33 % des collaborateurs. En Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Inde et Suède, plus de 74 500 heures de formation ont été enregistrées, pour 60 % des collaborateurs.
- En Belgique, l'ALTEN Associate Program vise à stimuler l'intégration des jeunes potentiels en offrant notamment des formations sur le développement des compétences ou la gestion de projet. Il favorise également les échanges entre consultants à l'occasion de rencontres ou conférences. En 2015, quatre sessions de certification à la méthode de gestion de projet « Prince2 » ont notamment été dispensées. La trentaine de consultants participants ont tous été certifiés, élargissant ainsi leurs domaines de compétences.
- En Espagne, une solution innovante dénommée « I Cloud » permet de répondre à la problématique de formation en présentiel des salariés. Cet outil efficace et dynamique permet l'amélioration des connaissances et l'évolution professionnelle des salariés, ainsi que l'amélioration du service aux clients d'ALTEN.
- En Suède, de nombreux modules focalisés sur le développement personnel des collaborateurs sont proposés : santé et bien-être, gestion du stress ou encore technique d'entretien.
- Chez ALTEN Technology en Allemagne, les formations linguistiques et de management, proposées en plus des modules techniques et obligatoires requis par les clients, connaissent un franc succès.
- En Italie, les nouveaux arrivants ont trois ans pour suivre 40 heures de formation obligatoires sur des sujets transverses et 210 heures supplémentaires de formation techniques liées à leurs postes. A noter également, la création de l'université interne ALTEN Italia Techno Academy dédiée au monde de l'ingénierie, via de la formation théorique, pratique et du développement de thèse.
- En Inde, tous les collaborateurs doivent suivre un minimum de 45 heures de formation par an. Par ailleurs, chaque nouvel arrivant bénéficie d'un parrain qui l'accompagne pendant plusieurs mois et facilite son intégration.

1.3 La diversité, au cœur de la politique RH du groupe

Au sein d'ALTEN, la diversité nourrit les valeurs du Groupe et sa politique de Ressources Humaines. Elle casse les idées reçues sur les métiers de l'ingénierie.

L'ingénierie est multiculturelle

La diversité culturelle est une réalité pour le groupe ALTEN, véritable melting-pot de compétences et de personnalités. La mobilité interne, la croissance internationale du Groupe, et la qualité du recrutement accentuent cette diversité : les compétences n'ont pas de frontières ! En France, par exemple, plus de 68 nationalités composent les effectifs.

Le métier d'ingénieur n'est pas réservé aux hommes

Lycéennes, stagiaires, apprenties, salariées... Tout au long de leurs parcours professionnels, ALTEN s'attache à démontrer aux jeunes femmes que le métier d'ingénieur n'est pas réservé qu'aux hommes. Cet engagement se traduit tout au long du processus de recrutement, d'intégration et de fidélisation des collaboratrices.

ALTEN met ainsi en place des partenariats privilégiés auprès d'organismes comme « Elles Bougent », « Pasc@line » ou le Syntec Numérique afin de valoriser les carrières scientifiques auprès des lycéennes et les inciter à s'orienter vers des carrières ingénieures.

En interne, ALTEN agit en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes et souhaite fidéliser ses collaboratrices. Quel que soit leur métier, en 2015, elles ont été 41 % sur le périmètre de reporting considéré à bénéficier d'au moins une formation dans l'année. Leur évolution est gérée par les comités Ressources Humaines et les bilans annuels, avec les mêmes critères que la population masculine. Au Conseil d'Administration, elles représentent 38 % des membres.

Par ailleurs, depuis 2013, le Groupe a créé le réseau interne les « Elles d'ALTEN », composé de femmes ingénieures du Groupe. L'objectif : permettre les échanges transverses entre collaboratrices, promouvoir la mixité et le leadership féminin au sein du Groupe, et contribuer au développement de recrutements de femmes ingénieures. Des ateliers-coaching ont été menés en particulier pour aborder la question de la projection personnelle, différente selon les genres, et des préjugés encore tenaces sur les savoir-faire identifiés Hommes/Femmes. Depuis l'automne 2014, l'instauration d'une Newsletter dédiée informe les femmes ingénieures d'ALTEN sur l'actualité du réseau, des chiffres clés, des portraits, les événements à ne pas manquer et une sélection d'articles choisis. Ce réseau constitue également un vivier de marraines potentielles pour les actions du Groupe avec l'association « Elles Bougent ».

Grâce à l'ensemble de ces actions, la proportion de femmes dans les effectifs du Groupe en France évolue progressivement : 24 % en 2015 et 2014, contre 23,2 % en 2013 et 22,7 % en 2012.

Les métiers de l'ingénierie sont compatibles avec le handicap

En France comme à l'international, ALTEN fait face au manque de candidats ingénieurs en situation de handicap, confrontés au manque d'infrastructures pour leurs études supérieures, et parfois aux idées reçues. Le Groupe s'investit progressivement dans une politique Handicap, pour apporter des réponses pragmatiques aux problématiques d'embauche, de maintien dans l'emploi et de sensibilisation.

Depuis 2013, les collaborateurs du Groupe ont accès à deux e-learning destinés à sensibiliser et permettre une meilleure intégration des personnes en situation de handicap dans l'entreprise. Le premier a pour objectif de changer son regard et son attitude vis-à-vis du handicap. Il prend la forme d'une bande-dessinée, ludique et didactique, qui expose les principaux enjeux du handicap en entreprise. Le second e-learning, matérialisé par un serious game, propose de découvrir au travers d'une enquête policière les maladies invalidantes et de casser un certain nombre d'idées reçues.

Pour aller plus loin, ALTEN a mis en place en 2015 un groupe de travail dédié au handicap, dont les missions prioritaires sont les suivantes :

- Stimuler les relations auprès du secteur protégé
- Sensibiliser et former les collaborateurs ALTEN
- Maintenir dans l'emploi les collaborateurs en situation de handicap

Parmi les actions phares de l'année figure notamment la mise en place d'une plateforme spécifique sur le Handicap, accessible à tous les collaborateurs et regroupant de nombreuses informations interactives de sensibilisation et de formation : e-book, e-learning, serious game, vidéo externe. Par ailleurs, une cellule d'écoute Handicap, composée d'un interlocuteur spécialisé extérieur à l'entreprise, permet de répondre, en toute confidentialité, aux questions que se posent les collaborateurs.

De plus, en novembre 2015, à l'occasion de la semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap, ALTEN a proposé à ses collaborateurs du siège social à Boulogne mais aussi sur ses sites à Toulouse, des ateliers de sensibilisation en partenariat avec l'association Action Handicap France. Les participants ont eu l'occasion de challenger leurs connaissances grâce à un quizz interactif global sur le handicap puis de découvrir et tester par eux-mêmes la canne blanche électronique.

Très bien accueillis par les collaborateurs, ces ateliers pilotes ont permis de sensibiliser près de 200 personnes.

A noter également, la réalisation d'une cartographie des achats réalisés auprès du secteur protégé et adapté en 2014, afin d'identifier et cibler de nouvelles opportunités de partenariat en 2015.

Voir également partie « 17.5.3 L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés » du présent rapport.

Quand la R&D d'ALTEN se mobilise au service de l'aide à la personne...

La Direction R&D d'ALTEN développe de nombreux projets orientés en faveur du handicap et de l'aide à la personne. Qu'ils concernent plus spécifiquement l'aide à la vision, des dispositifs médicaux ou encore de l'assistance aux déplacements, une vingtaine de projets par an est consacrée à ces thématiques depuis 2012.



Focus sur l'Espagne

En Espagne, ALTEN Spain reste très engagée en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap, comme en témoigne son partenariat de longue date avec la Fondation Adecco.

« Huit années ont passé depuis le début de la collaboration entre ALTEN et la Fondation Adecco. Un long chemin a été parcouru ensemble, avec toujours un objectif commun : valoriser les talents et intégrer sur le marché du travail les personnes en difficulté. Une ambition qui ne peut toutefois se réaliser sans deux conditions préalables : une reconnaissance de l'importance de la gestion de la diversité en entreprise ; et un travail de sensibilisation à la fois en interne et dans les communautés auprès desquelles nous intervenons. Pour ALTEN, la diversité est une valeur qui permet d'enrichir les relations avec nos parties prenantes, tout en favorisant le développement au quotidien de nos collaborateurs dans leurs activités.

La diversité accélère l'évolution d'une entreprise vers l'égalité, l'adaptation au changement, l'innovation et la gestion des talents. Et c'est bien de ces valeurs que nous souhaitons nous rapprocher, la diversité et l'intégration faisant partie intégrante de notre univers.

En cette année 2016, nous poursuivons donc nos objectifs : définir une stratégie d'entreprise orientée vers le développement social, professionnel et personnel, tout en combattant les stéréotypes et les barrières culturelles qui freinent le potentiel illimité des personnes. »

José Gómez, HR Business Partner

Exemples de projets développés par ALTEN Spain dans le cadre de ce partenariat :

• Clubs de sport adaptés

Depuis 2010, ALTEN Spain soutient les enfants en situation de handicap via le programme d'aide destiné aux clubs de sport adaptés. Ce projet vise l'intégration sociale et l'amélioration de la qualité de vie des enfants. Sept écoles étaient actives en 2015, accueillant plus de 80 jeunes élèves.

• Projet « Progama Unidos »

En partenariat avec six grandes universités espagnoles et une vingtaine d'entreprises, ALTEN Spain et la Fondation Adecco participent depuis septembre 2013 au projet « Programa Unidos ». A travers ce programme, les entreprises accompagnent et orientent les étudiants en situation de handicap tout au long de leur formation académique, afin qu'ils acquièrent les compétences et aptitudes nécessaires

à l'épanouissement de leur carrière et à leur évolution dans l'univers professionnel.

- **Intégration personnalisée**

Une formation spécifique d'une durée de huit mois a été proposée à une jeune femme en situation de handicap afin de lui permettre de rejoindre les équipes des Ressources Humaines d'ALTEN Spain et d'optimiser ainsi son intégration.

- **Journée internationale pour les personnes en situation de handicap**

A l'occasion de la Journée Internationale pour les Personnes en situation de Handicap le 3 décembre dernier, ALTEN s'est associé à la campagne #Reacciona de la Fondation Adecco. Cet événement a permis au Groupe d'afficher son engagement, de dialoguer et de sensibiliser en interne aux clichés véhiculés par le handicap.

- **Campagnes de sensibilisation pour les familles**

En 2015, différentes campagnes ont également permis aux collaborateurs de mobiliser et sensibiliser leur famille au handicap, comme le concours de dessin « Sueños de Papel », pour représenter et matérialiser le handicap de façon ludique et originale ; ou encore la création d'un calendrier de sensibilisation, réalisé à partir de l'ensemble des dessins du concours « Sueños de Papel ».

L'ingénierie n'a pas d'âge

Si la moyenne d'âge des collaborateurs ALTEN est plutôt jeune (en France, moyenne d'âge de 31 ans et, sur le périmètre de reporting considéré, près 70 % des collaborateurs du Groupe ayant moins de 35 ans), l'expertise des collaborateurs plus expérimentés permet de capitaliser sur des connaissances et des compétences clés pour le Groupe. Un processus de gestion de parcours professionnel leur est dédié, composé d'un entretien de seconde partie de carrière et d'un accès privilégié à la formation. Dans le même temps, ALTEN s'assure de la transmission de leurs expertises aux jeunes diplômés, stagiaires et alternants intégrés aux équipes.

En effet, le Groupe intègre de nombreux collaborateurs en stage, en apprentissage ou en alternance, majoritairement sur les métiers des fonctions supports, plus adaptés aux modalités de ce type de contrat.

Chacun d'entre eux est encadré par un tuteur ALTEN, en charge de son intégration et du bon déroulement de son contrat. Le tuteur transmet ses connaissances à l'étudiant pour que celui-ci acquière progressivement de nouvelles compétences en lien avec la formation suivie et son futur métier. A l'issue du

contrat, une expérience réussie peut déboucher sur un contrat à durée indéterminée : pour ALTEN, l'intégration d'étudiants en alternance est une opportunité de former les collaborateurs à ses métiers et de déceler les meilleurs potentiels à recruter. Quelques chiffres en 2015 :

- 196 stages réalisés
- 100 embauches en contrat d'apprentissage et de professionnalisation

Des nouvelles du partenariat entre ALTEN et Pôle Emploi pour préparer de jeunes ingénieurs sans emploi au métier de développeurs

La pénurie de développeurs sur le marché du travail s'élève aujourd'hui à plus de 10 000 ingénieurs en France et les besoins en compétences métiers s'accroissent.

Fort d'une expérience réussie dans une de ses filiales, ALTEN lançait en 2014 un programme POE (Programmation Opérationnelle à l'Emploi) en partenariat avec Pôle Emploi pour former des jeunes diplômés sans aucune expérience au métier de développeurs. Au cours de cette première année, 26 jeunes avaient ainsi reçu les formations suivantes avec un CDI à la clé :

- .NET et nouvelles technologies pour les marchés du numérique et des sites grands publics en très forte croissance
- Technologies réseaux et sécurité
- Technologies Mainframe, toujours très utilisées de nos jours

En 2015, cette opération a été poursuivie et neuf jeunes ont pu être embauchés après avoir suivi des modules de formations sur les domaines suivants :

- Infrastructure
- Test et recette



1.4 Sécurité des collaborateurs

La sécurité de nos salariés est une priorité. Le Groupe déploie une démarche globale de préservation et de protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs, au regard des exigences des clients, de la réglementation et des exigences élevées fixées en interne. Cette stratégie s'appuie sur :

- **La prévention des risques**, par l'identification des risques auxquels le collaborateur peut être exposé, la sensibilisation des collaborateurs à ces risques et aux moyens de les réduire, ainsi que le dialogue et la communication avec le CHSCT. Toutes les filiales du Groupe atteignant les seuils réglementaires mettent en place des réunions du CHSCT, qui se réunissent selon les périodicités légales ;
- **La formation**, avec une démarche proactive concernant les formations réglementaires comme volontaires. En 2015, plus de 12 000 heures dédiées à la sécurité ont été dispensées, et 374 managers ont été formés à la gestion du stress depuis 2011 ;
- **La sensibilisation** des collaborateurs à des risques spécifiques sont régulièrement organisées sur site. Le Livret Santé Sécurité Environnement, lancé à la fin de l'année 2012 et diffusé à tous collaborateurs, est le support de référence pour la sensibilisation ;
- **La mise en place d'équipements dédiés**, notamment en matière de protection individuelle. De plus, depuis 2012, 100 % des sites ALTEN sont équipés de défibrillateurs ;
- **La veille réglementaire et normative**, amenant ALTEN à agir dès que possible en avance de phase sur la réglementation en matière de sécurité.

Par ailleurs, ALTEN est certifié MASE (Manuel d'Amélioration de la Sécurité en Entreprise) depuis 2008 et CEFRI (Comité français de certification des Entreprises pour la Formation et le suivi du personnel travaillant sous Rayonnements Ionisants) depuis 2007, ce qui témoigne des efforts réalisés et des succès obtenus grâce aux procédures et fonctionnement du système de management de la Santé et de la Sécurité.

En 2015, 38 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés en France (hors accidents de trajet), contre 51 en 2014.

Les taux de fréquence et taux de gravité s'élèvent respectivement à 2,56 et 0,05.

Voir également partie « 17.5.6 Les conditions d'hygiène et de sécurité » du présent rapport.

La sécurité en route vers le digital :

A l'ère de la digitalisation des services, le groupe ALTEN digitalise la gestion de la sécurité des personnes. Après avoir mis en place une plateforme de e-learning portant l'ensemble des supports de formation à la sécurité, l'année 2015 a été l'occasion de digitaliser la gestion des plans de prévention, des équipements de protection individuelle (EPI) et de la gestion des risques SSE liés au business. En effet, la plateforme MySafety permet aux différentes fonctions concernées de l'entreprise d'accéder à l'ensemble de ces informations structurantes pour la sécurité et répondant à trois priorités :

- Améliorer la connaissance des enjeux sécurité des salariés par l'ensemble des parties prenantes internes
- Accroître le niveau de maîtrise des risques SSE
- Construire de manière collaborative cette plateforme afin que chacun puisse être investi dans l'amélioration continue de la gestion de la sécurité

Organisation du temps de travail et absentéisme

En 2015, l'effectif travaillant à temps partiel représentait 2 % des collaborateurs en France.

Le taux d'absentéisme retranscrit le cumul des jours d'absence pour maladie, accident de travail ou de trajet. En 2015 en France, il s'élève à 1,67 %, un chiffre en légère baisse par rapport à 2014.

Aucune maladie professionnelle n'a été recensée sur le périmètre d'ALTEN SA.

1.5 Qualité de vie au travail

Le groupe ALTEN s'engage à déployer auprès de ses collaborateurs des actions concrètes en faveur de la valorisation des talents, de la qualité de vie professionnelle et du bien-être au travail. De nombreuses actions, récurrentes ou ponctuelles, sont ainsi mises en place en France et dans les filiales du Groupe à l'étranger :

- Au travers son programme interne «Nos salariés ont du talent», ALTEN sponsorise depuis plusieurs années différents types d'actions menées par ses collaborateurs en dehors de leur activité professionnelle, qu'il s'agisse de passions ou d'initiatives personnelles, aussi bien sportives, qu'humanitaires, scientifiques ou culturelles. ALTEN encourage et valorise ainsi les talents dans toute leur diversité. En 2015, le Groupe a sponsorisé Jérémy, Responsable d'Agence et pilote d'endurance sur des circuits internationaux. ALTEN a également permis à Henri, business manager en Aéronautique Spatial et Défense de développer son association Coclicdown qui intervient auprès d'enfants malades ou défavorisés ; ou encore à Lucille, ingénieur consultante, d'assurer la saison de compétition de son club nouvellement nommé ALTEN Handball.



- Depuis plus de 25 ans, les ingénieurs consultants du Groupe accompagnent au quotidien ses clients sur des projets porteurs d'enjeux technologiques, en France et à l'International. Parce que l'innovation et la recherche de solutions techniques sont inscrites dans les gènes d'ALTEN, le Groupe s'attache à mettre en valeur les talents qui contribuent à ses succès. En 2015, ALTEN a donc lancé la première édition des ALTEN AWARDS, un concours à destination des ingénieurs consultants afin de mettre en lumière leurs parcours et leurs réussites, autour de sept catégories :

- ALTEN Award du Chef de Projet sur Projet Structuré ;
- ALTEN Award de l'Innovation ;
- ALTEN Award de la Contribution au Développement de l'Entreprise ;
- ALTEN Award de la Mobilité ;
- ALTEN Award du Début Prometteur ;
- ALTEN Award du RSI de l'Année ;
- ALTEN Award du Développement Durable.

Les résultats de ce nouveau challenge seront dévoilés au cours d'une cérémonie de remise de prix dédiée en mars 2016.

- Pour le bien-être et la santé au quotidien de ses employés, le groupe ALTEN encourage et soutient partout dans le monde de nombreuses actions plus ponctuelles. En France, des séances de massage express hebdomadaires ou des cours de yoga sont proposés aux collaborateurs du siège social. En Belgique, des espaces de détente avec babyfoot et PlayStation sont aménagés pour les salariés, qui peuvent également profiter de cours de yoga depuis 2 ans. Le Groupe soutient également la création d'équipes ALTEN sponsorisées sur différentes courses de running en France (avec notamment la Soli'run et la Parisienne), en Belgique (les 20 km de Bruxelles et la spectaculaire course de survie « Battle Of Thor »), en Espagne (le défi inter-entreprise « La Carrera de las empresas »), en Allemagne (deux événements à Munich et Coburg pour ALTEN GmbH ; des marathons, triathlons, courses de vélos et autres compétitions sportives chez ALTEN Technology) ou encore en Suède (courses de trail, de running, de voile, inter-collaborateurs ou avec des clients du Groupe). En Inde, le sport et l'esprit d'équipe sont aussi mis à l'honneur avec l'organisation régulière de tournois de cricket, internes ou inter-entreprises. A noter également, des campagnes de sensibilisation régulières en faveur d'un mode vie plus sain ou encore des incitations à privilégier le vélo à la voiture pour les trajets quotidiens sont fréquemment proposées aux employés d'ALTEN GmbH en Allemagne.

- Enfin, accessible de l'intranet pour tous, une boîte à idée permet à l'ensemble des collaborateurs de suggérer des améliorations, qu'il s'agisse de bien-être, de business, de processus, d'outils, d'animation ou tout autre sujet qui leur tiendrait à cœur. Cette boîte constitue une source d'inspiration et d'innovation participative inépuisable pour le Groupe.



Fin 2014, une édition spéciale orientée autour du développement durable a été proposée pour la première fois aux collaborateurs. Une dizaine de consultants, fonctions supports ou même apprentis se sont investis dans le concours, exprimant ainsi leur esprit d'initiative, leur créativité et leurs valeurs. Parmi les dossiers retenus, quatre ont été récompensés et valorisés en interne comme à l'externe au cours de l'année 2015.

Les Ateliers Tangara

Naïm, consultant ALTEN, est membre de l'association Colombbus. Cette association organise les ateliers Tangara destinés aux 11-16 ans. Ils permettent la découverte des domaines du numérique via un apprentissage de la programmation. Les objectifs de cette association sont multiples : favoriser une utilisation « active » de l'ordinateur, sensibiliser aux domaines du numérique, permettre la réussite de tous et l'égalité des chances, valoriser la créativité et l'esprit d'entreprendre.

L'Equithérapie

Julien, membre du Club Hippique de Versailles a été particulièrement sensible à l'activité d'équithérapie développée par son centre équestre, qui permet un accompagnement thérapeutique en faveur des personnes handicapées.

PayeTaMontagne

Anthony organise un challenge qui consiste à relier à vélo les Pyrénées au Massif Central pendant une semaine, dans le but de récolter des dons pour offrir des vacances aux enfants du Secours Populaire de Toulouse. Un beau défi sportif et humain pour cet ingénieur et son équipe.

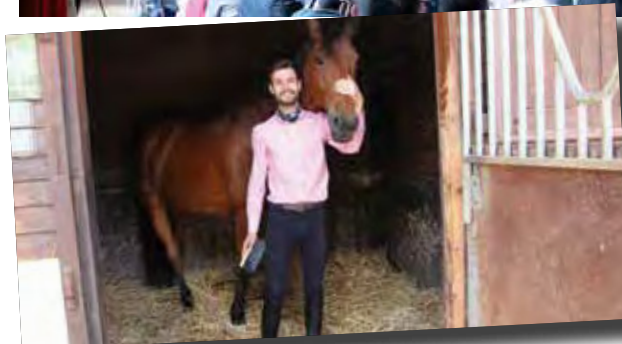
Carnaval de Toulouse

Thomas participe depuis plusieurs années à la construction d'un char géant tracté par des vélos et à l'effigie des animaux en voie d'extinction pour le Carnaval de Toulouse. Après le toucan et le jaguar, c'est un char gorille qui était à l'honneur en 2015.

A travers cette édition spéciale dédiée au Développement Durable, le groupe ALTEN réaffirme sa volonté de soutenir les engagements et les convictions durables de ses collaborateurs. Les projets sont primés

pour leur originalité, leur caractère technique ou associatif ainsi que le niveau d'implication personnelle de leurs représentants.

Fin 2015, une nouvelle édition spéciale Développement Durable du sponsoring interne a été lancée. Cinq projets seront ainsi soutenus et présentés tout au long de l'année 2016.



II. Un stimulateur d'innovation

2.1 Valorisation des métiers de l'ingénieur

Le Groupe partage ses compétences et son expérience et prépare les jeunes talents d'aujourd'hui à relever les défis de demain. ALTEN met également en avant des initiatives et projets menés par des ingénieurs d'exception dans le cadre de trophées.

Confédération Nationale des Junior-Entreprises

Partenaire Premium de la Confédération Nationale des Junior Entreprises (CNJE) depuis 2011, ALTEN accompagne activement ce mouvement de plus de 17 000 étudiants. La CNJE a pour missions de coordonner, d'accompagner et de donner de la visibilité aux 160 Junior-Entreprises (J.E.), associations étudiantes réparties sur le territoire français au sein de Grandes Ecoles et Universités.



Inscrit dans la durée, ce partenariat repose sur la volonté de promouvoir et diffuser l'esprit d'entreprendre parmi les étudiants via des passerelles avec le monde de l'entreprise. Il permet également au Groupe d'entretenir un lien privilégié avec de potentiels futurs candidats au profil entrepreneurial marqué, propres à nourrir les recrutements de business managers, fonctions support ou ingénieurs projets à fort potentiel.

Au-delà de son soutien financier, ALTEN aide les junior-entrepreneurs, par le biais du mécénat de compétences, à développer collectivement leurs activités d'études et à construire individuellement leur projet professionnel. En 2015, le Groupe a participé aux deux Congrès Nationaux (Hiver et Été) ainsi qu'aux 14 Congrès Régionaux organisés par la CNJE. Plus de 1 500 junior-entrepreneurs ont été formés via des modules dédiés à la gestion de projet et des formations intensives à la prospection commerciale.

ALTEN, en tant que partenaire Premium, participe à l'évaluation des J.E. dans le cadre du Prix d'Excellence qui récompense la meilleure structure de l'année. En 2015, c'est ESCadrille, la junior-entreprise de Toulouse Business School qui a remporté ce prix. ALTEN a également remis le Label Ingénieur à ENVOL (J.E. de

l'ENAC). Enfin, le Challenge Junior Pérenne, félicitant la J.E. disposant des meilleurs atouts pour maintenir et développer son niveau de performance, a été décerné en novembre à Skema Conseil Lille.

Partenariat ALTEN – Centrale Lille Projets Pierre Bertrand, Président de Centrale Lille Projets

« ALTEN et Centrale Lille Projets vont fêter cette année leurs quatre ans de partenariat. Quatre ans pendant lesquels nous avons toujours eu plaisir à rencontrer et échanger avec les représentants d'ALTEN.

ALTEN nous fait partager son expertise sur des problématiques qui concernent directement notre développement, je pense notamment au Développement Commercial. Les collaborateurs ALTEN nous permettent de briser les préjugés que l'on peut avoir sur la vente lorsqu'on est en école d'ingénieur et nous donnent de véritables compétences en prospection. Répondre à une critique, créer un besoin, argumenter une idée, autant de pratiques qui nous font dépasser notre cadre scolaire.

Au-delà des formations, nous partageons aussi des thématiques communes en ingénierie et nous nous retrouvons beaucoup dans les métiers d'ALTEN. Il n'y a donc rien d'étonnant à retrouver chaque année un ou deux membres de Centrale Lille Projets dans une agence ALTEN dans le cadre d'un stage.

Grâce à ces formations d'excellente qualité, des envies et des valeurs communes, nous sommes très attachés à ce partenariat et espérons le faire perdurer encore longtemps. »

Pasc@line



ALTEN apporte son concours aux actions de l'association Pasc@line pour promouvoir les métiers du secteur du numérique auprès des lycéens et collégiens. Les objectifs consistent à sensibiliser les jeunes, et notamment les jeunes femmes, aux enjeux métiers de la révolution du numérique, aider les établissements d'enseignement à mieux communiquer sur les opportunités et les métiers offerts, et ce vers les jeunes de toutes origines, adapter les programmes pédagogiques pour mieux préparer les jeunes aux attentes des entreprises dans un environnement international, et rassurer sur l'employabilité, travailler à comprendre et anticiper l'évolution des métiers du numérique. La présence d'ALTEN au Conseil d'Administration et à la Commission Communication permet au Groupe d'échanger et coopérer avec des établissements d'enseignement et d'autres professionnels en vue de développer la diffusion de la culture numérique à tous les niveaux de l'enseignement, et au-delà vers les cadres d'entreprise.

En 2015, ALTEN a choisi d'être partenaire premium du Trophée Excellencia. Cette initiative de femmes du Numérique et Pasc@line a pour objectif principal de promouvoir le secteur du numérique auprès des jeunes femmes, briser les stéréotypes, et faire prendre conscience que ces métiers de technologies offrent de réelles opportunités pour les femmes.

Le Trophée s'adresse aux lycéennes, étudiantes, femmes entrepreneures et femmes investies dans une action sociale ou humanitaire, en lien avec le monde numérique, dans trois catégories :

- Trophée « Créatrice d'entreprise numérique » : accompagnement d'un projet de création d'entreprise dans le secteur du numérique avec quatre mois d'accélération technique et marketing et un coaching personnalisé.
- Trophée « Etudiante scientifique » : financement du cursus de deux étudiantes dans l'une des écoles partenaires.

- Trophée « Femme investie dans l'action sociale et humanitaire » : soutien de l'action dans laquelle s'est investie bénévolement une femme exerçant dans une entreprise du numérique.

Cette année, 79 dossiers de candidatures ont été reçus et douze femmes personnellement récompensées en présence d'Axelle Lemaire, Secrétaire d'Etat chargée du numérique.



Interview de Stéphane Dahan, Directeur du Recrutement Ingénieurs

**Pourquoi vous investir dans le sujet des femmes du numérique ?
Qu'est-ce qui vous a motivé dans le Trophée Excellencia ?**

Nous employons des ingénieurs chez ALTEN. Chaque année, nous recrutons plus de 2 500 ingénieurs en France et notamment des jeunes. Force est de constater que nous avons peu de femmes alors même que c'est une population qui nous intéresse énormément. Nous nous devons d'accompagner les écoles d'ingénieurs dans leurs capacités à accueillir ces jeunes femmes et ainsi être en mesure de les recruter. Nous devons montrer que les métiers du numérique ne sont pas exclusivement masculins.

Nous accompagnons le Trophée Excellencia pour motiver les collégiens et lycéens à débiter une formation numérique. Nous aurons ensuite la possibilité de les employer avec un niveau de salaire attractif : le secteur embauche autour de 30 à 34 000 euros, à 95 % en CDI et le taux de chômage y est très bas. Nous nous rendons compte chez ALTEN que nous ne pouvons pas en l'état actuel des choses recruter plus de femmes car il n'y en a simplement pas assez dans nos métiers. Pourtant, elles prennent plus de responsabilités notamment grâce à leurs qualités personnelles et elles s'inscrivent sur du long terme. C'est notre devoir en tant qu'entreprise et employeur référents d'être présents dans les écoles pour les accompagner et valoriser ces métiers.

**Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour favoriser la représentation des femmes dans les métiers du numérique ?
Le Trophée Excellencia en est-il un bon exemple ?**

Le Trophée Excellencia est un très bon exemple, puisque les écoles font un pas vers les jeunes femmes avec une possibilité d'obtenir une bourse. C'est également un travail au quotidien, notamment celui de l'Association Pasc@line qui fait la promotion de ce secteur auprès des lycéens et des collégiens mais aussi des parents qui ont une forte influence sur le choix des études de leurs enfants. Il est également important de toucher toutes les institutions, les enseignants mais aussi les conseillers d'orientation qui ne sont souvent pas assez équipés pour pouvoir orienter les jeunes vers la bonne filière. Nous faisons également beaucoup de vidéos sur les métiers du numérique avec l'Association Pasc@line. Il y a aussi une volonté avec le Syntec Numérique de mettre en place des stages. Nous souhaitons nous mobiliser et mettre en place 10 à 15 000 stages dans nos entreprises pour montrer, dès la troisième, à quoi ressemble notre métier, qui est très valorisant et offre de belles carrières en France et au niveau mondial.

Et vous personnellement, pourquoi avoir décidé de faire partie du Jury ?

Je suis plutôt un homme d'action ! D'abord, nous avons décidé d'être partenaire du Trophée Excellencia parce qu'il est important d'agir et de ne pas se contenter de faire des constats. J'ai envie de faire connaissance avec ces candidates qui sont mes potentielles futures employées. Être sur le terrain est primordial, aller à la rencontre des jeunes... Je fais d'ailleurs souvent des interventions pour leur expliquer le secteur et ses métiers. Au-delà des recrutements et de l'intérêt des entreprises, je pense que c'est un devoir quasi citoyen puisque nous sommes dans un pays d'innovations avec des compétences exceptionnelles. Nous avons un secteur qui recrute, c'est donc important de participer à l'évolution de notre pays. Ayant été personnellement en déficit d'orientation, j'aurais vraiment apprécié de rencontrer des professionnels pour me guider. La chance a fait que j'ai pu faire les bons choix, mais je pense que j'étais surtout fait pour être ingénieur. Je souhaite présenter aux jeunes les parcours et les intérêts de cette filière. C'est pour toutes ces raisons que j'ai souhaité m'investir dans le Trophée Excellencia et intégrer le jury.

Elles Bougent

Elles **b**ougent

Les jeunes filles, trop peu nombreuses à opter pour les formations scientifiques ou d'ingénieurs, restent sous représentées dans les métiers de l'ingénierie. Avec le soutien d'ALTEN depuis 2010, l'association « Elles bougent » parie sur la valeur des rencontres et du témoignage de professionnels pour promouvoir la féminisation des carrières techniques et scientifiques. Une quinzaine de marraines ALTEN, managers et consultantes, participent aux événements avec l'association pour partager la passion de leur métier.

- En partenariat avec la Préfecture de Paris et d'Ile de France, « Elles Bougent » et ALTEN ont participé en février 2015 au 3^{ème} Forum « **Réseaux et Carrières au féminin** », un rendez-vous unique pour toutes les étudiantes et jeunes diplômées qui préparent leur entrée sur le marché du travail et souhaitent découvrir les métiers d'ingénieures et de techniciennes. L'objectif du Forum consiste à leur donner les clés pour réussir leurs premières années de carrière. Près de 300 étudiantes ont ainsi été accueillies tout au long de la journée par 24 entreprises partenaires.
- En 2014, Simon Azoulay, Président Directeur Général d'ALTEN, assurait la présidence d'honneur d'« Elles Bougent », renforçant ainsi son investissement auprès de l'association. A l'occasion de la **soirée de passation** organisée début mars 2015, Simon Azoulay a transmis le flambeau à Francois Viaud, Directeur des Ressources Humaines du groupe Total.
- En Octobre 2014, ALTEN accompagnait « Elles Bougent » au Mondial de l'automobile. À cette occasion, l'association avait lancé officiellement son **jeu-concours « La voiture 2050 »**, dans l'objectif de faire appel à la créativité de jeunes filles pour imaginer ce que pourrait être la voiture de demain, tout en respectant les critères environnementaux et de sécurité. Fin mars 2015, en tant que membre du jury, ALTEN a donc remis le second prix lycéenne de ce concours à Anaëlle Muller, créatrice de l'Anaeco. Son traitement complet du projet, notamment sur les volets sécurité et environnement ainsi que l'approche

très émotionnelle ont été particulièrement appréciés : des panneaux photovoltaïques, un changement de couleurs pour la carrosserie selon le temps, mais aussi pour les sièges selon l'humeur du conducteur. Ce concours a une fois de plus mis en lumière la force de proposition des jeunes filles et l'angle novateur qu'elles peuvent apporter au secteur automobile.

- En parallèle de la présence du Groupe aux côtés des grands noms du secteur Aéronautique, la journée du 20 juin 2015 a été marquée par la visite de 100 lycéennes invitées au **Salon du Bourget** par l'association « Elles Bougent », partenaire d'ALTEN. Passage dans l'Avion des Métiers, rencontres de professionnels sur les chalets, etc. : ces jeunes filles ont ainsi pu découvrir un secteur passionnant trop souvent conjugué au masculin. Parmi la cinquantaine de marraines, plusieurs managers et consultantes ALTEN s'étaient mobilisées pour leur offrir une visite dans les meilleures conditions.



• Soutien de projets étudiants

Le groupe ALTEN apporte ponctuellement son soutien à des associations ou initiatives étudiantes, qu'elles soient sportives, technologiques, humanitaires ou culturelles. En 2015, parmi les 150 demandes réceptionnées lors de l'appel à projet, une vingtaine d'entre elles ont été sélectionnées et ont ainsi bénéficié du soutien financier, technique ou matériel du Groupe. A ce chiffre s'ajoutent également 14 Junior-Entreprises, elles aussi sponsorisées par ALTEN.

Exemples de quelques projets soutenus en 2015 :

- **Supaéro Space Section** : Le SCALAR (Supaéro CAnsat LAuncheR) est une fusée expérimentale entièrement développée par une équipe d'étudiants de l'ISAE-Supaéro, membres du club Supaéro Space Section. Le projet consiste à effectuer l'étude, la conception et l'assemblage du lanceur. En 2015, ALTEN a souhaité soutenir cette action en droite ligne avec la culture ingénieur et la démarche Développement Durable du Groupe.

- **Kart'ECE** : ALTEN est partenaire de Kart'ECE, une association de l'ECE Paris qui propose à ses étudiants d'intégrer le monde du sport mécanique en mélangeant compétition et convivialité, mais également de sensibiliser à la conduite maîtrisée et sans risques.

- **ISAT Eco Rallye** : l'ISAT ECO RALLYE est un projet pédagogique de l'ISAT, Institut Supérieur de l'Automobile et des Transports dont l'objectif est de concevoir un véhicule écologique pour le rallye de Monte-Carlo des énergies nouvelles, version écologique de la mythique course. C'est avec fierté que le Groupe a sponsorisé cette année les étudiants impliqués dans ce projet, où l'innovation et l'ingénierie sont au cœur des enjeux automobile de demain.

- **ISEP Voile** : pour la 4^{ème} année consécutive, ALTEN a apporté son soutien à l'association ISEP Voile, dont l'ambition est de faire découvrir la voile et ses émotions au plus grand nombre d'étudiants, alors que ce sport est souvent considéré comme réservé à une minorité.

- **Ecurie EPSA** : depuis deux ans, ALTEN s'associe à l'écurie automobile EPSA de l'Ecole Centrale Lyon. Ce partenariat trouve toute sa légitimité dans cette volonté commune de promouvoir l'innovation automobile et l'esprit d'entreprendre, tout en tenant compte des nouveaux enjeux environnementaux de la société. Il favorise par ailleurs les échanges entre les étudiants et les ingénieurs ALTEN. Cette compétition a ainsi été l'occasion pour ALTEN d'apporter une expertise par un référent technique et un coaching des équipes par un ingénieur aéronautique ALTEN.



- **Formula Student** : en Allemagne, ALTEN GmbH est partenaire du projet Formula Student, une compétition étudiante mondiale valorisant la conception de voitures de course plus respectueuses de l'environnement, avec des moteurs à combustion interne ou électriques. Cette année encore, quatre équipes d'universités et écoles reconnues ont été sponsorisées. Outre le soutien financier par le Groupe, ALTEN a également participé à l'animation de workshop et d'événements en lien avec le projet.



2.2 Soutien des ingénieurs de talents

Le concours Open Mind

C'est dans le cadre de l'ALTEN Innovation Center qu'a été mis en œuvre en 2014 le concours Open Mind. Organisé en partenariat avec la Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE), cet événement s'adresse aux écoles membres de la CNJE en leur proposant un appel à projet à destination des étudiants. Les candidats soumettent à ALTEN, à travers un dossier technique étoffé, un projet technologique à la fois innovant et durable, pouvant être conduit par une équipe d'étudiants en stage de fin d'année. ALTEN désigne le lauréat parmi les propositions les plus réalistes, créatives, innovantes et dont la portée développement durable lui semble à forte valeur ajoutée. Cette sélection s'effectue à travers une démarche de sélection rigoureuse intégrant l'identification de finalistes qui soutiennent leur projet devant un jury constitué par ALTEN.

Le lauréat se voit récompensé par la remise d'un prix et la réalisation du projet par ALTEN à travers des stages de fin d'étude, avec l'équipe d'étudiants proposée, encadrée par des experts ALTEN. La propriété des travaux est finalement transférée au lauréat qui peut ainsi supporter, s'il le souhaite, une ONG, ou créer une Start-Up par exemple.

En 2015, ce sont des étudiants de l'INSA Toulouse qui ont remporté la seconde édition du Challenge OpenMind. L'équipe qu'ils constitueront rejoindra l'ALTEN Innovation Center en 2016 pour effectuer un stage de fin d'études unique en son genre. Objectif : développer leur propre projet avec l'appui des ressources d'ALTEN et de son expertise. Leur projet, baptisé « Infinite Structures », doit permettre la construction de structures, par assemblage en réseau de petits polyèdres magnétisables. Ce réseau de géodes transmettra énergie électrique et données, et pourra ainsi être piloté pour réaliser toutes sortes de structures temporaires variées telles que des ponts, abris, tables, chaises... A la clé : une adaptabilité à toute épreuve et une consommation raisonnée des matières premières. C'est le caractère hautement technologique et très innovant de ce concept, sa dimension durable, la multitude des applications possibles, mais aussi la motivation des porteurs du projet qui ont séduit ALTEN.

Retour sur le lauréat 2014 : le Projet « Ange Gardien », des drones urbains au service de la sécurité des citoyens

En 2014, Nicolas Delignières, alors étudiant en école de commerce à KEDGE Bordeaux, remportait avec le support de sa Junior Entreprise et de l'AEI, Junior Entreprise de ENSEIRB-MATMECA, la première édition du Challenge OpenMind. Son projet « Ange Gardien » visait à développer un réseau de drones urbains se déplaçant en totale autonomie pour apporter assistance aux citoyens sur simple appel d'un smartphone. Lors de son stage au sein de l'ALTEN Innovation Center, Nicolas Delignières s'est associé à une équipe de huit élèves ingénieurs et a pu concrétiser un peu plus son concept innovant. Aujourd'hui, il travaille au dépôt de plusieurs brevets et au lancement de sa propre start-up !



Tu es étudiant ?
Tu rentres en dernière année ?
Tu as un projet technologique à développer ?

Participe au Challenge
ALTEN openmiND
Et réalise ton projet en stage
chez ALTEN

Pour en savoir plus :
contacte la Junior-Entreprise
de ton école

Junior Entreprises
Développement d'initiatives et d'entreprises

ALTEN

Les Trophées des Ingénieurs de Demain

ALTEN est partenaire depuis 2004 du Prix des Ingénieurs de l'Année lancé par l'Usine Nouvelle. En 2015, ce Prix a fait peau neuve pour devenir le Trophée des Ingénieurs de Demain, avec toujours comme objectif de récompenser les élèves ingénieurs et les jeunes ingénieurs, mais aussi de valoriser des métiers encore trop méconnus du grand public. Dix prix sont décernés par un jury de professionnels pour honorer les travaux des ingénieurs français.

Lors de la cérémonie 2015, Simon Azoulay, Président Directeur Général d'ALTEN, a remis le « Trophée de l'ingénieur pour l'innovation » à Nicolas Simon pour son projet « Atalante ». Atalante est un exosquelette médical dont l'objectif est de permettre aux personnes à mobilité réduite de marcher à nouveau de façon naturelle. Le concept : une structure soutenant le bas du corps animée par des moteurs et stabilisée à l'aide d'un ensemble de capteurs. L'idée est d'offrir à l'utilisateur une marche plus fluide que celle permise par les modèles existants, notamment grâce à une vitesse de fonctionnement améliorée.

Le Trophée des Femmes de l'Industrie

Pour la quatrième année consécutive, l'Usine Nouvelle rend hommage aux ingénieures, entrepreneuses, chercheuses et autres femmes qui font bouger l'industrie française. Le 22 septembre dernier, dix prix ont ainsi récompensé des femmes d'exception dans des catégories telles que Femme Entrepreneur, Femme de R&D, Femme d'Innovation, Femme de l'Année, etc. Laurent Graciani, Directeur de la DCRI/DQP d'ALTEN et membre du jury des Trophées des Femmes de l'Année a remis le prix de la Femme de Projets de l'année à Odile Jubecourt, Directrice Développement de l'AIRBUS A330 Néo.



Seule femme à la tête d'un programme majeur de développement chez l'avionneur et dirigeant une équipe de 1 700 personnes, elle pilote la modernisation de l'Airbus A 330. Militante active pour que les femmes aient toute leur place dans l'industrie, elle est également présente auprès des associations « Elles bougent » et « Capital Filles », et prodigue ses conseils aux étudiantes en école d'ingénieurs et aux lycéennes pour qu'elles puissent « se projeter dans une carrière technique ».

Le Prix de l'Ingénieur du Futur

Pour la deuxième année consécutive, ALTEN figurait en octobre dernier dans le jury de professionnels chargés de désigner le Prix de l'Ingénierie du Futur, à l'occasion de la 14e édition du Meet.ING organisé par le SYNTEC Ingénierie. Ce concours valorise des projets réalisés par des étudiants d'écoles d'ingénieurs, d'universités ou des apprentis ayant imaginé des solutions scientifiques et technologiques pour répondre aux défis de demain.

Installée pour la 1ère fois au cœur du salon World Efficiency et labellisée COP 21, cette édition faisait la part belle au développement durable. La créativité des ingénieurs de demain a une nouvelle fois brillé : façades recouvertes de béton photovoltaïque phosphorescent, production satellitaire d'énergie solaire, stockage d'énergie au fond de l'océan, etc. : les étudiants se sont mobilisés pour apporter des solutions innovantes et concrètes pour agir face au changement climatique.

Cette année, le projet ELECTREE, porté par des étudiants de l'INSA Strasbourg, de l'école Camondo et de l'ESDES, a remporté le plus de suffrages pour le Prix du Jury. Ce projet audacieux prévoit d'utiliser les ressources des batteries des véhicules électriques des particuliers – inutilisées durant la majeure partie de la journée – afin de les réinjecter dans le réseau. La finalité : réduire l'utilisation d'énergie fossile polluante tout en soutenant les pics de demande d'électricité.



2.3 La R&D, une activité stratégique

Le groupe ALTEN a fait de l'innovation sa raison d'être, en aidant ses clients à renforcer leur compétitivité en les faisant bénéficier des meilleures pratiques en matière de technologies et de méthodologies de développement.

Cette passion est également un enjeu stratégique. La capacité d'innovation technologique d'une entreprise, voire d'un pays, est la condition même de son développement.

Le groupe ALTEN se positionne comme un stimulateur d'innovation auprès de ses clients, ses collaborateurs et de la société en développant des solutions innovantes et durables et en soutenant les ingénieurs de talent.

La stratégie de R&D d'ALTEN

ALTEN met en œuvre depuis 2010 une démarche de R&D sur fonds propres. Les travaux réalisés ont vocation à contribuer au développement des nouvelles offres et des compétences qui interviendront sur les projets de demain.

Des programmes appliqués et multi-technologiques

A l'image des projets d'innovation qui lui sont confiés par ses clients, la démarche R&D d'ALTEN se veut essentiellement applicative.

Sous l'impulsion de sa Direction de la Recherche et du Développement, ALTEN conduit de sa propre initiative des projets visant à concevoir des solutions de rupture autour de problématiques technologiques, organisationnelles ou méthodologiques, en lien avec celles de ses clients. Ces projets sont fédérés en programmes de recherche thématiques pour maximiser la capacité à effectuer des transferts technologiques d'un secteur à l'autre.

Les programmes de R&D d'ALTEN s'inscrivent aussi dans la logique du développement durable et cherchent à concilier les dimensions environnementale et sociétale autour de projets innovants fortement technologiques.

Une activité aux enjeux stratégiques

L'activité de R&D est menée sur un mode collaboratif. En interne, elle fait appel à des ressources opérant sur plateaux dédiés (pilotes de programmes, chefs de projets, ingénieurs, experts techniques...), ainsi qu'à des doctorants soutenus par le Groupe pour la réalisation de leur thèse en contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche). En externe, elle s'appuie sur de nombreux partenariats tant industriels (PME innovantes, grand groupes) qu'académiques

(laboratoires publics ou privés et laboratoires d'écoles d'ingénieurs ou d'universités).

Centrés sur la phase amont du cycle de l'innovation et décorrélés des activités commerciales du Groupe, l'activité de R&D constitue tout d'abord un puissant levier de développement des compétences, accéléré et structuré par des partenariats industriels et académiques.

La Direction de la R&D a également vocation à contribuer au développement et à la compétitivité des offres. Elle s'appuie sur les Directions Techniques du Groupe pour identifier les orientations technologiques prioritaires et fait bénéficier les projets clients des résultats de ses travaux : présentation de démonstrateurs illustrant des savoir-faire émergents, références pour de nouveaux types de consultations, maîtrise renforcée de l'analyse des cahiers des charges...

Enfin, le développement de la R&D permet de valoriser l'image d'ALTEN. Vis-à-vis des clients, il démontre la capacité du Groupe à être proactif sur des projets à fort contenu technologique.auprès des collaborateurs, il participe au développement des compétences techniques. A l'égard des candidats, il témoigne de la capacité du Groupe à être aux avant-gardes des enjeux technologiques de demain.

Depuis 2010, les programmes de R&D d'ALTEN s'articulent ainsi autour de quatre préoccupations majeures structurantes :

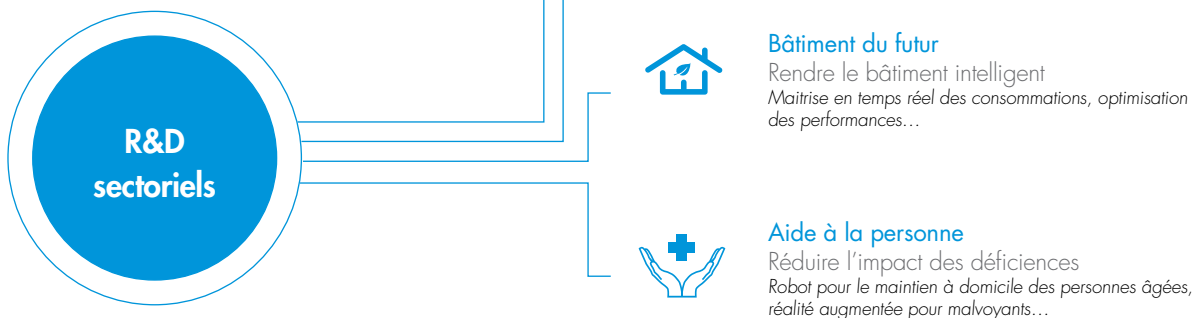
- La sécurité globale et la maîtrise des risques ;
- La mobilité durable ;
- La performance énergétique ;
- La qualité de vie et les services aux consommateurs.



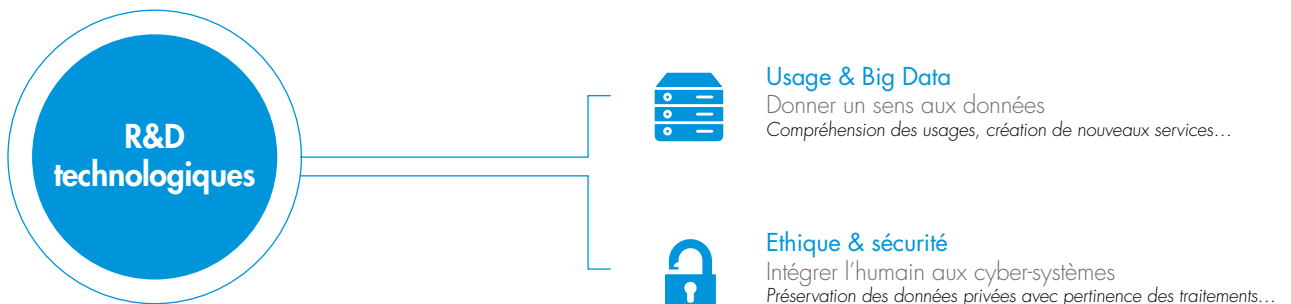
2015, une démarche R&D étoffée

Depuis 2014, la démarche R&D a été structurée autour de 6 grands programmes innovants et durables, décomposés en quatre programmes sectoriels et deux programmes technologiques. Ces programmes sont décomposés en sous-programmes et déclinés en projets R&D technologiques.

Les programmes R&D sectoriels :



Les programmes R&D technologiques :



Ces programmes sont l'opportunité pour ALTEN de développer les compétences cœur de métier du Groupe (ingénierie système, embarqué, intelligence artificielle, mécatronique, traitement du signal et de l'image, mécanique, système d'information, télécom, big data, cyber sécurité...).

Réseaux de drones



Le programme de recherche sur les drones a été lancé en 2012 en collaboration avec une PME innovante du domaine. Ce programme, qui initialement s'intéressait à la conception d'un aéronef à voilure fixe, destiné à porter secours aux victimes de catastrophes naturelles, s'est fortement étoffé en 2015 en s'intéressant cette fois aux aéronefs autonomes à voilures tournantes, destinés à la sécurisation des déplacements d'écoliers ou de l'aide au déplacement de personnes handicapées moteur.

Mais 2015, c'est aussi la poursuite des travaux de recherches lancés les années précédentes, notamment le développement de fonctionnalités de fiabilisation du système de géolocalisation par un dispositif redondant en s'appuyant sur des techniques de traitement d'image.

Les projets de R&D lancés en 2015 concernant les drones se sont préoccupés des problématiques de déplacements autonomes de l'aéronef en milieu urbain. D'importants travaux ont été lancés sur l'étude, d'une part de systèmes télémétriques (Radar, Lidar, infrarouge, ultrason...) permettant la détection d'obstacles et, d'autres part, sur des systèmes d'évitement autonomes de ces obstacles (techniques algorithmiques et de contrôle commande).

Véhicules autonomes



Les activités 2015 ont tout d'abord consisté à poursuivre les travaux « Hypovigilance » initialisés en 2014, qui se préoccupent de la mesure de la vigilance du conducteur et de sa capacité à conduire ainsi que des risques associés tant pour la conduite automatique (supervisée) qu'autonome (non supervisée). D'importants travaux ont été conduits sur le comportement de multiples capteurs, intégrables dans l'habitacle du véhicule.

Initialisés en 2012, les travaux « Brouillard » pour le développement d'une solution d'aide à la vision dans le brouillard par traitement d'image (focusing ; détection d'obstacle, aide à la vision pour la signalisation routière) ont aussi été poursuivis en 2015.

Bâtiment du futur



Ce programme initialisé en 2014 s'inscrit dans le cadre d'un accord de collaboration R&D signé en 2014 entre ALTEN et Bouygues Energies et Services pour le développement de solutions innovantes pour l'efficacité énergétique des bâtiments.

Deux sous-programmes ont ainsi été poursuivis en 2015 :

- Télémessure : pour le développement d'une solution innovante de télémessure des consommations de réseaux (eaux, électricité, gaz) adaptée au parc des bâtiments anciens.
- Mesure d'usage : pour la maîtrise de l'efficacité énergétique du bâtiment en intégrant le comportement des usagers de ces derniers.

Aide à la personne



Ce programme initié en 2011 en partenariat avec des laboratoires renommés a vu ses travaux se poursuivre en 2015 sur des axes ciblés.

Tout d'abord, les thèses doctorales orientées traitement d'image à des fins médicales, démarrées depuis 2012, se sont poursuivies. L'une d'entre elles a fait l'objet d'une soutenance de thèse en 2015, sur une nouvelle approche sur la prédiction de performance de systèmes de traitement d'image. De nouveaux travaux ont été engagés en 2015 pour affiner cette approche.

Les travaux sur HomDocBot, le robot pour l'aide au maintien à domicile de personnes du 3ème âge, dont la conception a été initialement menée en lien avec l'Institut des Systèmes Intelligents et de Robotique (ISIR – Université Pierre et Marie Curie), se sont poursuivis en 2015, principalement sur le déplacement intelligent du robot sans gêne pour la personne âgée.



Usage & Big Data

Ce programme a comme objectif d'inscrire ALTEN dans la maîtrise de l'apport du Big Data pour la modélisation du comportement des usagers (de services).

Les premiers travaux ont démarré en 2014 autour de la démarche Open Data et les problématiques d'architecture associée pour l'utilisation des données structurées du Cloud dans la proposition de services innovants aux usagers.

La majeure partie des travaux de 2015 ont traité plus spécifiquement des problématiques de « transport et mobilité urbaine » à travers la modélisation du comportement des usagers (marche, voiture y compris covoiturage, bus, transports ferroviaires urbains), et la recommandation de solutions plus économiques (temps, distance...) ou plus écologiques.



Éthique & sécurité

Ce programme a comme objectif d'inscrire ALTEN dans la maîtrise des principes de conception « éthique » des systèmes gérant des données de la vie privée.

L'objectif est de prendre en compte dans l'architecture de stockage des données, dans l'architecture de leur traitements et donc dans les flux de données résultants, le strict « besoin d'en partager » afin d'exposer le moins possible les données afin d'éviter leur exploitation commerciale ou utilisation malveillante.

Le cas d'application des travaux conduits en 2015 se sont portés sur la problématique des dispositifs de géolocalisation des personnes.

Une démarche portée par les filiales

Les filiales du Groupe s'investissent également dans la Recherche & Développement.

En Belgique, l'Innovation Labs, un programme de Recherche & Développement, existe depuis plus de deux ans. Son objectif est de permettre aux consultants de participer à des projets innovants en parallèle de leurs activités chez leur client, et de développer ainsi leurs compétences techniques. Basé sur le volontariat, ce programme permet de rassembler des consultants aux compétences variées : mécaniciens, électroniciens, ingénieurs soft, etc. Les ingénieurs se réunissent en fonction de leurs disponibilités et un chef de projet assure des réunions de suivi hebdomadaires. En 2015, une quinzaine de consultants participait à cette initiative et développait par exemple une imprimante 3D et une sonde thermostatique.

En Espagne, le département R&D implique des consultants volontaires, ce qui leur permet de développer leurs compétences en s'investissant sur des projets ALTEN ou clients (amélioration ou développement d'application, déploiement de projets pilotes, recherches sur de nouvelles technologies, etc.). Ce programme à forte valeur ajoutée permet non seulement d'accroître la connaissance globale des ingénieurs du Groupe mais également de favoriser leur remplacement sur de nouveaux projets client et de développer leur employabilité. De nouveaux projets sont ainsi développés chaque année.

Enfin, en Inde, les collaborateurs sont encouragés dans la rédaction des livres blancs. Les meilleures contributions peuvent même être récompensées par le Groupe.

L'INNOVATION EST AUSSI ORGANISATIONNELLE OU MÉTHODOLOGIQUE

Issue d'un de ses projets de R&D, AACFA (ALTEN Agile & Convergent Functional Analysis) est devenue une solution ALTEN pour le management d'un projet de R&D par une méthodologie agile et créative de développement de l'innovation. AACFA combine de manière originale plusieurs approches jusque-là indépendantes : une technique de créativité, l'analyse de la valeur et une démarche Agile. Son déploiement sur les projets R&D d'ALTEN permet d'accélérer la recherche de solutions innovantes.

2.4 Une expertise innovante, durable et partagée

En tant que leader européen de l'Ingénierie et du Conseil en Technologie, ALTEN se doit de mettre son expertise et ses connaissances au service de l'innovation durable. C'est pourquoi le Groupe s'investit au quotidien auprès de ses clients pour développer des projets destinés à réduire l'impact environnemental des secteurs dans lesquels ils opèrent. En voici quelques exemples, réalisés en France ou dans les filiales d'ALTEN à l'étranger.

Mobilité



Dans un contexte où les obligations réglementaires encouragent le développement de moyens de transports alternatifs, les enjeux d'éco-mobilité prennent tout leur sens. De plus en plus de clients sollicitent ALTEN et ses ingénieurs pour développer des solutions innovantes et lever les défis technologiques actuels : conception et design de vélos électriques ; développement de solution de charge pour véhicules électriques ; développement de batterie et chargeurs pour de futurs véhicules hybrides ; etc.

Focus mission

Développement de solution de charge pour véhicules électriques

Lieu : France

- Développer une offre de charge pour véhicules 100% électriques
- Définition de l'architecture puis réalisation d'une interface homme/machine
- Définition et réalisation des tests de compatibilité des bornes de charge avec les différents véhicules du marché
- Qualification des bornes chez les constructeurs automobiles

Energie



Les défis et les enjeux énergétiques sont aujourd'hui au cœur des préoccupations mondiales, bien au-delà des enjeux purement environnementaux et de changement climatique qu'ils soulèvent. C'est sans surprise que le Groupe apporte son expertise sur un très grand nombre de projets liés à l'énergie : développement de champs éoliens offshore ; dimensionnement et étude de projets de centrale photovoltaïque ; études mécanique et électrotechnique pour la conception d'éoliennes et pilotage et mise en service de parcs éoliens ; industrialisation d'hydroliennes ; rénovation et standardisation des ouvrages hydroélectriques ; développement de turbines éoliennes ; rénovation d'installations hydroélectriques ; etc.

Focus mission

Développement de champs éoliens offshore

Lieu : France

- Etude des impacts environnementaux liés au battage de monopieux pour l'installation des éoliennes en mer
- Minimiser la perturbation de la faune et de l'environnement marin
- Etude physique du pieu et extrapolation des niveaux sonores

Développement de parcs éoliens

Lieu : Espagne

- Etudes mécanique et électrotechnique
- Intervention sur la conception des éoliennes
- Pilotage et mise en service des parcs

Développement de turbines éoliennes

Lieu : Allemagne

- Conception et dimensionnement des fondations, du mât et de ses équipements
- Conception des pièces métalliques de la nacelle
- Conception des pâles et optimisation des matériaux composites
- Analyses et simulations variées

Ecoconception



Dans le secteur de l'aéronautique, les industriels consacrent une part significative de leurs budgets au développement des technologies qui seront intégrées aux futurs grands programmes d'aviation civile. Parmi celles-ci se dégagent les matériaux composites, qui permettent de réduire la masse et d'optimiser l'aérodynamique de l'avion.

Focus mission

Réduction de la masse des appareils

Lieu : France

- Assister l'industrialisation et sa montée en cadence
- Démontrer les retours sur investissements des modifications
- Travaux sur la structure composite

Systèmes d'informations



L'évolution des réglementations, la transition énergétique, les nouvelles exigences de qualité, de service et de traçabilité bouleversent le champ des acteurs et des consommateurs. Le développement de solutions informatiques, au cœur du réseau, deviennent cruciales.

Focus mission

Développement du système d'information global d'un éco-organisme de la filière de recyclage des déchets

Lieu : France

- Développement d'un site internet institutionnel permettant la présentation des activités de l'éco-organisme
- Développement d'un site extranet servant d'interface entre ce dernier et ses parties prenantes
- Système interne de gestion des activités du client et de ses partenaires
- Système de business intelligence

Bâtiments intelligents



Insertion paysagère, consommations énergétiques, matériaux, cycle de vie... Tous ces enjeux et ces problématiques inhérentes au bâtiment du futur font aujourd'hui l'objet de programmes de recherche et de projets pilotes innovants, en interne comme chez nos clients.

Focus mission

Programme de recherche sur le « Bâtiment du futur » dans le cadre d'une collaboration entre la Direction de l'Innovation de BOUYGUES Energies et Services et la Direction R&D d'ALTEN

Lieu : France

- Télémessure des consommations de réseaux d'eau, d'électricité et de gaz sur les bâtiments anciens
- Réalisation d'un prototype du dispositif
- Études exploratoires autour de la maîtrise de l'usage des bâtiments

Déchets



Élimination des pertes de papier et d'encre lors des impressions via le développement d'un pilote d'imprimante virtuelle

Focus mission

Développement du système d'information global d'un éco-organisme de la filière de recyclage des déchets

Lieu : Inde

- Conception intégrale de la solution
- Programmation du logiciel
- Développement et livraison de l'outil

Grâce à son programme de R&D stratégique et les projets innovants qu'il développe en collaboration étroite et privilégiée avec ses clients, le Groupe acquiert toujours plus d'expérience et d'expertise. Ce savoir, ALTEN le partage et le diffuse auprès de ses parties prenantes, à travers la mise en place de knowledge management pour ses collaborateurs, le transfert de bonnes pratiques d'un secteur à l'autre, l'organisation de petit-déjeuners clients, de conférences pour les étudiants ou encore la rédaction de livre blancs.

Ainsi, ALTEN a organisé en 2015 deux conférences techniques à destination de ses clients en France, sur les problématiques suivantes :

- Smart City : nouveaux modèles de développement disruptifs
- Innovation digitale : l'arme fatale des industries européennes ?

Près d'une centaine de clients a ainsi participé à l'ensemble de ces événements.

Par ailleurs, ces deux conférences ont été déclinées auprès de nos consultants et des étudiants.

Avis d'expert



Le rôle des ingénieurs dans la mobilisation face au changement climatique,
par Nicolas Jachiet, Président de Syntec-Ingénierie

« L'ingénierie, à travers ses différents métiers, est en première ligne face aux défis qui nous sont lancés par le changement climatique. Nous sommes déjà engagés auprès des collectivités et des entreprises dans les actions visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Nous sommes également mobilisés pour les stratégies d'adaptation aux changements climatiques : l'expertise des sociétés d'ingénierie au service d'un développement durable des territoires constitue un atout décisif pour organiser la résilience de ceux-ci. Une mention spéciale pour la préservation de la biodiversité, particulièrement sensible aux déséquilibres climatiques, c'est un terrain d'action sur lequel nous, sociétés d'ingénierie, devons continuer à agir.

L'atténuation du changement climatique comme l'adaptation à ses effets relèvent d'une démarche de long terme. Nos métiers ont déjà évolué, il faudra faire appel à tous les savoirs, à toutes les expertises et miser davantage encore sur la recherche et l'innovation.

Notre savoir-faire est reconnu, l'ingénierie française s'exporte bien à l'international mais nous devons poursuivre nos efforts pour acquérir davantage de visibilité, gagner des parts de marché en particulier dans les pays émergents où les besoins explosent. »

Extrait du magazine Ingénierie & Projets – Construction et Industrie – Les Cahiers N°93 – avril 2015

III. Un partenaire responsable

Etre un partenaire responsable, c'est s'assurer que le Groupe établit des relations de confiance avec ses parties prenantes, fondées sur des principes d'intégrité et de transparence, afin de toujours répondre à leurs exigences et satisfaire leurs attentes.

3.1 Sécurité de l'information

La satisfaction client et la maîtrise des risques sont au cœur des préoccupations du groupe ALTEN. L'évolution des métiers du conseil, le développement international des activités et la criticité croissante des informations ont conduit le Groupe à déployer une démarche de certification ISO 27 001.

ALTEN a ainsi intégré dans la politique qualité, sécurité et développement durable du Groupe les exigences de l'ISO 27 001. Cette norme prescrit les mesures à mettre en œuvre pour garantir la sécurité d'informations au sein d'une organisation et le fonctionnement du système de gestion gérant cette sécurité d'informations. Transverse à toute l'entreprise, ce projet vise plusieurs objectifs :

- Assurer la continuité de service ;
- Garantir la maîtrise du patrimoine immatériel ;
- Préserver la confiance de nos parties prenantes en défendant la confidentialité des informations ;
- Intégrer cette démarche au système de management de l'entreprise pour une appropriation par tous.

C'est dans cette dynamique qu'ALTEN Spain a été certifiée ISO 27 001 en 2013. Cette certification vient récompenser une stratégie et un travail commencé il y a quelques années. Cette démarche de certification ISO 27 001 est à présent mise en place dans différents pays où ALTEN est implanté. L'Allemagne, l'Inde et la France ont initié des démarches similaires et visent une certification dans les mois à venir. En particulier, l'ensemble du périmètre concerné en France a été audité à blanc en 2015 par une société externe afin de confirmer la bonne marche vers la certification. Ce test grandeur nature a permis de confirmer l'engagement de certification 2016.

En complément de la mise en conformité avec les exigences de la norme ISO 27 001, le groupe ALTEN en France a développé fin 2013 une formation en e-learning accessible et progressivement obligatoire pour tous ses collaborateurs, concernant la sécurité des données personnelles et des données des clients. Composée de mises en situation et d'évaluations, la formation sensibilise à toutes les situations auxquelles un collaborateur pourrait être confronté. Elle les

informe également sur leurs droits et leurs devoirs. Le Groupe a également mis en place un portail intranet accessible à tous ses collaborateurs, concernant la sécurité des systèmes d'information. Chacun peut y retrouver la charte informatique, la politique de sécurité, l'accès vers l'e-learning dédié, l'organisation, les bonnes pratiques, la déclaration des incidents, etc.

Des conférences techniques pour sensibiliser

Depuis 2013, des conférences techniques sont proposées à l'ensemble des collaborateurs ALTEN afin de les sensibiliser à la sécurité des systèmes d'information. Des intervenants spécialisés viennent livrer leurs expériences technologiques et partager leurs compétences métiers, permettant aux consultants du Groupe de capitaliser sur leurs expertises.



En effet, la sécurité de l'information représente un sujet capital pour le Groupe. Sur chaque projet, ALTEN s'engage à respecter les normes et législations en vigueur ainsi que les exigences de sécurité de ses clients. La sécurité des systèmes d'information relève de la responsabilité de tous.

Les collaborateurs y sont sensibilisés sur les dangers auxquels sont exposés les ordinateurs, les fichiers et les informations de l'entreprise. Des exemples d'attaques, leurs analyses puis les solutions à appliquer pour les contrer, d'un point de vue professionnel comme personnel, leur sont également présentés.

Quatre sessions ont ainsi été programmées au cours des trois dernières années.

A noter également, ALTEN s'est associé en 2014 à l'expert de la sécurité informatique AKERVA dans le but de créer une Joint-Venture destinée à accompagner l'industrialisation de la

sécurité informatique des clients. Le groupe ALTEN affirme ainsi sa volonté de se renforcer sur le marché de la sécurité informatique et de la cyber sécurité.

Parole d'expert

Laurent Delaporte, Président d'Akerva

Pourquoi la Sécurité de l'Information est-elle devenue un enjeu incontournable de notre monde actuel ?

On ne compte plus les exemples d'utilisations frauduleuses du système d'information, de vols de secrets industriels, d'espionnage et autres tentatives d'intrusions.

Le développement exponentiel des objets connectés dans tous les domaines de la vie quotidienne et dans l'entreprise, l'accroissement inexorable des données d'ordre privé qui transitent sur Internet mettent en évidence une nécessité absolue d'accroissement de la sécurité.

A tout cela s'ajoute le grand défi de la maîtrise et de la sécurité des données associées à son hébergement par des sociétés tierces, ainsi que la transformation des infrastructures vers des hébergements de type « Cloud ».

Pour toutes ces raisons, la Sécurité de l'Information est devenue plus qu'un enjeu incontournable, c'est devenu une obligation. Une véritable course contre la montre que se livrent les sociétés pour assurer la sécurité de leur système d'information.

Comment AKERVA accompagne ses clients dans ce défi et leur permet de gagner en compétitivité ?

Gagner en compétitivité, c'est également s'assurer que les brevets sont bien protégés, que les innovations ne sont pas exposées à des risques d'attaques informatiques, que la performance du système d'information de l'entreprise n'est pas liée au comportement de Cyber criminels, que les données RH, commerciales et industrielles ne se retrouvent pas entre des mains malveillantes et que la réputation de l'entreprise n'est pas exposée de façon négative.

Beaucoup d'entreprises industrielles ou commerciales hésitent à lancer la commercialisation de nouveaux produits ou services car le risque de Cyber attaque grandit à chaque innovation. L'objet connecté en est la meilleure illustration. Quels sont les risques pour une entreprise dont les produits seraient détournés par des pirates ? Quel constructeur automobile sera capable de garantir que personne ne prendra la main sur son véhicule sans chauffeur ?

Grâce à une équipe d'ingénieurs experts en sécurité des systèmes d'information, AKERVA accompagne ses clients afin d'anticiper et de répondre aux menaces les plus avancées. AKERVA couvre la majorité des besoins en Cyber Sécurité et apporte une réponse efficace, solide et reconnue auprès de ses clients.

Le professionnalisme des équipes techniques et de leurs encadrants garantit des prestations à haute valeur ajoutée et permet aux clients de se concentrer sur leur métier en étant capable d'anticiper les Cyber attaques, quelque que soient leurs natures.

Quel sera, selon-vous, le plus grand défi de demain en matière de Cyber Sécurité ?

Toutes les entreprises et les administrations sont aujourd'hui exposées à la Cyber Criminalité. Les attaques évoluent chaque jour un peu plus et les moyens dont disposent leurs auteurs sont de plus en plus importants. Que ce soit en matière de Cyber Criminalité, de Cyber Espionnage voir de Cyber Terrorisme, le grand défi pour l'entreprise est tout simplement de pouvoir anticiper et de mettre tous les moyens en œuvre pour être capable de faire face à ces risques grandissants.

C'est en industrialisant les processus et les procédures et en mutualisant notre capacité de réponse aux attaques que les experts AKERVA permettent à une majorité d'entreprises d'apporter une réponse efficace, solide, reconnue et accessible à cet immense défi.

Pourriez-vous décrire vos synergies actuelles avec ALTEN ?

Les synergies entre ALTEN et AKERVA se sont concrétisées en novembre 2014 par la création en commun d'un cabinet de conseil en sécurité des systèmes d'information ALTEN SIR GSS.

Nous définissons cette nouvelle entreprise comme le pôle Cyber Sécurité du groupe ALTEN. En associant les talents et le savoir-faire de nos deux entreprises, nous partageons l'ambition de devenir l'un des leaders Européens dans le domaine de la Cyber Sécurité.

Cette alliance s'est d'ores et déjà concrétisée en 2015 par de nombreux projets conduits auprès des plus grands clients d'ALTEN.

3.2 Ethique et conformité

Le groupe ALTEN a construit son développement sur la base de principes fondamentaux d'intégrité et de transparence, mis en œuvre par ses dirigeants et ses salariés pour établir durablement des rapports de confiance avec ses collaborateurs, ses actionnaires, ses clients publics ou privés, ses fournisseurs, ses concurrents et tous ses partenaires.

En ce sens, le groupe ALTEN respecte :

- les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies ;
- différentes conventions de l'Organisation Internationale du Travail ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Les engagements du Groupe à exercer et développer ses activités dans le respect le plus strict des lois et réglementations nationales et internationales sont formalisés dans trois documents fondateurs, diffusés en interne et en externe : la Charte Ethique & Conformité, la Charte Développement Durable et la Charte Achats Responsables.

En 2015, ALTEN a réaffirmé cette démarche avec la mise à jour de sa Charte Ethique & Conformité. Cette nouvelle édition a pour objectif de formaliser, au niveau Groupe, de nouveaux engagements et de renforcer ou compléter des principes de conduite énoncés dans la première version, notamment sur les thématiques suivantes : respect du Groupe ; exigences envers les fournisseurs et sous-traitants ; anti-corruption et conflits d'intérêt ; préservation de l'environnement ; protection des données et des actifs. La Charte Ethique & Conformité du groupe ALTEN est destinée à l'ensemble de ses collaborateurs, dans tous les pays où le Groupe est implanté.

Par ailleurs, afin d'accompagner le déploiement de cette Charte, un Comité Ethique & Conformité a été mis en place, au niveau Groupe également. Son but est de veiller activement à la bonne application des engagements et principes de conduite du Groupe, ainsi qu'au suivi de toutes les questions traitant à l'éthique et la conformité au sein du Groupe.

A noter également, ALTEN est engagé pour la mise en place de pratiques responsables au côté du SYNTEC Ingénierie. Le Groupe participe aux travaux des fédérations SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique, notamment sur les avancées du secteur en matière de Développement Durable.



Enfin, certaines filiales du Groupe sont particulièrement proactives sur le sujet de l'éthique et des Droits de l'Homme. L'Italie possède par exemple son propre code éthique depuis plusieurs années, distribué à chaque collaborateur. Des processus d'audits internes existent pour prévenir la corruption, notamment lors de l'embauche de nouvelles personnes.

En Suède, ALTEN Sweden s'est également doté d'un code éthique spécifique, composé de trois chapitres précis sur l'alcool et les drogues, la diversité et l'égalité, les cadeaux et les récompenses.

En Allemagne, ALTEN GmbH travaille depuis le second semestre 2015 à l'élaboration d'un Code de Conduite, axé sur son engagement social et environnemental, la sécurité de l'information, le dialogue avec les parties prenantes, l'éthique, la corruption, la sécurité et la santé des collaborateurs.

En Inde enfin, ces sujets sont pris très au sérieux. Depuis la création de l'entreprise, une formation obligatoire incluse au parcours d'intégration est dispensée à tous les nouveaux arrivants sur l'intégrité et l'éthique. La prévention du harcèlement sexuel constitue également un enjeu majeur. En témoignent l'existence de programmes ponctuels de sensibilisation et surtout la mise en place d'un Comité spécial destiné à identifier, recevoir et à traiter toute plainte potentielle déposée par un collaborateur. La présence d'un membre externe et représentant d'une ONG confère à ce Comité une plus grande légitimité ainsi qu'un support notoire pour l'établissement des programmes de sensibilisation à l'attention des collaborateurs.



Nicolas Guibout,
Responsable Qualité &
Performance, pilote du Comité
Ethique

« Le groupe ALTEN est depuis toujours attentif aux sujets d'éthique et de conformité dans chaque implantation du Groupe. Les processus, déployés, contrôlés et certifiés selon de nombreux référentiels locaux ou internationaux (ISO 9 001, ISO 14 001, ISO 27 001, etc.) répondent aux enjeux déontologiques les plus exigeants.

Dans un objectif d'amélioration continue et sous l'impulsion de son Président Directeur Général, le groupe ALTEN a mis en place un Comité Ethique & Conformité qui a tenu sa première session fin janvier 2016. Le travail de ce comité doit permettre de faire respecter les engagements éthiques d'ALTEN qui participe à la croissance durable et rentable du Groupe.

Le comité aura deux missions principales :

- Cartographier les risques du Groupe, construire et déployer les actions de structuration et de sensibilisation
- Traiter les remontées d'alertes

Ce comité, en relation directe avec le Conseil d'Administration et le Président Directeur Général, se réunira de façon régulière plusieurs fois par an. »

3.3 Achats responsables

La politique d'Achats Responsables d'ALTEN constitue un moyen privilégié pour le Groupe de diffuser ses exigences Développement Durable et les principes universels du Pacte Mondial des Nations Unies et de l'Organisation Internationale du Travail dans sa sphère d'influence.

En 2011, ALTEN initiait cette démarche avec la création d'une première Charte Achats Responsables, systématiquement intégrée aux conditions générales d'achat et communiquée auprès de tous les fournisseurs du Groupe en France. En 2015, ALTEN a réaffirmé ses convictions à travers la mise à jour de sa Charte. Cette nouvelle version précise les engagements du Groupe envers ses fournisseurs et détaille ses attentes et ses exigences.

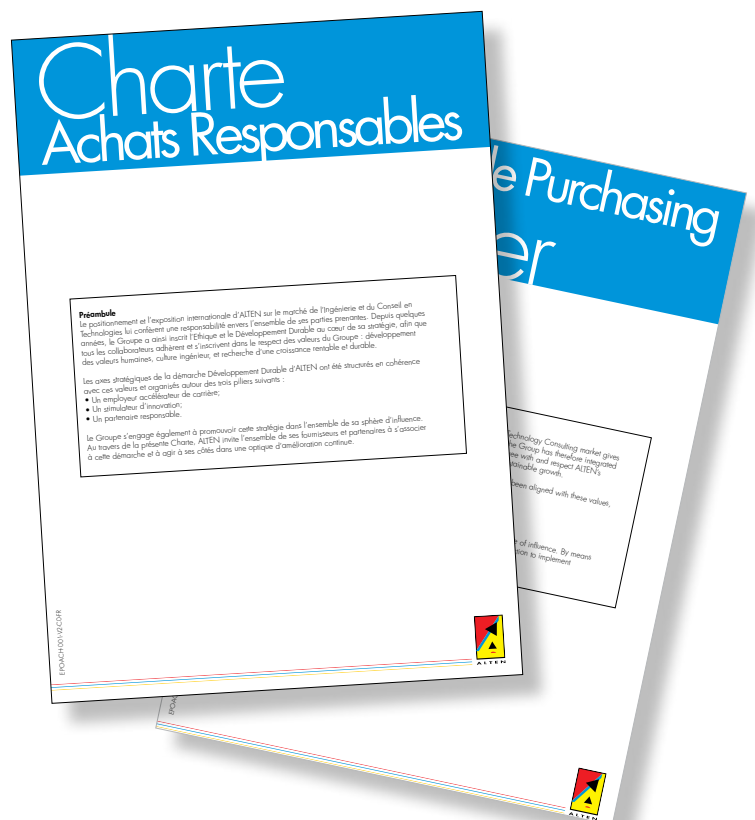
Par ailleurs, ALTEN est signataire de la Charte Relations Fournisseur Responsables, conçue en 2010 par la Médiation Inter-entreprises et la CDAF, afin d'inciter les entreprises à adopter des pratiques d'achats responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs.

L'évaluation RSE fait aujourd'hui partie intégrante du processus de sélection des fournisseurs pour les principaux appels d'offres, au même titre que les critères Qualité Coût et Délai. Cette notation porte tant sur les engagements Développement Durable internes que sur les avantages sociaux, sociétaux et environnementaux du fournisseur. Le coût d'un achat est alors envisagé dans sa globalité, tout au long de la chaîne de valeur et du cycle de vie du produit ou du service, tout en minimisant les risques pour l'environnement et en favorisant les volets sociaux et sociétaux positifs. A noter également, les acheteurs en France sont régulièrement sensibilisés aux Achats Responsables.

En 2015, un travail de cartographie des risques fournisseurs a été déployé en collaboration entre les Directions Achats et Développement Durable. Une notation basée sur une analyse multirisques permet désormais d'identifier les catégories de familles d'achats considérées comme sensibles. Pour chacun des fournisseurs concernés, des exigences supplémentaires sont requises : signature de la Charte Achats Responsables et évaluation RSE. En cas de besoin, ALTEN se réserve également la possibilité d'effectuer des audits fournisseurs. En 2015, une vingtaine de fournisseurs a été soumise à ce nouveau processus.

Enfin, dans un objectif de conformité réglementaire liée au devoir de vigilance, le Groupe a renforcé en 2015 sa politique de référencement fournisseur, notamment via l'adoption de documents complémentaires et obligatoires demandés aux nouveaux prestataires de services mettant à disposition du personnel pour le Groupe.

Certaines filiales du Groupe agissent également de façon autonome afin de responsabiliser leurs achats. En Suède par exemple, les critères environnementaux occupent une place croissante dans les procédures d'achats et dans les processus d'évaluation des fournisseurs. En Allemagne, le café et le thé proposés par ALTEN Technology dans ses machines proviennent uniquement du commerce équitable. Par ailleurs, des paniers de fruits issus de l'agriculture biologique sont également en libre-service. Enfin, les prestataires de ménage, de gestion des déchets, ainsi que les fournisseurs de mobilier sont choisis en fonction de leur engagement et leur performance environnementale.



3.4 Protection de l'environnement

Le Groupe s'efforce et incite l'ensemble de ses entités dans le monde à avoir une démarche environnementale proactive, reposant sur une norme ou un référentiel reconnu. Au quotidien, la Direction Qualité et Performance définit la politique environnementale du Groupe et accompagne les filiales dans l'identification et la mise en œuvre d'actions concrètes concernant la gestion des bâtiments, la régulation de l'empreinte carbone et l'utilisation raisonnée des ressources naturelles. Par ailleurs, conscient que ses activités et les secteurs dans lesquels il opère lui confèrent une responsabilité environnementale indirecte auprès de ses clients, ALTEN s'engage à développer des solutions innovantes et durables (voir partie «2.4 Une expertise innovante, durable et partagée»).

Management de l'environnement et sensibilisation

Sous l'impulsion du Groupe, de nombreuses entités se sont lancées dans la démarche volontaire de mise en conformité de leur système de management environnemental avec les exigences de la norme ISO 14 001, qui repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise. C'est le cas notamment d'ALTEN Spain, d'ALTEN GmbH en Allemagne, ALTEN Sweden et ALTEN SA, ALTEN SO et ALTEN SIR en France, qui ont été certifiées au cours de ces dernières années. Sur le périmètre de reporting considéré, 35 % des surfaces étaient ainsi certifiées ISO 14 001 au 31/12/2015.

Afin d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans cette démarche, l'accent est également mis sur la sensibilisation et la formation aux impacts environnementaux et, de façon plus générale, à la démarche de responsabilité sociétale portée par le Groupe. Tout au long de l'année, ALTEN relaie les temps forts du développement durable auprès de ses collaborateurs, pendant la semaine de la mobilité, la semaine du Développement Durable, ou encore, spécifiquement en 2015, la COP 21 (Conférence des Parties). Une page dédiée sur l'intranet, des e-learning, des articles dans le magazine interne et des événements ponctuels permettent à chacun de s'informer et participer ainsi au quotidien à l'effort du Groupe.

La sensibilisation au développement durable dépasse les frontières. En Suède par exemple, le développement durable est l'affaire de tous. Des consultants volontaires ont ainsi choisi de s'investir en participant à la réflexion engagée par l'entreprise sur la définition d'une stratégie RSE interne et d'une procédure d'identification et d'analyse des risques environnementaux. Chez ALTEN GmbH en Allemagne, un

e-learning sur le système de management environnemental de l'entreprise est obligatoire pour tous les employés. Des conseils et éco-gestes leur sont également rappelés sur des affichages dédiés ou leur intranet. En Espagne, les collaborateurs d'ALTEN Spain sont sensibilisés et formés plusieurs fois par an aux bonnes pratiques à adopter, sur différents sujets : la réduction des consommations, le tri des déchets, la gestion environnementale, etc. En Inde, le parcours d'intégration des nouveaux arrivants comporte également une session de sensibilisation obligatoire à l'environnement et à la politique des 3R (Réduire, Recycler, Réutiliser).

A l'occasion de la 21^{ème} Conférence des Parties (COP 21), qui s'est tenue à Paris du 30 novembre au 11 décembre dernier, ALTEN a souhaité sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux liés au changement climatique et démontrer le rôle essentiel que peuvent jouer les ingénieurs en faveur de l'innovation durable.

Au cours de ces deux semaines, des articles explicatifs, des exemples d'actions mises en œuvre par le Groupe, des portraits de consultants engagés ou encore des paroles d'expert ont ainsi été proposés aux salariés du Groupe, par le biais de canaux de communications variés, en interne et à l'externe.

Gestion des bâtiments et efficacité énergétique

Dans un contexte d'une demande de plus en plus forte d'évolution de l'offre vers des prestations réalisées dans les locaux d'ALTEN, l'adaptation du parc immobilier dans des conditions optimales pour les collaborateurs est un enjeu majeur. Le Groupe fait le choix de privilégier, dès que cela est possible, des bâtiments éco-conçus disposant des plus hautes certifications environnementales.

Ce choix d'occuper des bâtiments performants et plus respectueux de l'environnement est déployé dans un grand nombre de pays dans lesquels le groupe ALTEN est implanté. Depuis 2013, ALTEN a atteint son objectif de près de 30 % de son parc immobilier certifié BBC et/ou HQE en France. Chez ALTEN GmbH en Allemagne, la démarche date de 2002 avec la certification Passivhaus du site d'Ulm, obtenue lors de son ouverture. À noter que ce site fait partie des plus grands bâtiments de bureaux certifiés Passivhaus dans le monde. En Suède enfin, le site de Stockholm bénéficie quant à lui de la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), niveau « Gold ».

Si la qualité et l'efficacité des infrastructures sont prépondérantes dans l'efficacité énergétique, les différentes entités du groupe ALTEN sont conscientes de l'incidence des comportements humains dans l'atteinte de la performance énergétique. De ce fait, des sensibilisations, animations et formations, en particulier celles développées dans le cadre des démarches de certification ISO 14 001, sont régulièrement organisées afin de promouvoir les éco-gestes et faciliter leur adoption. Une Charte de Vie affichée dans tous les espaces communs et les salles de réunion ainsi qu'un e-learning dédié leur rappellent les bonnes pratiques quotidiennes en matière de respect des autres et de l'environnement.

En 2015, la consommation d'énergie des sites ALTEN sur le périmètre de reporting considéré, hors data centers, s'élevait à 11 300 kWh, soit une moyenne de 129 kWh par m².

	Consommation brute - 2015	Consommation par m ² - 2015
France	6 500 MWh	147 kWh / m ²
International	4 800 MWh	110 kWh / m ²
TOTAL	11 300 MWh	129 kWh / m²

Par ailleurs, en France, depuis le début de l'année 2013, ALTEN répond aux exigences de sécurité et de performance de ses partenaires grâce à l'évolution de son infrastructure de serveurs vers une solution "Cloud Privé en Data Center". Les data centers sélectionnés par ALTEN disposent des certifications les plus élevées de matière de sécurité de l'information, de gestion des systèmes qualité, de la performance environnementale, de la santé et de la sécurité au travail. ALTEN consomme de la puissance à la demande, adaptée aux besoins à un instant T. Les ressources sont mutualisées, rationalisées, optimisées, grâce à ces data centers, réduisant l'empreinte environnementale, tout en garantissant des systèmes disposant de la haute sécurité et disponibles 24h sur 24 et 7 jours sur 7.

Le Groupe favorise enfin le recours aux énergies renouvelables. Fin 2015, ALTEN en France a contractualisé un approvisionnement en électricité d'origine 100% renouvelable pour les trois prochaines années à venir et sur tous ses sites dont la puissance souscrite est supérieure à 36kVA, soit plus de 80% de ses consommations.

En Allemagne également, l'usage électricité d'origine renouvelable est généralisé sur les principaux sites d'ALTEN

Technology et d'ALTEN GmbH. Cette dernière a recours à la géothermie sur ses sites d'Ulm et Nuremberg, et à l'énergie solaire sur son site d'Ulm. En effet, depuis 2003, deux complexes photovoltaïques ont été installés sur les toits, d'une puissance de 15 et 135 kWp, permettant de produire près de 140 000 kWh annuels.

A noter enfin, l'Espagne et l'Inde qui atteignent respectivement 29 % et 25 % d'énergie d'origine renouvelable.



Déplacements professionnels

Les collaborateurs d'ALTEN réalisent de nombreux kilomètres chaque jour, pour se rendre sur leur lieu de travail ou pour se déplacer chez les clients. D'après le dernier Bilan Carbone® réalisé par le Groupe en 2014, ces déplacements représentent 75 % des émissions de gaz à effet de serre d'ALTEN. A ce titre, ALTEN y attache une attention particulière et propose des alternatives innovantes à ses équipes.

Depuis 2011, ALTEN a déployé en France une solution permettant d'organiser des conférences audio et web depuis son ordinateur, de voir les interlocuteurs en webcam tout en partageant les documents, les écrans et les fichiers de façon sécurisée et interactive. Pour les échanges audio, l'infrastructure internationale de ponts de conférence téléphonique du prestataire garantit à chaque participant un numéro local et une qualité d'écoute optimale. Grâce à cette application, l'organisation de réunions avec des collaborateurs à distance évite leurs déplacements. Cette solution est déployée aujourd'hui pour les collaborateurs de huit pays : France, Belgique, Allemagne, Italie, Suède, Espagne, Roumanie et Inde. En 2015, 39 551 heures d'audio/web/visio-conférences ont été enregistrées sur ce périmètre et 20 018 conférences ont été organisées.



Les déplacements professionnels des collaborateurs du Groupe en France sont encadrés par une nouvelle Politique Voyage qui se veut également plus responsable, révisée en 2014. Ce document rappelle aux salariés que les alternatives aux déplacements, telles que les conférences téléphoniques et visioconférences, sont à privilégier. Des règles très précises en matière de transport y sont décrites et encadrent les conditions dans lesquelles ces déplacements peuvent être effectués : train obligatoire pour tout déplacement inférieur à deux heures et demi ; vols domestiques et moyen-courrier en classe économique ; recours privilégié aux taxis « écologiques » ; etc.

Depuis 2014 également, ALTEN a renforcé les exigences de son « Car Plan », régissant les caractéristiques des véhicules de fonction composant la flotte du Groupe. Depuis le 1er janvier 2015, la liste des véhicules référencés se restreint ainsi à une quinzaine de modèles émettant moins de 120 grammes de CO₂ par kilomètre. Quatre véhicules hybrides sont également proposés. A fin décembre 2015, la moyenne des émissions de CO₂ du parc automobile du Groupe s'élevait à 110 grammes de CO₂ par km (contre 125 en 2014), et 44 % des véhicules se situaient sous la barre des 110 grammes. A noter enfin en 2015, ALTEN a notamment remplacé 60% de sa flotte de véhicules utilitaires diesel par des véhicules électriques.

Par ailleurs, ALTEN souhaite sensibiliser ses collaborateurs aux bonnes pratiques à adopter en matière de sécurité et de préservation de l'environnement. Depuis le mois de septembre 2014, l'ensemble des salariés ALTEN a accès à un e-learning sur les fondamentaux de l'éco-conduite. Dans le cadre du nouveau Car Plan, les adhérents sont également tenus de participer à une formation à l'Eco-Conduite ou à la Prévention des Risques Routiers dans l'année suivant leur adhésion.

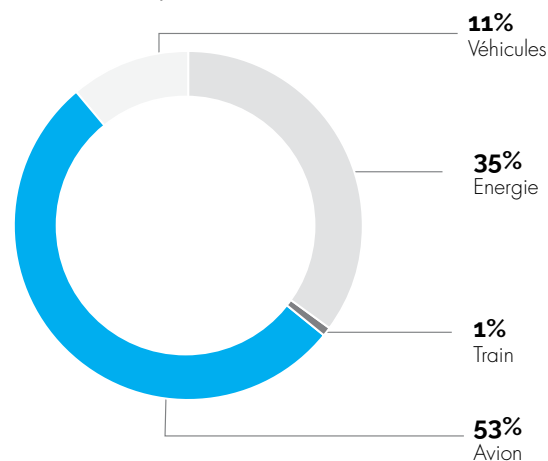
De telles exigences existent aussi dans les filiales du Groupe à l'étranger. Ainsi, en Italie, 76 % de la flotte automobile d'ALTEN émettent moins de 110 grammes de CO₂ par km (contre 65% en 2014). A noter également, plus de 98 % du parc respecte les normes d'émission européennes Euro

V et Euro VI. En Allemagne, en Italie ou en France, des mesures sont prises pour prendre en charge tout ou partie les abonnements de transports en commun des collaborateurs. En Inde, les collaborateurs sont incités via des sensibilisations ponctuelles à favoriser le co-voiturage. Enfin, dans tous les pays du Groupe, de nombreuses initiatives sont à l'étude : vélos de fonction, bornes de rechargement dans les parkings pour les voitures électriques, etc.

Emissions de gaz à effet de serre

En 2015 et sur le périmètre de reporting considéré, les émissions de CO₂ du Groupe liées aux consommations d'énergie, aux déplacements professionnels et aux kilomètres parcourus par les voitures de fonction se répartissaient de la façon suivante :

Périmètre Groupe



Le dernier Bilan Carbone® d'ALTEN a été réalisé en 2014, sur l'ensemble de ses entités en France. Le Groupe s'est engagé au-delà des exigences réglementaires auxquelles il est soumis en mesurant ses émissions relatives aux trois périmètres d'émissions de gaz à effet de serre définis par le GHG Protocol :

- Scope 1 : émissions directes principalement dues à l'utilisation de combustibles sur site, aux fuites de fluides frigorigènes et à la combustion de carburants de la flotte de véhicules ;
- Scope 2 : émissions indirectes dues à l'achat ou la production d'électricité et de vapeur ;

- Scope 3 : toutes les autres émissions indirectes, comme par exemple les déplacements professionnels, les repas des collaborateurs, les achats et services ou encore les immobilisations.

Les émissions totales du Groupe s'élevaient alors à 47 158 tonnes de CO₂e. Deux postes sont responsables de près de 75 % de ces émissions : les déplacements domicile-travail et professionnels des collaborateurs. Cette hiérarchisation n'ayant pas évolué depuis la dernière évaluation, ALTEN a pu mettre en place dès 2011 un plan d'action précis pour réduire à la source ces émissions. Les efforts réalisés ont porté leurs fruits puisque, rapportées aux collaborateurs, les émissions du Groupe ont été diminuées de 7 % par rapport au précédent Bilan Carbone®.

Consommations et gestion du papier



ALTEN utilise du papier essentiellement à des fins bureautiques et de communication. En 2015, la consommation interne du Groupe en France et à l'étranger s'élevait à 51 tonnes, soit en moyenne 11 kg par collaborateur, une réduction de 3 points par rapport à 2014.

Cette évolution reflète les efforts d'ALTEN pour réduire ses consommations et développer la dématérialisation. En 2015, trois projets majeurs et structurants ont d'ailleurs été développés ou poursuivis en ce sens.

- Dématérialisation des bulletins de paie : depuis le début d'année, ALTEN propose à l'ensemble de ses collaborateurs en France d'opter pour le bulletin de salaire électronique.
- Déploiement du projet OPAD : 2015 a également été marquée par la poursuite du projet OPAD – Optimisation des Processus Administratifs et Paie – destiné à automatiser et dématérialiser un certain nombre de processus jusqu'alors très consommateur de papier. Les principaux services impactés par ce projet concernent des processus significatifs liés à l'administration des collaborateurs consultants.
- Rationalisation du parc d'imprimante : le lancement, en fin d'année 2015, du projet de rationalisation des imprimantes permet également de réduire les consommations de papier du Groupe grâce au système d'impression par badge permettant d'éliminer les impressions inutiles, erronées ou oubliées.

ALTEN cherche donc à consommer moins, mais aussi à consommer mieux. À l'achat, le Groupe privilégie le papier recyclé et / ou porteur d'un écolabel. Ainsi, 77 % du papier utilisé en France en 2015 était recyclé et / ou certifié, contre 72 % en 2014. Chez ALTEN GmbH et ALTEN Technology en Allemagne et ALTEN Sweden, ce taux atteint les 100 %. Par ailleurs, la majorité des supports de communication papier est réalisée sur du papier recyclé possédant une certification environnementale élevée, tandis que les imprimeurs sont sélectionnés dès que possible pour leur volonté de réduire les impacts environnementaux liés à leurs activités.

En parallèle, le Groupe porte une attention particulière à la fin de vie de cette ressource, qui constitue 80 % de ses déchets. Un système de tri et de recyclage a ainsi été mis en place en France et dans de nombreuses entités du Groupe, notamment en Allemagne, en Suède, en Italie, en Belgique et en Espagne, avec 71 % des sites couverts sur l'ensemble du périmètre de reporting.

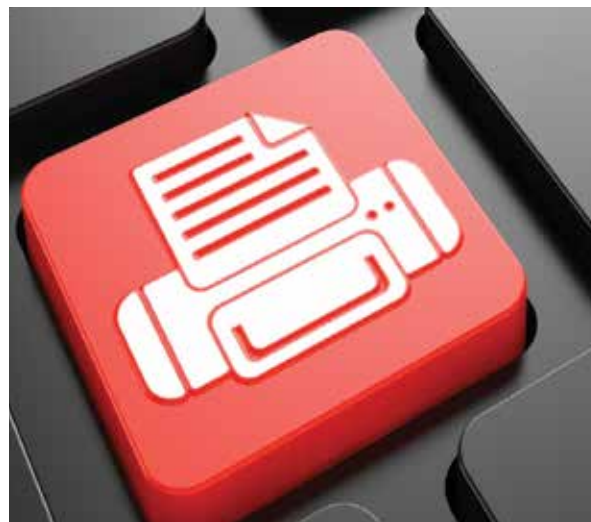
Ressources informatiques

Le Groupe travaille également à l'amélioration continue de la gestion des équipements informatiques. Depuis mai 2015, l'énergie informatique est produite, entre autre, sur du matériel dit hyper-convergent. Ce changement facilite la réduction du nombre d'équipements installés dans les agences et en Europe en regroupant et en optimisant les besoins sur des data centres de dernière génération (Tier 4 + ISO 14 001).

Par ailleurs, en 2015, ALTEN a lancé le projet « MPS », dont l'objectif vise à fournir une solution globale, sécurisée et centralisée des impressions pour le Groupe en France. Ce projet contribue à la démarche écoresponsable du Groupe mais aussi à la sécurité de l'information et la sensibilisation des collaborateurs grâce aux aspects suivants : optimisation du nombre d'imprimantes réduit de 58% ; déploiement d'un système d'impression sécurisé par badge ; communication, lors de chaque impression, de l'impact environnemental associé (CO2, eau, énergie) ; configuration des machines par défaut en noir et blanc et recto-verso. La gestion de la fin de vie du matériel est également au cœur du projet et fera notamment l'objet d'un chantier prioritaire au cours de l'année 2016.

De telles démarches de rationalisation, d'optimisation et d'amélioration des équipements IT et des consommables sont en cours au sein d'ALTEN en Allemagne, en Suède, en Espagne et en Italie ; la Belgique ayant passé un premier cap en 2013 pour finaliser son action sur l'année 2015.

Enfin, le choix d'ALTEN pour les équipements informatiques est désormais tourné vers des solutions optimisées, plus respectueuses de l'environnement par les économies d'énergie et de matière qu'elles procurent, ainsi que la recyclabilité de leurs composants. Les labels traduisant un avantage environnemental pour les consommables et équipements, tel qu'Energy Star par exemple, sont considérés comme incontournables. D'un point de vue social et sociétal, les équipements doivent également être utilisables facilement par des personnes en situation de handicap.



Gestion des D3E

Les déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), les batteries ou encore les cartouches d'encre générés par le Groupe font l'objet d'un suivi très précis. En 2015, 4,7 tonnes ont été collectées par un prestataire spécialisé auprès d'ALTEN et ses solutions en France ; et près de 9 tonnes sur le périmètre de reporting considéré.

Par ailleurs, depuis 2013, ALTEN a créé un département d'aide aux associations (D2A) pour proposer gratuitement du matériel informatique et du développement d'outils à des associations caritatives ou d'intérêt général. Cette démarche permet la revalorisation de tous les ordinateurs en fin de vie des collaborateurs du Groupe sur l'ensemble du territoire français. Après une remasterisation effectuée par D2A, ces machines disposent alors d'une seconde vie en bénéficiant à différentes associations d'aide à l'enfance, de retour à l'emploi ou encore d'aide à l'insertion professionnelle. Depuis le lancement de l'activité, ce sont plus de 2 000 écrans et ordinateurs, fixes ou portables, qui ont été distribués auprès d'une quinzaine d'associations partenaires. Ainsi, le groupe ALTEN s'engage à réduire son empreinte environnementale par la revalorisation de ces déchets tout en apportant son soutien à des associations.

3.5 Actions de mécénat

En France et dans le monde, le Groupe et ses filiales mettent en place des initiatives de mécénat dans leurs territoires d'implantation.

À l'occasion des fêtes de fin d'année, les collaborateurs d'ALTEN Spain se sont mobilisés pour collecter et offrir 75 jouets à des enfants souffrant d'exclusion sociale.

De son côté, ALTEN GmbH a apporté son soutien à l'organisation « Aktion Deutschland Hilft », qui, parmi ses nombreuses actions solidaires, accompagne et prend soin des réfugiés en Allemagne. La filiale allemande du Groupe s'est également investie auprès du « Deutschlandstipendium » qui sponsorise, sous diverses formes, des étudiants talentueux et méritants, quels que soient leurs parcours et leurs origines.

En Allemagne également, ALTEN Technology s'engage annuellement auprès de différentes associations. Les collaborateurs ont la possibilité de s'impliquer personnellement dans cette démarche en choisissant les associations bénéficiaires et en réalisant leurs propres dons.

En Inde, les collaborateurs d'ALTEN India se sont mobilisés pour venir en aide à leurs collègues victimes des terribles inondations ayant frappé l'Etat du Tamil Nadu en fin d'année. Plus de 4 000 euros ont ainsi été collectés en faveur des plus démunis d'entre eux.

Mécénat solidaire chez ALTEN GmbH

En Allemagne, ALTEN GmbH a soutenu l'initiative solidaire de son collaborateur Alexej, parti 5 semaines pendant ses congés pour offrir de son temps et de ses compétences à l'ONG Hope Uganda Project.

Cette organisation africaine, basée en Uganda, agit depuis 2012 pour l'éducation des jeunes enfants dans le besoin, leur offrant ainsi l'espoir d'un futur meilleur. Une école ainsi qu'un centre d'aide et de protection ont par exemple été construits pour accueillir les orphelins et les enfants vulnérables de la région.

En plus de participer à la coordination des travaux de rénovation de l'école, Alexej avait pour missions d'accompagner les équipes à créer leur business plan, de développer un système structuré de gestion de projet et de proposer une solution flexible de gestion de données.

La disponibilité et l'expertise apportées par Alexej ainsi que le support financier et matériel d'ALTEN GmbH ont permis d'optimiser l'efficacité et le fonctionnement de l'ONG mais également de libérer du temps aux équipes locales pour qu'elles puissent se consacrer pleinement à leur stratégie et à leurs actions opérationnelles.



A propos de ce rapport

Cartographie des parties prenantes

En tant que leader des métiers de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies, ALTEN s'engage envers ses parties prenantes, pour répondre à leurs attentes, anticiper leurs exigences et concilier performance et Développement Durable dans ses activités.

Les parties prenantes du Groupe appartiennent à sa sphère sociale ou économique, à sa chaîne de valeur, à la société civile ou aux territoires dans lesquels il est implanté.

Rang 1

Les collaborateurs, consultants ou salariés internes,
Véritables ambassadeurs d'ALTEN

Les étudiants et les jeunes diplômés,
Futurs collaborateurs à forte valeur ajoutée

Les clients,
Vecteurs de notre recherche d'innovation

Les écoles et les universités,
Partenaires pour susciter des vocations

Rang 2

Les associations de promotion des filières scientifiques,
Révélatrices des potentiels de demain

Les fournisseurs et sous-traitants,
Partenaires de notre réussite

Les actionnaires,
soutien de notre développement

Les représentants du personnel,
Garants du dialogue social

Les médias,
Vecteur de la l'image de marque d'ALTEN

Les agences de notations,
Témoins de la performance extra financière d'ALTEN

Rang 3

Les organismes professionnels,
Défenseurs des intérêts du secteur

Les entreprises du secteur,
Compétiteurs qui nous incitent à nous dépasser

**Les pouvoirs publics et politiques, les mairies,
les entreprises voisines,**
Générateurs d'une dynamique locale durable

Les partenaires sociaux,
Relais de la démarche Développement Durable

Les organisations internationales,
Guides vers une démarche plus responsable



Matérialité des enjeux Développement Durable

	ENJEUX	ENGAGEMENTS ASSOCIÉS	OBJECTIFS 2016
1	Attirer et fidéliser les talents	Le Groupe ALTEN en France a mis en place un accompagnement RH qui permet aux meilleurs talents de se révéler et de s'épanouir, grâce à des processus de gestion des carrières et l'intensification de la formation interne. Le respect de la diversité et la lutte contre les discriminations sont des principes intégrés dans le fonctionnement du Groupe et la Charte de Développement Durable.	- Maintien du label Top Employeur ou équivalents en France et dans les entités internationales du Groupe - Augmenter le nombre de recrutements en 2016 - Intensification de l'utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement des meilleurs talents - Renforcement des partenariats avec les grandes écoles et universités dans le monde pour favoriser les passerelles entre les étudiants et le monde de l'entreprise
2	Développer des solutions innovantes et durables au service de nos clients et la société	ALTEN agit activement aux côtés de ses clients et au sein de sa Direction de la R&D pour mener des projets en lien avec les enjeux RSE : efficacité énergétique des bâtiments, dépendance des personnes à mobilité réduite, mobilité connectée, etc.	- Intensification de la mutualisation des bonnes pratiques Innovation et RSE entre entités - Accentuer l'orientation des projets R&D vers des programmes répondant aux enjeux majeurs de la société civile : mettre au service de l'intérêt général les compétences des collaborateurs ALTEN - Participation à des programmes nationaux de R&D, en France et dans le monde
3	Favoriser le rayonnement des métiers de l'ingénieur	Le Groupe ALTEN s'engage pour promouvoir les métiers de l'ingénierie, notamment auprès des étudiants et des jeunes femmes, en développant des partenariats privilégiés.	- Atteinte de 75% d'entités du Groupe dans le monde comme partenaire d'au moins une association pour la valorisation des métiers de l'ingénieur - Renforcement des partenariats avec les associations, étudiantes ou non, participant à la valorisation des métiers de l'ingénieur
4	Valoriser les talents et offrir des parcours professionnels durables	Le Groupe ALTEN met en place un accompagnement RH qui permet aux meilleurs talents de se révéler et de s'épanouir, grâce à des processus de gestion des carrières et la mobilité géographique et fonctionnelle	- Développement d'indicateurs de pilotage sur la mobilité interne et sur la cartographie des compétences - Mutualisation des bonnes pratiques des entités internationales concernant la gestion des carrières et des rémunérations - Maintien d'un taux supérieur à 90% de collaborateurs bénéficiant d'entretiens annuels d'évaluation en France
5	Favoriser la diversité et à l'équité des chances	Le respect de la diversité et la lutte contre les discriminations sont des principes intégrés dans le fonctionnement du Groupe et sa stratégie de Développement Durable.	- Renforcement des valeurs communes et du développement grâce à la formation, notamment à l'éthique et la diversité - Favoriser l'accès à l'emploi aux travailleurs handicapés et l'insertion professionnelle en général (forums de l'emploi dédié, etc.) - Fidéliser et valoriser les femmes ingénieures du groupe ALTEN
6	Favoriser le développement des connaissances techniques grâce à la R&D	Grâce à ses programmes internes de R&D, le Groupe développe et renforce son expertise.	- Accentuer l'orientation des projets R&D vers des programmes répondant aux enjeux majeurs de la société civile : mettre au service de l'intérêt général les compétences des collaborateurs ALTEN - Participation à des programmes nationaux de recherche et développement, en France et dans le monde
7	Promouvoir le partage des connaissances auprès de nos parties prenantes	ALTEN partage son expertise et réalise des transferts de connaissances et de technologies avec ses partenaires.	- Diffusion des principes de la Charte d'Achats Responsables à l'ensemble des filiales - Renforcement des projets de la Direction de la R&D du Groupe pour répondre à des enjeux de société dans un esprit de partage de connaissances - Poursuivre l'animation de conférences ou événements à destination des collaborateurs, des clients ou des candidats
8	Faire de la sécurité au travail une priorité	Le Groupe déploie une démarche globale de préservation et de protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs, au regard des exigences des clients, de la réglementation et des exigences élevées fixées en interne.	- Développement des formations aux risques (humains, informatiques, environnementaux, éthiques...) pour tout nouveau collaborateur en France, y compris pour les populations commerciales - Réaliser au minimum une causerie par mois sur les sites clients
9	Placer l'éthique au cœur de nos activités	Le développement d'ALTEN s'appuie sur des principes fondamentaux d'intégrité et de transparence, mis en œuvre par ses dirigeants et ses salariés.	- Réunir le Comité Ethique à une fréquence minimum bi-annuelle - Former 100 % des managers à l'éthique
10	Engager des relations durables avec nos partenaires	Par la création de la Charte d'Achats Responsables et l'intégration de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les achats du Groupe, ALTEN crée des relations gagnants-gagnants et équitables avec ses fournisseurs.	- Renforcement de la politique d'Achats Responsables dans l'ensemble des filiales par la création d'une cartographie des risques RSE par catégories d'achats - Intégrer davantage le secteur protégé dans les achats

	ENJEUX	ENGAGEMENTS ASSOCIÉS	OBJECTIFS 2016
11	Veiller au bien-être au travail des collaborateurs	ALTEN s'engage pour la qualité de vie au travail et la valorisation des ses collaborateurs.	Pérennisation des actions de sponsoring interne via le programme « Nos salariés ont du talent » - Synergie avec les instances représentatives du personnel pour l'amélioration de la gestion de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle
12	Développer les compétences de chacun et renforcer l'employabilité	ALTEN adapte les compétences de ses salariés aux besoins du marché et les accompagne dans leurs projets professionnels grâce à l'intensification de la formation interne.	- Renforcement des valeurs communes et du développement grâce à la formation, notamment à l'éthique et la diversité
13	Maximiser la satisfaction client	ALTEN mise sur la pluridisciplinarité des compétences de ses ingénieurs, son positionnement technologique haut de gamme à forte valeur ajoutée et une offre diversifiée pour satisfaire ses clients.	- Augmenter les taux de conformité aux exigences clients - Maintien des certifications sécurité, qualité et développement durable
14	Développer le dialogue social	ALTEN poursuit une politique de dialogue avec les partenaires sociaux pour assurer aux collaborateurs entente et défense.	- Continuer à couvrir 100% des collaborateurs par une convention collective
15	Soutenir des initiatives sociétales fortes et porteuses de sens	En France et dans le monde, ALTEN soutient les initiatives sociétales de ses collaborateurs, des étudiants ou de la société, dans le respect des valeurs du Groupe.	- Accentuer l'orientation des projets R&D vers des programmes répondant aux enjeux majeurs de la société civile : mettre au service de l'intérêt général les compétences des collaborateurs ALTEN - Participation à des programmes nationaux de R&D, en France et dans le monde
16	Dialoguer avec les parties prenantes	ALTEN s'engage envers ses parties prenantes pour répondre à leurs attentes et anticiper leurs exigences.	- Renforcer des partenariats avec les parties prenantes - Faire du réseau de correspondants RSE un vecteur de synergie et de performance entre les entités ALTEN dans le monde
17	Se développer à l'international et maintenir la croissance en France	Le groupe ALTEN, en tant que leader mondial et partenaire technologique de référence des plus grandes entreprises, ambitionne de se développer fortement à l'international.	- Renforcer l'impact positif des entités ALTEN dans les localités et pays dans lesquelles elles sont présentes : emploi, environnement, développement local, respect des populations, etc.
18	Sécuriser les systèmes d'information	La satisfaction client et la maîtrise des risques est au cœur des préoccupations du groupe ALTEN qui s'engage à intégrer dans sa politique qualité, sécurité et développement durable les exigences de l'ISO 27 001	Renforcement de la démarche de certification ISO 27001
19	Soutenir les ingénieurs de talents	ALTEN stimule l'innovation en récompensant les ingénieurs de talents au travers de nombreux prix.	- Maintien de la présence d'ALTEN aux remises de prix et trophées en lien avec l'innovation
20	Minimiser l'impact environnemental de nos installations	Le management de la performance environnementale est au cœur d'une démarche d'amélioration continue, basée sur des solutions pragmatiques et adaptés aux activités d'ingénierie.	- Amélioration du pilotage des performances environnementales des activités grâce au renforcement des indicateurs clés en place - Intégration croissante de bâtiments disposant de hautes certifications environnementales dans le parc immobilier des entités internationales du Groupe; incitation des collaborateurs aux éco-gestes - Réduction des émissions de CO2 liées aux déplacements et de la consommation de papier liée aux impressions - Maintien des certifications ISO 14001

Note méthodologique

Périmètres temporel et géographique

- La période considérée pour les données composant les différents indicateurs est du 01 janvier 2015 au 31 décembre 2015. Exception : les données environnementales de l'entité ALTEN GmbH en Allemagne concernent l'exercice 2014.
- Le périmètre de reporting considéré dans ce rapport couvre les entités juridiques d'ALTEN et ses solutions situées en France : Alten SA, Alten SIR, Pégase SI, Aprova, Alten Sud-Ouest, MI GSO, ELITYS, Anotech Energy, Avenir Conseil Formation, Atexis France, Id Apps, Aptech, Alten Sir GTS et GECL - ainsi les entités internationales : ALTEN Spain, ALTEN Technology GmbH, ALTEN GmbH, ALTEN Digital GmbH, ALTEN Sweden, ALTEN Italia, ALTEN Belgium, Calsoft Labs et ALTEN India Private Limited.
- Sauf en cas de précision explicite sur le périmètre, les informations présentées et les mentions « ALTEN », « Le Groupe » et « Le groupe ALTEN » font référence aux entités juridiques du groupe ALTEN en France uniquement.
- Les entités acquises au cours de l'exercice sont intégrées au reporting au plus tard après une année complète d'activité au sein du Groupe ; ont réalisé un chiffre d'affaires non nul en 2015 et possèdent un effectif non nul au 31/12/2015.

Taux de couverture

- Les indicateurs de performance reportés pour la France et l'international portent sur un effectif représentant 80 % des effectifs totaux du Groupe au 31/12/2015 et 71 % du chiffre d'affaire.
- Plus précisément, pour les entités françaises, ces indicateurs se rapportent à l'exhaustivité des effectifs des entités considérées du groupe ALTEN (ALTEN et solutions), et à l'exhaustivité des surfaces occupées par une ou plusieurs entités du groupe ALTEN en France. Pour les entités internationales, ils se rapportent au nombre de collaborateurs et de surfaces occupées chacune des entités ALTEN du pays concerné.

Référentiels

- L'établissement des indicateurs de performance et du texte du présent rapport a été réalisé conformément aux demandes de l'article 225 du Code de Commerce. Les principes et recommandations du Global Reporting Initiative G4 ont également été pris en compte.
- Le référentiel de calcul et d'établissement des indicateurs de performance est disponible sur demande par mail : alten.csr@alten.fr

Limites et exclusions

Les outils de reporting actuellement en place au sein du groupe ne permettent pas d'établir pour les autres entités juridiques du groupe ALTEN à l'international des éléments comparables et répondant aux attendus de la loi Grenelle 2 dans le temps imparti. Cependant, le groupe ALTEN s'efforce d'accroître chaque année le périmètre de son reporting en y intégrant de nouvelles entités.

Origine et consolidation des données

Indicateurs sociaux

- Les données relatives aux effectifs, aux nationalités représentées dans l'entreprise, aux embauches et aux départs, aux contrats d'alternance, de masse salariale, de rémunération, de turnover, de l'organisation du temps de travail, de taux de fréquence et de taux de gravité des accidents du travail ont été extraites des Bilans Sociaux et des logiciels de paie des entreprises du groupe ALTEN en France et des entités internationales reportées. Les données relatives aux entretiens annuels d'évaluation, à la formation et à la mobilité interne, sont issues du reporting des départements qui en ont la charge dans les diverses entités du Groupe.
- A noter, le nombre d'heures total de formation et le nombre de collaborateurs formés tiennent compte des formations réalisés par des apprentis et collaborateurs en contrat de professionnalisation. Les entités Alten Sir GTS et GECL sont exclues des indicateurs de formation. Les données d'heures de formation d'ALTEN Spain représentent les heures théoriques de formation payées par l'entreprise aux salariés.
- Le turnover est calculé selon la définition suivante : $(\text{Départs} / ((\text{Effectif N-1} + \text{Effectif N}) / 2))$. Les départs considérés excluent les périodes d'essais, mobilités et autres raisons

Indicateurs environnementaux

- Les données liées aux surfaces sont issues des baux de location. Les données sont collectées puis consolidées annuellement par bâtiment, puis réparties selon les surfaces occupées par chaque entité juridique du groupe ALTEN en France et pour les entités internationales du périmètre de reporting, dans lesdits bâtiments.
- A noter : pour les bâtiments à bail Atexis (4 sites en France), uniquement les indicateurs relatifs aux consommations de papier et d'énergie sont consolidés.

- Les données liées aux consommables et énergie ont pour origine les factures et relevés fournis par les fournisseurs et prestataires.
- En France, les indicateurs de consommations d'énergie ont été rapportés au nombre de m² pondérés. Pour l'international, les m² réels au 31/12/2015 sont utilisés. En France et à l'international, les indicateurs de consommables sont rapportés au nombre de collaborateurs présents sur site au 31/12/2015. A noter, les indicateurs de consommation de papier excluent la Suède.
- Les kilomètres annuels réalisés par les voitures de fonction ont pu faire l'objet d'estimation sur la base de kilomètres mensuels ou annuels moyens, en fonction des données disponibles auprès des prestataires. Par ailleurs, les données internationales relatives aux véhicules de fonction excluent l'Inde (caractéristiques du parc et kilomètres parcourus) et partiellement la Suède (kilomètres parcourus).
- Les données de déplacements train / avion couvrent les entités suivantes : ALTEN SA, ALTEN SIR, APTECH, PEGASE, ID.APPS, ALTEN SO, ALTEN LTD, ANOTECH, ALTEN Spain, ALTEN Technology GmbH et ALTEN GmbH en Allemagne et ALTEN Italia. L'Inde, la Suède et la Belgique sont exclues.
- Les émissions de CO₂ émises par les consommations d'énergie et les déplacements ont été calculées à partir des données brutes (kWh, km) via les facteurs d'émissions correspondants de la méthode Bilan Carbone® V7.1. Exceptions : les émissions relatives aux déplacements en avion en France, et en avion et train pour ALTEN GmbH et ALTEN Italia, ont été transmises par le prestataire et utilisées en l'état, les facteurs d'émission étant cohérents avec ceux proposés par la méthode Bilan Carbone®.
- Pour tous les sites sans données sur l'énergie, l'eau et les consommables, des extrapolations sur la base des ratios par m² pondérés (énergie) ou par occupants (consommables) ont été réalisées afin de couvrir l'ensemble du périmètre de reporting considéré. Le taux de couverture des indicateurs présentés est donc de 100 %.
- Les données sur les déchets ne couvrent pas la Belgique et la Suède.

Indicateurs sociétaux

- Les données relatives aux projets soutenus dans le cadre de la promotion des métiers de l'ingénierie sont issues des partenariats pour lesquels un soutien financier a été réalisé.

Nos indicateurs de performance sociale au 31 décembre 2015

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GROUPE FRANCE 2015	GROUPE FRANCE 2014	GROUPE 2015
EFFECTIF ET DIVERSITÉ					
SOC 1	Effectif total au 31/12/2015	Effectifs physiques	9 722	9375	16 249
SOC 2	Répartition des effectifs par genre	% d'hommes	76%	76%	76%
		% de femmes	24%	24%	24%
SOC 3	Répartition des effectifs par tranche d'âges	% de collaborateurs de moins de 25 ans	11%	10%	8%
		% de collaborateurs entre 25 et 35 ans	63%	64%	61%
		% de collaborateurs entre 35 et 45 ans	20%	20%	23%
		% de collaborateurs de plus de 45 ans	6%	6%	8%
		% de collaborateurs Ingénieurs	88%	87%	86%
SOC 5	Répartition des effectifs par type de métiers	% de collaborateurs Managers	4%	4%	6%
		% de collaborateurs Fonctions Supports	8%	9%	8%
SOC 6	Nombre de nationalités uniques représentées	Nombre de nationalités uniques	68	71	nc
EMBAUCHES ET DÉPARTS					
SOC 7	Nombre total d'embauches	Nombre d'embauches	3 492	2 838	6 195
	Embauches en CDI	Nombre d'embauches	3 228	2 576	5 187
	Dont nombre d'embauches en CDI de moins de 25 ans	Nombre d'embauches	1091	933	1 264
	Embauches en CDD	Nombre d'embauches	192	196	936
	Embauches en contrat Apprentissage et Professionnalisation	Nombre d'embauches	72	66	72
SOC 8	Nombre total de départs	Nombre de départs	3 035	2 743	5 116
	Départs en CDI	Nombre de départs	2 799	2 514	4 435
	Dont nombre de démissions	Nombre de départs	1 472	1 439	2 870
	Dont nombre de licenciements	Nombre de départs	348	432	538
	Départs en CDD	Nombre de départs	188	178	624
	Départs en Contrat Apprentissage et Professionnalisation	Nombre de départs	48	51	48
SOC 17	Création nette d'emplois	Nombre d'emplois créés	457	95	1079
TYPOLOGIE DE CONTRAT DE TRAVAIL					
SOC 18	Répartition des effectifs par type de contrat	% de collaborateurs en CDI	98%	98%	92%
		% de collaborateurs en CDD	1%	1%	7%
		% de collaborateurs en contrat Apprentissage et Professionnalisation	1%	1%	1%
RÉMUNÉRATIONS					
SOC 19	Rémunération annuelle moyenne par statut	€ cadres	38 124	38 813	nc
		€ non cadres	25 739	25 358	nc
MANAGEMENT					
SOC 21	Pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation	% de collaborateurs	92%	91%	75%
SOC 22	Taux moyen d'absentéisme (pour maladie, accident de travail ou de trajet)	%	1,67%	1,70%	nc
SOC 23	Turnover des collaborateurs ALTEN	%	19,06%	19,44%	nc
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL					
SOC 24	Pourcentage de collaborateurs travaillant en temps plein	% de collaborateurs	98%	98%	98%
SOC 25	Pourcentage de collaborateurs travaillant en temps partiel	% de collaborateurs	2%	2%	2%
RELATIONS SOCIALES					
SOC 26	Pourcentage de collaborateurs couverts par une convention collective	% de collaborateurs	100%	100%	nc
FORMATIONS					
SOC 27	Dépenses au titre de la formation effectuée	euros	8 857 009	8 347 546	10 194 124
SOC 28	Dépenses de formation en % de la masse salariale	%	2,53%	2,43%	nc
SOC 29	Pourcentage de dépenses en formation / chiffre d'affaires	%	1,18%	1,16%	0,93%
SOC 30	Nombre total d'heures de formation	h	98 892	91 003	173 585
SOC 31.a	Pourcentage de personnes formées dans l'année par sexe	% d'hommes formés	31%	35%	38%
		% de femmes formées	35%	39%	41%
SOC 31.b	Pourcentage de collaborateurs formés dans l'année	% de collaborateurs» et non nombre	32,9%	37,5%	43,5%
SOC 33	Nombre de formations en e-learning suivies	nb	3 644	4 372	22 567

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GROUPE FRANCE 2015	GROUPE FRANCE 2014	GROUPE 2015
CONDITIONS DE TRAVAIL ET SÉCURITÉ					
SOC 34	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	taux	2,56	3,60	nc
SOC 35	Taux de gravité des accidents du travail	taux	0,05	0,03	nc
SOC 36	Nombre d'heures de formation à la sécurité	h	12 153	10 927	nc
SOC 38	Nombre de maladies professionnelles déclarées	nb	0	-	nc

Nos indicateurs de performance sociétale au 31 décembre 2015

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GROUPE FRANCE 2015	GROUPE FRANCE 2014	GROUPE 2015
RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES					
Societal 1	Nombre de partenariats dans le cadre de la promotion des métiers de l'ingénierie (CNJE; Elles Bougent ; etc.)	Nombre de partenariats	42	23	178
Societal 5	Nombre total de partenariats effectués avec des écoles sur l'année en cours	nb	80	80	89
Societal 4	Nombre total de partenariats effectués avec des ONGs ou associations similaires sur l'année en cours	nb	4	2	57
RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES					
Societal 3	Pourcentage de femmes au Conseil d'Administration	%	38%	38%	38%

Nos indicateurs de performance environnementale au 31 décembre 2015

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GROUPE FRANCE 2015	GROUPE FRANCE 2014	GROUPE 2015
CONSUMMATIONS DE RESSOURCES NATURELLES					
Enviro 4	Quantité de papier consommé par collaborateur	kg / coll	14,6	15,1	12
	Quantité totale de papier consommé	kg	36 964	40 590	49 562
Enviro 5	Pourcentage de papier recyclé ou certifié	%	77%	72%	74%
Enviro 6	Quantité de gobelets opaques et translucides par collaborateur présent sur site	nombre de gobelets / coll	423	357	nc
Enviro 7	Pourcentage de boissons prises sans gobelet	%	17%	12%	nc
Enviro 8.a	Consommation totale d'énergie	kWh	6 506 029	5 799 140	11 285 762
Enviro 8.b	Consommation totale d'énergie par m²	kWh / m² / an	147	146	129
Enviro 1	Emission de CO ₂ liés aux consommations d'énergie des bâtiments	kg. éq. CO ₂	312 289	278 359	3 126 501
DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS					
Enviro 14	Nombre de kg éq. CO ₂ pour les déplacements professionnels en train par collaborateur	kg. éq. CO ₂ / coll	1,99	1,98	5,00
Enviro 16	Nombre de kg éq. CO ₂ pour les déplacements professionnels en avion par collaborateur	kg. éq. CO ₂ / coll	529	470	385
Enviro 17	Nombre de minutes d'audio/visio/web conférences	min	voir Groupe	voir Groupe	39 551
Enviro 17.c	Nombre de visio conférences organisées	nb	voir Groupe	voir Groupe	20 018
Enviro 21	Moyenne des émissions de CO ₂ par km de la flotte de véhicules de fonction	g CO ₂ / km	110	125	nc
Enviro 23.a	Nombre de kg éq. CO ₂ liés aux kilomètres parcourus par les voitures de fonction	kg. éq. CO ₂	218 328	195 910	1 030 414
CERTIFICATIONS ET ÉVALUATIONS					
Enviro 10	Pourcentage de m² occupés certifiés (BBC, HQE)	%	23%	26%	15%
Enviro 18	Note ECOVADIS sur 100	note	voir Groupe	voir Groupe	74/100
DÉCHETS					
Enviro 25	Quantité totale de D3E enlevés par un prestataire externe	tonnes	4,7	4,4	8,7
Enviro 11	Pourcentage de surfaces couvertes par le tri sélectif	%	91%	92%	71%

NB : les indicateurs 2014 et 2015 ne sont pas toujours comparables du fait des variations de périmètre et de l'extrapolation réalisée en 2015 à l'ensemble des sites du Groupe.

nc = non consolidé
nd = non demandé

Matrice de conformité

DECRET N° 2012-557 DU 24 AVRIL 2012		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	GRI	ISO 26 000	CHAPITRE 3 - DDR 2015
INFORMATIONS SOCIALES					
EMPLOI					
Effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique			G4-9, G4-10, LA1, LA12	*6.4.4	1.1
Les embauches et les licenciements			EC6, LA1		1.1
Les rémunérations et leurs évolutions			G4-51, G4-52, G4-53, G4-55, EC1, EC5		1.1 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.3 et 17.5
ORGANISATION DU TRAVAIL					
L'organisation du temps de travail				*6.4.4	1.4
L'absentéisme					1.4
RELATIONS SOCIALES					
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci	3 Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective		LA4	*6.4.3 *6.4.5	1.1 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.5
Le bilan des accords collectifs					1.1 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.4
SANTÉ ET SÉCURITÉ					
Les conditions de santé et de sécurité au travail			LA5		1.4
Le bilan des accords signés avec les organisation syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	4 Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire 5 Abolir de façon effective le travail des enfants		LA8	*6.4.6	1.4 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.5»
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles			LA6/LA7		1.4
FORMATION					
Les politiques mises en œuvre en matière de formation			LA10, LA11		1.2
Le nombre d'heures de formation			LA9, HR2	*6.4.7	1.2
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT					
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes			LA3, LA12, LA13		1.3
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées			LA12	*6.3.10 *6.3.7	1.3 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.5
La politique de lutte contre les discriminations			LA12, HR3		1.3
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 des négociations collectives	3 Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective		HR5, LA13, LA14		3.2
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	6 Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession		HR3	*6.3.10 *6.3.7	1.3 3.2
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4 Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire		HR6		3.2
à l'abolition effective du travail des enfants	5 Abolir de façon effective le travail des enfants		HR5		3.2
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES					
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			G4-1		3.4
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement			G4-43		3.4
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement		EN30, EN31	*6.5.2.1 *6.5.2.2	ALTEN réalise des prestations de services intellectuels. Par nature, ces activités présentent peu de risques environnementaux et n'engendrent pas de pollutions significatives.
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			EC2		ALTEN ne possède pas de provisions ni garanties pour risques en matière d'environnement en France. Le management environnemental en place (certification ISO 14001) pour la gestion des bâtiments vient diminuer les risques environnementaux.

DECRET N° 2012-557 DU 24 AVRIL 2012		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	GRI	ISO 26 000	RÉPONSE APPORTÉE PAR ALTEN
POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS					
Les mesures de prévention, de réduction, ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	EN10, EN20, EN21, EN22, EN24, EN26	*6.5.3	ALTEN réalise des prestations de services intellectuels. Par nature, ces activités ont peu d'impacts directs sur l'environnement et ne l'affectent pas gravement ; les rejets dans l'air se limitent en situation normale aux émissions de gaz à effet de serre.	
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	EN 23, EN24, EN25, EN28		3.4	
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement	EN 24		ALTEN réalise des prestations de services intellectuels. Par nature, ces activités ont peu d'impacts sur l'environnement, génèrent peu de pollution et n'engendrent pas de nuisances sonores. Des mesures de bonnes intégration des bâtiments dans les zones résidentielles sont cependant mises en oeuvre (BBC/HQE, ISO 14001, etc.)	
UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES					
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	EN8, EN9	*6.5.4	Compte tenu des activités tertiaires d'Ingénierie et de Conseil en Technologies d'ALTEN, la consommation d'eau du Groupe n'est pas significative.	
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	EN1, EN2		3.4	
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement	EN3, EN4, EN6, EN7		3.4	
L'utilisation des sols		EN11		Compte tenu des activités tertiaires d'Ingénierie et de Conseil en Technologies d'ALTEN, le Groupe n'a aucune activité nécessitant l'utilisation des sols.	
CHANGEMENT CLIMATIQUE					
Les rejets de gaz à effet de serre	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	EN15, EN16, EN17, EN18, EN19,	*6.5.5	3.4	
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement			2.4 3.4	
	9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement				
PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ : LES MESURES PRISES POUR PRÉSERVER OU DÉVELOPPER LA BIODIVERSITÉ		EN11 à 14, EN26	*6.5.6	3.4	
INFORMATIONS SOCIÉTALES					
IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ					
En matière d'emploi et de développement régional		EC6, EC7, EC8, EC9, SO1	*6.8.5 *6.8.7 *6.8.8	1.1	
Sur les populations riveraines ou locales		EC6, EC7, EC8, EC9, HR8, SO1, SO2		ALTEN est implanté dans de forts bassins d'emploi et travaille au plus proche de ses clients. Son impact sur les populations riveraines et locales est donc limité et non significatif.	
RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATION 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		G4-26, G4-37	*5.3.3 *6.8.9	Valeurs, stratégie et enjeux Cartographie des parties prenantes	
Les actions de partenariat ou de mécénat		EC7		1.3 2.1 3.5	
SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS					
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	1 Promouvoir et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence	LA14, LA15, EN33, HR5, HR9, HR11	*6.6.6	3.3	
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	2 Veiller à la non-complicité de violations des droits de l'homme	LA14, LA15, G4-12, EN32, EN33, HR5, HR9, HR11, SO9, SO10		Partie Rapport Annuel - Chap. 17.5.9	
LOYAUTÉ DES PRATIQUES					
Les actions engagées pour prévenir la corruption	10 Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	G4-56, G4-58, SO3,SO4,SO5	*6.6.3 *6.7.4	3.2	
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		EN27, PR1, PR2, PR3, PR4, PR6, PR7, PR8, PR9		3.1	
AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME	1 Promouvoir et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence 2 Veiller à la non-complicité de violations des droits de l'homme	HR1, HR2, HR7, HR8, HR9, HR10, HR11, HR12		*6.3.10	3.2 3.3

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2015

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

ALTEN S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Alten désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), disponible sur demande au siège de la société et dont un résumé figure dans la partie « Note méthodologique » du chapitre 3 du document de référence intitulé « Excellence opérationnelle et développement durable ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2015 et mars 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ quatre semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la partie « Note méthodologique » du chapitre 3 du document de référence intitulé « Excellence opérationnelle et développement durable ».

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de pays que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 80% des effectifs et entre 78% et 98% des informations quantitatives environnementales présentés.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère, conformément au Référentiel.

¹ dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

³ Informations quantitatives sociales : effectif total au 31.12 et répartition par genre, par âge, par zone géographique et par type de contrat ; embauches et départs ; taux moyen d'absentéisme ; turnover des collaborateurs ; nombre d'heures de formation.

Informations quantitatives environnementales : consommation d'énergie par surface ; consommation de papier et part de papier recyclé ; part des surfaces des bâtiments certifiées (BBC/HQE) ; nombre de km parcourus en train, en avion et en véhicule de fonction ; émissions de CO2 liées aux consommations d'énergie des bâtiments et aux déplacements professionnels ; quantité de déchets DEEE.

Informations qualitatives relatives à l'ISO 27 001 et la sécurité de l'information ; à la valorisation des métiers de l'ingénieur ; à la gestion des carrières ; aux mobilités internes et à la formation ; aux impacts indirects.

⁴ France ; Espagne ; Italie ; Inde.

Paris, le 22 avril 2016

L'un des Commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt
Associé

Carnet de l'actionnaire

Fiche signalétique

Raison sociale
Activité
Code APE
RCS
Adresse du Siège Social

Date de création
Nationalité
Capital social
Nombre d'actions ALTEN inscrites au Capital
Forme juridique
Exercice social
Marché de cotation

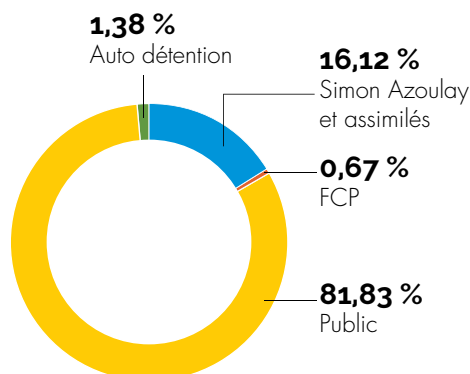
Indices boursiers intégrant le titre ALTEN
Code ISIN

ALTEN
Ingénierie et Conseil en Technologies
6202A
348 607 417 Nanterre
40, avenue André Morizet
92513 Boulogne-Billancourt
1988
Française
34 217 865,26 €
33 667 875 actions
Société Anonyme à Conseil d'Administration
1^{er} janvier au 31 décembre
Le titre ALTEN est coté au compartiment A du marché d'Euronext Paris
SBF 120, SBF 250, IT CAC 50, CACMID 100
FR 0000071946

Analystes financiers

Aurel BGC
Berenberg
Bryan Garnier
Cheuvreux Kepler
CIC Securities
Exane BNP Paribas
Gilbert Dupont
Natixis
Oddo Securities
Société Générale

Répartition de l'actionariat (au 31/03/2016)



Calendrier

28 janvier 2016
24 février 2016
28 avril 2016
24 mai 2016
28 juillet 2016
21 septembre 2016
27 octobre 2016

Chiffre d'affaires du 4^{ème} trimestre 2015
Résultats annuels 2015
Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2016
Assemblée générale des actionnaires
Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2016
Résultats du 1^{er} semestre 2016
Chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2016

Evolution du cours de Bourse

DATE	VOLUME MENSUEL	K€	PLUS HAUT	PLUS BAS	COURS MOYEN	MOYENNE SÉANCE EN TITRES	K€
janv-15	489 502	17 509 486,5400 €	37,55 €	33,66 €	35,77	23 310	833 798,7000 €
févr-15	618 387	23 610 015,6600 €	40,07 €	36,07 €	38,18	30 919	1 180 500,7830 €
mars-15	2 481 434	104 096 156,3000 €	43,50 €	39,40 €	41,95	112 792	4 731 643,4682 €
avr-15	916 934	40 482 636,1000 €	45,70 €	42,30 €	44,15	45 847	2 024 131,8050 €
mai-15	504 472	21 989 934,4800 €	45,57 €	42,41 €	43,59	25 224	1 099 496,7240 €
juin-15	1 063 821	44 457 079,5900 €	43,75 €	40,12 €	41,79	48 356	2 020 776,3450 €
juil-15	850 535	37 083 326,0000 €	46,15 €	40,24 €	43,60	36 980	1 612 318,5217 €
août-15	551 839	23 993 959,7200 €	46,00 €	38,98 €	43,48	26 278	1 142 569,5105 €
sept-15	969 209	43 071 647,9600 €	47,78 €	41,70 €	44,44	44 055	1 957 802,1800 €
oct-15	826 035	39 261 443,5500 €	49,47 €	46,27 €	47,53	37 547	1 784 611,0705 €
nov-15	1 028 173	50 318 786,6200 €	52,07 €	46,80 €	48,94	48 961	2 396 132,6962 €
déc-15	1 311 663	70 292 020,1700 €	55,00 €	51,86 €	53,59	59 621	3 195 091,8259 €
janv-16	1 404 380	72 662 621,2000 €	54,90 €	45,12 €	51,74	70 219	3 633 131,0600 €
févr-16	1 140 136	54 612 514,4000 €	53,03 €	43,73 €	47,90	54 292	2 600 595,9238 €
mars-16	810 468	43 133 106,9600 €	54,24 €	52,09 €	53,22	38 594	2 053 957,4743 €



2015
Document
de Référence

Rapport financier annuel

Sommaire

1	PERSONNES RESPONSABLES	107	13	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	147
1.1	Responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	107	14	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	149
1.2	Responsable de l'information financière	107	14.1	Informations concernant les mandataires	150
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	109	14.2	Conflits d'intérêts	158
2.1	Identité	109	15	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	159
2.2	Honoraires des Commissaires aux comptes	109	15.1	Rémunération versée et avantages en nature	160
3	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	111	15.2	Provisions pour pensions et retraites	164
3.1	Informations financières historiques	111	16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	165
4	FACTEURS DE RISQUES	113	16.1	Date d'expiration des mandats	166
4.1	Risques encourus en cas de variation des taux d'intérêts, des taux de change ou de cours de Bourse	114	16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	166
4.2	Risque de liquidité	115	16.3	Informations sur les comités	166
4.3	Risque de crédit/contrepartie	115	16.4	Conformité aux règles de gouvernement d'entreprise	166
4.4	Risques sur les actifs incorporels	116	17	SALARIÉS	177
4.5	Risques juridiques	116	17.1	Répartition des effectifs	178
4.6	Risques liés aux opérations de croissance externe	117	17.2	Participations et stock-options	178
4.7	Risques liés à l'activité	117	17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	178
4.8	Risques industriels liés à l'environnement	118	17.4	Accords collectifs	179
4.9	Assurances	118	17.5	Conséquences sociales et environnementales de l'activité d'ALTEN SA	180
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	119	18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	183
5.1	Histoire et évolution de la Société	120	18.1	Actionnariat	184
5.2	Investissements	122	18.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	188
6	APERÇU DES ACTIVITÉS ET DE LA STRATÉGIE	123	18.3	Contrôle direct ou indirect	188
6.1	Principales activités	124	18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	188
6.2	Principaux marchés	126	19	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	189
6.3	Événements exceptionnels	126	19.1	Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce	190
6.4	Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou nouveaux procédés de fabrication	126	19.2	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015)	191
6.5	Position concurrentielle	126	20	INFORMATIONS FINANCIÈRES	193
7	ORGANIGRAMME	127	20.1	Informations financières historiques	194
7.1	Description sommaire du Groupe	127	20.2	Informations financières <i>pro forma</i>	194
7.2	Liste des filiales importantes	127	20.3	États financiers	195
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	129	20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	246
8.1	Immobilisations corporelles importantes	129	20.5	Date des dernières informations financières	248
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	129	20.6	Informations financières intermédiaires et autres	248
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	131	20.7	Politique de distribution de dividendes	248
9.1	Situation financière	132	20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	248
9.2	Résultats d'exploitation	135	20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	248
9.3	Affectation du résultat	135	21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	249
9.4	Charges non déductibles fiscalement	135	21.1	Capital social	250
9.5	Délais de paiement	136	21.2	Informations statutaires	253
9.6	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	136	22	CONTRATS IMPORTANTS	257
10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	137	23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	259
10.1	Informations sur les capitaux	138	24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	261
10.2	Flux de trésorerie	138	25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	263
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	138	A	ANNEXES	265
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	139		Table de concordance du rapport financier annuel	265
10.5	Sources de financement attendues	139		Notes	266
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	141			
11.1	Politique de recherche et développement sur fonds propres	142			
11.2	Publications	143			
12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	145			
12.1	Principales tendances	145			
12.2	Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	145			

PERSONNES RESPONSABLES

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (cf. table de concordance figurant en page 265) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce document. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes sociaux de l'exercice 2013, figurant au paragraphe 20.4.2 du Document de référence 2013 (n° D.14-0408) comprend une observation ».

Fait à Boulogne-Billancourt, le 25 avril 2016.

Simon Azoulay – Président-Directeur général

1.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Monsieur Bruno Benoliel

Directeur Général Délégué.

CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

2

2.1 IDENTITÉ

2.1.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

KPMG Audit IS

Représenté par Monsieur Jean-Pierre Valensi – Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92 066 Paris La Défense Cedex.

Date de 1^{re} nomination : 18 juin 2015.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Société Grant Thornton

Représentée par Monsieur Vincent Frambourt – 100, rue de Courcelles, 75017 Paris.

Date de 1^{re} nomination : 25 juin 2003.

Dates de renouvellement : 23 juin 2009 et 18 juin 2015.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2.1.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Salustro Reydel – suppléant de KPMG Audit IS

Représenté par Monsieur Bertrand Desbarrières – Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92 066 Paris La Défense Cedex.

Date de 1^{re} nomination : 18 juin 2015.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Société IGEC – suppléant de la société Grant Thornton

Représentée par Monsieur Vincent Papazian – 3, rue Léon-Jost, 75017 Paris.

Date de 1^{re} nomination : 25 juin 2003.

Dates de renouvellement : 23 juin 2009 et 18 juin 2015.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le tableau relatif aux honoraires des Commissaires aux comptes se situe au chapitre 20.3.1, note 4.6 du présent Document de référence.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

3

3.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

CHIFFRES CLÉS SUR LA PÉRIODE COUVRANT LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires	1 540,9	1 373,2	1 216,2
France	51,6 %	55,5 %	61,7 %
International	48,4 %	44,5 %	38,3 %
Résultat opérationnel d'activité	152,5	132,2	117,6
Résultat opérationnel d'activité <i>(en % du CA)</i>	9,9 %	9,6 %	9,7 %
Résultat opérationnel	147,1	117,5	110,8
Résultat net part du Groupe	106,3	79,5	73,8
Effectifs	20 400	18 400	16 000

FACTEURS DE RISQUES

4.1	RISQUES ENCOURUS EN CAS DE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊTS, DES TAUX DE CHANGE OU DE COURS DE BOURSE	114	4.6	RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE	117
4.1.1	Risque de taux	114	4.7	RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ	117
4.1.2	Risque de change	114	4.7.1	Les procédures et les politiques de référencement	117
4.1.3	Risque sur actions	114	4.7.2	La gestion du personnel	118
4.2	RISQUE DE LIQUIDITÉ	115	4.8	RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT	118
4.3	RISQUE DE CRÉDIT/CONTREPARTIE	115	4.9	ASSURANCES	118
4.4	RISQUES SUR LES ACTIFS INCORPORELS	116			
4.5	RISQUES JURIDIQUES	116			

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

4.1 RISQUES ENCOURUS EN CAS DE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊTS, DES TAUX DE CHANGE OU DE COURS DE BOURSE

4.1.1 RISQUE DE TAUX

Le risque de taux auquel le Groupe est exposé provient essentiellement du contrat *Club Deal* conclu le 20 mars 2015 qui est indexé sur l'Euribor de la période d'intérêts considérée. Il encourt un risque de variation de taux en fonction des évolutions de l'indice de référence.

En raison du faible recours à l'endettement et de l'évolution des taux d'intérêt, le Groupe n'a pas jugé opportun la mise en place d'une couverture de taux d'autant qu'il s'agit d'un financement à court terme. L'exposition du Groupe reste limitée. Au 31 décembre 2015, le montant de la dette financière à taux variable s'élevait à 33 millions d'euros.

4.1.2 RISQUE DE CHANGE

Risque de change opérationnel

Bien que le Groupe soit largement présent à l'international, les flux monétaires liés à l'activité sont circonscrits au marché intérieur de chaque filiale et libellés essentiellement en devises locales.

refinancements par le Groupe libellés en devises mais restent limités et font l'objet d'une couverture totale ou partielle par des crédits bancaires libellés en devises.

En complément, voir chapitre 20.3.1, note 2.3 « Facteurs de risques financiers ».

Risque de change financier

Les besoins de financement des filiales hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation des valeurs des dettes ou de créances libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Les financements externes du Groupe sont en règle générale libellés en euros. Toutefois certaines opérations de croissance externe ont pu donner lieu à des

Risque de change de conversion

Certaines filiales du Groupe sont présentes hors zone euro, notamment aux États-Unis et en Suède. Les états financiers de ces filiales sont soumis à une certaine volatilité lors de leur conversion en monnaie de consolidation en lien avec l'évolution des devises locales par rapport à l'euro. Le risque de change de conversion constitue la principale exposition du Groupe au risque de change.

4.1.3 RISQUE SUR ACTIONS

Le risque lié au cours de Bourse est faible. En effet, en sus des actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité, la société ALTEN ne détient que 460 022 actions propres, représentant 1,37 % du capital social, au 31 décembre 2015.

Les valeurs mobilières donnant accès à terme au capital ne représentent que 0,2 % du capital social d'ALTEN au 31 décembre 2015.

Par ailleurs, ALTEN détient 426 149 actions ordinaires AUSY (cotée sur NYSE Euronext, Compartiment C) représentant 8,70 % du capital de cette société au 31 décembre 2015.

4.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidité et de disposer de ressources financières grâce à des facilités de crédits appropriées et d'être à même de dénouer ses positions sur le marché. Le Groupe veille à disposer d'une liquidité permanente pour faire face à ses engagements et en particulier pour concrétiser ses opportunités d'investissements.

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose :

- d'une gestion de trésorerie centralisée lorsque la législation locale le permet ;
- de procédures internes visant à optimiser le délai de recouvrement client ;
- de lignes de crédit ouvertes d'un montant de 160 millions d'euros dans le cadre du contrat *Club Deal* et de lignes de crédit court terme confirmées, renouvelables annuellement pour un montant de 20,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les ratios imposés par le contrat *Club Deal* conclu le 20 mars 2015 sont respectés, à savoir :

- ratio 1 – « Endettement financier net consolidé/Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio est inférieur à 2,5 ;
- ratio 2 – « Endettement financier net consolidé/Fonds propres consolidés ». Ce ratio est inférieur à 0,7.

Des indications complémentaires sur le contrat de *Club Deal* sont fournies au chapitre 20.3.1, note 2.3 « Facteurs de risques financiers ».

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

4.3 RISQUE DE CRÉDIT/CONTREPARTIE

Les prestations d'ALTEN sont essentiellement facturées au temps passé. En pratique, les risques liés aux activités de contrats avec engagement de résultat restent faibles (moins de 10 % du chiffre d'affaires). Les procédures internes élaborées par certains grands donneurs d'ordre pour émettre les bons de commande et procéder à la mise en paiement des factures affectent les délais de paiement. Face à cette difficulté croissante, le Groupe a dû renforcer ses *process* et ses ressources pour limiter l'augmentation des en-cours clients et le risque de non-paiement des clients.

Le groupe ALTEN réalise 35,8 % de son chiffre d'affaires avec une dizaine de clients, le premier client d'entre eux représentant 11,2 %

du chiffre d'affaires du Groupe, dans plusieurs pays, et sur plusieurs entités juridiques.

Par ailleurs, le groupe ALTEN a mis en place des procédures internes visant à évaluer le risque d'insolvabilité client lors de l'avant-vente puis à réaliser a posteriori une recouvrabilité efficace des créances.

Les clients du groupe ALTEN sont parmi les plus grands comptes européens : près de 88 % du chiffre d'affaires est réalisé avec cette typologie de clients limitant dès lors le risque d'insolvabilité. Le risque d'insolvabilité est donc limité. Les délais de recouvrement de créances clients s'établissent à 93,5 jours en 2015 (98,5 jours en 2014).

PART DES PREMIERS CLIENTS

(en % du chiffre d'affaires)	2015	2014	2013
1 ^{er}	11,2	11,1	11,3
5 premiers	25,2	25,9	29,6
10 premiers	35,8	37,1	42,1

Aucun risque de dépendance à l'égard d'un client en particulier n'a été identifié. Voir également chapitre 20.3.1, note 2.3.

4.4 RISQUES SUR LES ACTIFS INCORPORELS

Les Goodwills représentent la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur à la date d'acquisition des actifs et passifs identifiables et des passifs éventuels. Les Goodwills ne sont pas amortis. Le Groupe dispose d'un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser la valorisation de ces actifs et passifs. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat.

Les Goodwills sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ayant donné naissance aux Goodwills. Le Groupe ALTEN réalise des tests de dépréciation des Goodwills dès qu'un indice de perte de valeur est identifié et au

minimum une fois par an. Les pertes de valeur du Goodwill ne sont pas réversibles (voir chapitre 20.3.1, notes 2.2.5.3 et 2.2.5.6 des comptes consolidés).

Lorsque le coût d'acquisition est inférieur à la juste valeur de la quote-part revenant au Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise, l'écart est comptabilisé directement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

Voir également chapitre 20.3.1, note 3.1 des comptes consolidés.

4.5 RISQUES JURIDIQUES

La majeure partie des prestations réalisées par le groupe ALTEN est soumise à des obligations de moyens.

Néanmoins, les prestations soumises à engagements de résultat (forfaits) sont susceptibles en cas de retard d'exécution ou de mauvaise exécution d'entraîner l'application de pénalités voire d'engager la responsabilité d'ALTEN. Le Groupe a développé des *process* méthodologiques spécifiques dans la gestion de ce type de projet. La Direction des Projets structurés qui déploie les méthodologies et pilote la réalisation des *workpackages* a été évaluée CMMI®⁽¹⁾ niveau 3 pour une nouvelle durée de trois ans, en décembre 2015. L'ensemble de ces processus associés à une gestion rigoureuse de ses engagements contractuels permettent à ALTEN de maîtriser ce risque.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est partie à un certain nombre de procédures principalement dans le domaine social, commercial et fiscal. Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers. Les provisions sont détaillées par nature, montant et échéance prévisible dans l'Annexe des comptes consolidés (voir chapitre 20.3.1, voir le détail des comptes consolidés, note 3.9.).

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

(1) CMMI is registered in the US Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University.

4.6 RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Le groupe ALTEN a réalisé, et pourra être amené à réaliser, des opérations d'acquisition d'actifs ou de participations, et plus généralement toutes opérations de croissance externe.

Ces opérations de croissance externe impliquent principalement les risques suivants :

- les hypothèses retenues par le Groupe pour la valorisation de l'acquisition pourraient ne pas se vérifier, en particulier concernant les prix, les coûts, les synergies et la rentabilité attendus ;
- des difficultés liées à la mise en œuvre de l'intégration des activités ou des sociétés acquises peuvent survenir ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés ;
- le Groupe pourrait détériorer son endettement en vue de financer ces acquisitions, limitant ainsi sa flexibilité financière et les possibilités de contracter de nouveaux financements externes.

En conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se vérifier dans les délais et les niveaux

attendus, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les résultats financiers, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Dans le cadre de sa stratégie de développement, en particulier à l'international, le groupe ALTEN a procédé à un certain nombre d'opérations de regroupement au cours des derniers exercices et examine en permanence les opportunités qui s'offrent à lui.

Ces opérations, ciblées sur des sociétés comprenant entre 50 et 200 consultants, autrement dit de taille modeste par rapport à celles du Groupe, ont dès lors une exposition réduite aux risques exposés ci-dessus.

En amont, un service dédié pouvant être complété par des conseils externes, recherche et analyse les cibles, informe et conseille sur les choix d'investissement.

Dès la décision d'investissement prise, le Groupe élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

4.7 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

4.7.1 LES PROCÉDURES ET LES POLITIQUES DE RÉFÉRENCIEMENT

Les grands clients ont mis en place des politiques de rationalisation de leur recours aux sociétés de conseil en ingénierie et technologies ayant pour effet de limiter le nombre de partenaires référencés en s'inscrivant dans une politique générale de recherche de productivité.

ALTEN a confirmé fin 2015 l'ensemble de ses référencements dans l'Aéronautique, l'Automobile, l'Énergie, les Télécom...

Pour le cas où ALTEN viendrait à perdre un référencement auprès d'un client majeur (2 clients représentant chacun plus de 5 % du chiffre d'affaires), son taux d'activité et par conséquent sa rentabilité pourraient se voir ponctuellement affectés.

Dans le cadre de la rationalisation des panels fournisseurs et de l'évolution de la demande des principaux donneurs d'ordre, ALTEN accompagne la démarche de ses clients par la mise en place de l'offre *workpackage* qui permet la réalisation de gains de productivité et qui peut être associée à une approche *nearshore* ou *offshore*.

Depuis quelques années, les Directions Achats des clients souhaitent faire réaliser une partie de leurs études et développements dans des pays dits à « bas coûts ». Le groupe ALTEN a donc mis en place des structures dédiées pour répondre à cette demande et maintenir ainsi la relation client. Dans la pratique, le nombre de projets réalisés en mode *offshore* ou *nearshore* est resté très limité.

ALTEN possède des structures *near* et *offshore* en Roumanie, Pologne, en Inde et au Maroc.

La part du chiffre d'affaires réalisé par le groupe ALTEN en mode *offshore* et en mode *nearshore* est non significative.

À ce jour, le risque lié aux délocalisations est quasi nul. Cette offre *offshore/nearshore*, si elle se développe, devrait permettre à ALTEN de gagner de nouveaux marchés.

4.7.2 LA GESTION DU PERSONNEL

Près de 90 % des salariés d'ALTEN sont des ingénieurs dont les profils sont très recherchés sur un marché du travail fortement tendu.

Avec près de 5 000 recrutements pour l'année 2015 dans le monde dont 4 500 ingénieurs et 30 % de jeunes diplômés, ALTEN mène une politique active en recrutement. Le Groupe multiplie les actions en participant à près d'une centaine de salons et forums par an, en organisant des événements à la rencontre des candidats comme l'ALTEN job tour

dans 10 villes en France, en nouant des partenariats avec les écoles d'ingénieurs et avec la confédération nationale des juniors entreprises.

En 2016 ALTEN a reçu pour la 5^e année consécutive le label Top Employeur en France, qui met en valeur les investissements humains effectués par le Groupe et notamment les dispositifs de formation et de valorisation des talents.

4.8 RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Ces risques sont non significatifs. Le groupe ALTEN réalise des prestations de services intellectuelles. Par nature, ces activités ont peu d'impact sur l'environnement.

4.9 ASSURANCES

La politique d'assurance du Groupe est associée à une démarche forte de prévention et de protection contre les risques. L'ensemble des sociétés du Groupe est assuré auprès de compagnies d'assurance de 1^{er} rang pour l'ensemble des risques majeurs qui pourraient affecter significativement son activité, ses résultats ou son patrimoine.

Sont principalement assurés les risques en matière de :

- dommages immatériels non consécutifs ;
- dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- dommages causés aux clients et aux tiers.

INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

5

5.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ 120

5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	120
5.1.2	Registre du commerce et des sociétés	120
5.1.3	Date de constitution et durée	120
5.1.4	Siège social, forme juridique, législation applicable	120
5.1.5	Historique et évolution de la structure du Groupe	120

5.2 INVESTISSEMENTS 122

5.2.1	Principaux investissements réalisés en 2015	122
5.2.2	Principaux investissements réalisés ou engagés depuis la clôture de l'exercice	122
5.2.3	Principaux investissements futurs	122

5.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

5.1.1 RAISON SOCIALE ET NOM COMMERCIAL DE L'ÉMETTEUR

Dénomination sociale de l'émetteur : ALTEN.

Nom commercial de l'émetteur : ALTEN.

5.1.2 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 348 607 417 depuis le 16 novembre 1988.

5.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 28 octobre 1988.

La durée de la Société est de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

5.1.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION APPLICABLE

Siège Social et Direction du Groupe : 40, avenue André-Morizet
92513 Boulogne-Billancourt Cedex. Le numéro de téléphone du
siège social est +33(0)1 46 08 72 00.

ALTEN est une société anonyme à Conseil d'administration soumise
au droit français, en particulier aux dispositions du Livre II du Code
de commerce.

Direction commerciale : 221 bis, boulevard Jean-Jaurès
92514 Boulogne-Billancourt Cedex. Le numéro de téléphone de la
Direction commerciale est +33(0)1 46 08 70 00.

5.1.5 HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU GROUPE

Depuis sa création, la croissance d'ALTEN suit deux axes
stratégiques : la proximité géographique de ses clients (en France
comme à l'étranger) et l'enrichissement continu de son offre par le

développement de nouvelles compétences et prestations. ALTEN est
ainsi devenu rapidement l'un des leaders européens du secteur de
l'Ingénierie et du conseil en technologies.

1988

Création d'ALTEN par trois ingénieurs issus de Grandes Écoles, qui assurent la direction du Groupe.

1989-2000

1989 : ALTEN crée ses premières filiales en France : ALTEN Sud-Ouest, ALTEN Industrie (Intégration au forfait dans le domaine ferroviaire), GIST et à l'étranger : ALTEN Ltd (UK).

Malgré la crise économique, ALTEN poursuit sa croissance, double ses effectifs et reste bénéficiaire pendant la période 1991-1994.

ALTEN élargit ses prestations avec la création de filiales spécialisées en matière d'Architectures Réseaux, de Systèmes ouverts, de Client/serveur, et de Technologies Objet.

ALTEN poursuit son déploiement régional à travers les agences ALTEN Ouest et ALTEN Est.

1999 : Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris le 1^{er} février 1999 d'ALTEN SA. Le Groupe complète son implantation régionale avec ALTEN PACA, ALTEN Nord et filialise ses activités en Belgique avec la création de la société ALTEN Benelux fin décembre.

2000 : ALTEN poursuit son implantation à l'étranger en créant Altek en Allemagne, ALTEN Espagne, Axen au Benelux, et prend le contrôle à 100 % d'ALTEN Ltd en Grande-Bretagne. Le Groupe acquiert Abilog, Anotech, Cogitel et le groupe Techniques Avancées.

2001-2010

- 2001 : ALTEN accélère sa politique de croissance externe pour maintenir son rythme de développement dans un environnement économique moins favorable et procède à l'acquisition de trois nouvelles sociétés dont une à l'étranger : Eben Technologies, SD Partners et ETIC.
- 2002 : Poursuite de la croissance du groupe ALTEN et acquisition de 4 nouvelles sociétés (SBD Technologies et Siatcom en Espagne, Orion aux Pays-Bas et Groupecyber en France).
- 2003 : Renforcement de sa position internationale qui représente fin 2003, 20 % du Chiffre d'Affaires du groupe ALTEN, notamment grâce au déploiement sur l'Italie (acquisition de DEC Informatica) et l'Allemagne (acquisition de IMP GMBH). Acquisition d'une société en France, le groupe GSO, spécialisée dans le management de projets en R&D.
- 2004 : La croissance organique en France est significative et ALTEN poursuit son développement à l'international. Plus de 25 % du Chiffre d'Affaires du Groupe est réalisé hors de France. Acquisition de 3 nouvelles sociétés : Cronos en Espagne, Syselog en France et Aerotec en Allemagne, permettant ainsi à ALTEN de devenir l'un des leaders européens dans le management de projets en R&D.
- 2005 : ALTEN dépasse son objectif de 6 000 personnes avec un an d'avance (effectif de 6 540 personnes fin 2005). Plus de 27 % de son Chiffre d'Affaires est réalisé hors de France. ALTEN procède à diverses opérations de restructurations internes en 2005 et acquiert la société Quaternove en France.
- 2006 : ALTEN devient le leader européen du conseil en hautes technologies et poursuit sa progression par croissance organique et externe. Pour répondre à la demande croissante des clients en *workpackage*⁽¹⁾ et *offshore/nearshore*⁽²⁾ ALTEN a regroupé au sein d'une division dédiée, l'offre « Projets Structurés » et acquiert une société spécialisée dans les bureaux d'études R&D et Design en *workpackage*.
L'offre *nearshore* s'est étoffée grâce à une acquisition en Roumanie et comprend désormais la Tchéquie, la Slovaquie, la Pologne, la Roumanie et le Vietnam.
- 2008 : ALTEN a confirmé la quasi-intégralité de ses référencements et partenariats en Europe et fait partie des prestataires référencés E2S, dans le monde (cinq premiers prestataires en ingénierie du groupe EADS). Croissance organique soutenue (16,2 %) réalisées principalement dans les secteurs de l'Énergie, du Ferroviaire, de l'Aéronautique et de la Banque. ALTEN a ainsi renforcé sa position de leader sur le marché de l'ICT (source : PAC 2009⁽³⁾).
- 2009 : La détérioration de l'activité économique a affecté la plupart des secteurs d'activité et principalement l'Automobile. Ses référencements ont été confirmés et ALTEN a poursuivi sa croissance sur d'autres secteurs tels que l'Aéronautique, l'Énergie ou la Banque/Finance. Le groupe ALTEN devient leader français des projets structurés.
- 2010 : Le groupe ALTEN poursuit le redéploiement de son offre vers les projets structurés. Cette stratégie le conduit à renforcer et structurer sa Direction technique, et à mettre en œuvre les processus d'évaluation CMMI.

2011-2015

- 2011 : ALTEN a continué à gagner des parts de marché, grâce à une croissance organique soutenue et à la réalisation d'opérations de croissance externe pour accélérer son développement à l'international.
- 2012 - 2014 : ALTEN a poursuivi sa stratégie de croissance organique et a accéléré son développement par croissance externe, en vue de développer ses positions de marché à l'international.
En 2012, ALTEN a acquis 4 sociétés à l'international : en Suède (250 consultants), en Chine (50 consultants), en Allemagne (30 consultants) et en Pologne (40 consultants); en 2013, ALTEN a acquis six nouvelles sociétés dont une en France et cinq à l'international (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Belgique); en 2014, ALTEN a acquis huit sociétés dont sept à l'étranger. ALTEN renforce notamment sa présence en Allemagne, avec près de 2 000 salariés.

2015

L'International représente désormais 48,4 % de l'activité totale du Groupe, grâce notamment à l'acquisition de six nouvelles sociétés à l'étranger. Dans les années à venir, ALTEN poursuivra sa stratégie fondée sur une politique de croissance externe dynamique et sa capacité de développement organique, dans le respect de sa politique de marge.

(1) Prestations sous-traitées avec mise à disposition de moyens techniques (locaux, moyens informatiques, logiciels métiers).

(2) Services consommés en France et réalisés à l'étranger (dans les pays proches géographiquement : *nearshore* ou dans les pays éloignés voire très éloignés : *offshore*).

(3) Étude réalisée par Pierre Audoin Conseil.

5.2 INVESTISSEMENTS

5.2.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2015

En 2015, ALTEN a réalisé principalement les investissements suivants :

- acquisitions d'agencements et installations, de mobilier, de matériel et d'infrastructures informatiques pour un montant de 2,965 millions d'euros, ainsi que des immobilisations incorporelles pour 2,167 millions d'euros ;

- immobilisations financières nettes, prises de participations et compléments de prix payés pour un montant de 25,796 millions d'euros.

Ces investissements ont été autofinancés.

5.2.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS OU ENGAGÉS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Hormis les acquisitions mentionnées aux paragraphes 9.1.1.1 et 9.1.1.2 du présent document, aucun autre investissement financier ou prise de participation n'a été réalisé ou engagé depuis la clôture de l'exercice.

5.2.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

Aucun investissement futur n'a fait l'objet d'engagement ferme de la part des organes de direction, à l'exception des clauses d'*earn-out* dans le cadre d'acquisitions de filiales, dont les montants ont été

dûment appréhendés dans les comptes consolidés du Groupe. La dette afférente, estimée à 27,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, figure dans les autres passifs courants et non courants.

APERÇU DES ACTIVITÉS ET DE LA STRATÉGIE

6

6.1	PRINCIPALES ACTIVITÉS	124
6.1.1	Opérations et principales activités	124
6.1.2	Nouvelles offres	125
6.2	PRINCIPAUX MARCHÉS	126
6.3	ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS	126

6.4	DÉPENDANCE DE L'ÉMETTEUR À L'ÉGARD DE BREVETS OU LICENCES, CONTRATS INDUSTRIELS, COMMERCIAUX OU FINANCIERS OU NOUVEAUX PROCÉDÉS DE FABRICATION	126
6.5	POSITION CONCURRENTIELLE	126

6.1 PRINCIPALES ACTIVITÉS

6.1.1 OPÉRATIONS ET PRINCIPALES ACTIVITÉS

Les principales activités du groupe ALTEN sont décrites aux chapitres « ALTEN, Partenaire technologique » et « Nos Clients » du rapport d'activité. Les tableaux ci-dessous complètent ces informations.

Répartition du chiffre d'affaires consolidé par principal secteur d'activité pour la période couverte par les données financières historiques :

	2015	2014	2013
Aéronautique & spatial	17,1 %	17,5 %	18,5 %
Défense & Sécurité	4,9 %	5,3 %	5,8 %
Automobile	19,1 %	17,8 %	14,5 %
Ferroviaire & Naval	3,1 %	3,9 %	4,5 %
Multimédia & Électronique	6,0 %	5,3 %	5,9 %
Télécoms	8,9 %	10,4 %	12,5 %
Finance & Tertiaire	16,1 %	15,0 %	14,5 %
Énergie & Sciences de la vie	19,9 %	20,5 %	20,2 %
Autres industries	4,9 %	4,3 %	3,6 %

Répartition du chiffre d'affaires consolidé et des effectifs ingénieurs par principales zones géographiques pour la période couverte par les données financières historiques :

		2015	2014	2013
France	Chiffre d'affaires	795,3 M€	761,5 M€	751,0 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	51,6 %	55,5 %	61,7 %
	Ingénieurs	8 917	8 228	7 917
Allemagne	Chiffres d'affaires	160,2 M€	145,2 M€	108,6 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	10,4 %	10,6 %	8,9 %
	Ingénieurs	1 632	1 580	1 128
Scandinavie	Chiffres d'affaires	121,6 M€	114,8 M€	101,7 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	7,9 %	8,4 %	8,4 %
	Ingénieurs	1 257	1 217	894
Amérique du Nord	Chiffres d'affaires	109,6 M€	54,2 M€	25,3 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	7,1 %	3,9 %	2,1 %
	Ingénieurs	414	291	139
Royaume-Uni	Chiffres d'affaires	86,1 M€	73,2 M€	47,3 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	5,6 %	5,3 %	3,9 %
	Ingénieurs	573	564	446
Espagne	Chiffre d'affaires	69,8 M€	60,6 M€	57,6 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	4,5 %	4,4 %	4,7 %
	Ingénieurs	1 509	1 296	1 124
Italie	Chiffres d'affaires	56,9 M€	47,4 M€	32,2 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	3,7 %	3,4 %	2,6 %
	Ingénieurs	812	710	479
Belgique	Chiffres d'affaires	52,9 M€	46,5 M€	37,0 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	3,4 %	3,4 %	3,0 %
	Ingénieurs	536	421	341
Pays-Bas	Chiffres d'affaires	51,8 M€	37,1 M€	33,7 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	3,4 %	2,7 %	2,8 %
	Ingénieurs	516	413	398
Autres	Chiffres d'affaires	36,6 M€	32,8 M€	21,8 M€
	<i>Contribution CA consolidé</i>	2,4 %	2,4 %	1,8 %
	Ingénieurs	1 827	1 526	1 238

6.1.2 NOUVELLES OFFRES

Les offres de services du groupe ALTEN sont décrites au chapitre « ALTEN, Partenaire technologique », section « Les offres de service », du rapport d'activité.

6.2 PRINCIPAUX MARCHÉS

La présentation des principaux marchés du groupe ALTEN figure au chapitre « Nos Clients » du rapport d'activité.

6.3 ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Néant.

6.4 DÉPENDANCE DE L'ÉMETTEUR À L'ÉGARD DE BREVETS OU LICENCES, CONTRATS INDUSTRIELS, COMMERCIAUX OU FINANCIERS OU NOUVEAUX PROCÉDÉS DE FABRICATION

Voir chapitre 4 « Facteurs de risques ».

6.5 POSITION CONCURRENTIELLE

Depuis plusieurs années, ALTEN est classé n° 1 en France sur le marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies. ALTEN est second sur le marché européen, sur lequel il conforte sa place de leader.

Le marché de l'Ingénierie et du conseil en technologies est fragmenté.

En France, une dizaine d'acteurs réalisent plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, et représentent conjointement près de 40 % de l'activité.

Hors de France, le marché reste très atomisé.

Seuls 6 acteurs du marché de l'Ingénierie et du conseil en technologies ont une présence européenne ; ils sont tous français.

(Source Pierre Audoin Consultants 2015).

ORGANIGRAMME

7

7.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

ALTEN SA est la société mère du groupe ALTEN. ALTEN SA exerce à la fois une activité opérationnelle et une activité de holding d'animation du Groupe. Elle exerce notamment les activités suivantes dans le cadre de ses relations mère-fille avec les filiales du Groupe, principalement françaises :

- juridique (droit des sociétés, contrats, gestion des litiges, droit social, contentieux, fusions-acquisitions...) ;
- financier (comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie...) ;
- administration et gestion du personnel (gestion des carrières, paie, relations sociales...) ;
- services généraux (logistique, entretien, maintenance...) ;
- informatique (Systèmes d'information et Réseaux/Télécoms) ;

- développement interne (recrutement et formation des managers commerciaux...) ;
- communication et marketing ;
- conseil en management et en stratégie.

Ces services sont refacturés aux filiales en conformité avec la politique prix de transfert mise en place au sein du Groupe.

ALTEN SA a constitué une centrale de trésorerie au sein du Groupe au travers de sa filiale à 100 %, la société ALTEN Cash Management SARL.

ALTEN SA fait également profiter à certaines de ses filiales de référencements clients grands comptes.

Au 31 décembre 2015, le groupe ALTEN est composé de 110 filiales implantées en Europe, en Amérique du Nord en Inde et en Asie.

7.2 LISTE DES FILIALES IMPORTANTES

La liste des filiales importantes figure à la note 2.4 « Périmètre de consolidation » de l'annexe aux comptes consolidés présentée au paragraphe 20.3.1 du présent Document de référence.

PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

8

8.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES

Néant.

8.2 QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES POUVANT INFLUENCER L'UTILISATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Néant.

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

9

9.1	SITUATION FINANCIÈRE	132	9.3	AFFECTATION DU RÉSULTAT	135
9.1.1	L'activité du Groupe et d'ALTEN SA au cours de l'exercice écoulé	132	9.4	CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT	135
9.1.2	Évolution du chiffre d'affaires	133			
9.1.3	Évolution des résultats	133	9.5	DÉLAIS DE PAIEMENT	136
9.2	RÉSULTATS D'EXPLOITATION	135	9.6	TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	136
9.2.1	Facteurs importants	135			
9.2.2	Changements importants	135			
9.2.3	Influence d'événements extérieurs	135			

Toutes les filiales de la société ALTEN, (ci-après la « Société » ou « ALTEN »), sont consolidées dans les comptes du Groupe selon les méthodes décrites dans les notes aux états financiers consolidés.

9.1 SITUATION FINANCIÈRE

9.1.1 L'ACTIVITÉ DU GROUPE ET D'ALTEN SA AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

9.1.1.1 Activité du Groupe

ALTEN, leader Européen de l'Ingénierie et du conseil en technologies (ICT) réalise des projets de conception et d'études pour les Directions techniques et SI des grands comptes industriels, télécoms et tertiaires.

Le marché recouvre l'ensemble des prestations d'Ingénierie et de conseil en technologies (ICT), à savoir :

- études scientifiques et techniques ;
- architectures réseaux et Systèmes d'Information Technologiques.

Le groupe ALTEN a poursuivi son expansion à l'International (+ 21,9 %) qui représente désormais 48,4 % de l'activité totale du Groupe.

La marge opérationnelle d'activité a progressé sensiblement à 9,9 % du chiffre d'affaires (9,6 % en 2014). Elle s'est établie à 8,8 % au premier semestre 2015 et a atteint 11 % au second semestre, en forte hausse. La marge opérationnelle d'activité continue à être pénalisée par la consolidation des sociétés acquises récemment en 2014 et 2015. Ces dernières, moins rentables, sont en phase d'intégration et pèsent essentiellement sur la rentabilité de l'international. Leur rentabilité s'améliore progressivement grâce aux actions menées.

Hors acquisitions 2014 et 2015, la marge opérationnelle d'activité d'ALTEN aurait été supérieure à 10 %.

Fin décembre, ALTEN comptait 20 400 collaborateurs dont 88 % d'ingénieurs.

La répartition géographique et la répartition par activité sont présentées au chapitre 6 du présent Document de référence.

ALTEN a réalisé plusieurs opérations de croissance externe durant l'exercice écoulé :

- LINCOLN (CA 23 M€; 230 consultants)

Altén SA a acquis, en date du 12 février 2015, 100 % des titres de la société Abilène, holding de la société Lincoln, société de droit français, spécialisée en science des données et plus spécifiquement dans l'information décisionnelle et les études cliniques en France.

- ECLIPSE IT (CA 14 M€; 95 consultants)

Altén Nederland a acquis le 26 janvier 2015 la totalité des titres de 4 sociétés de droit néerlandais spécialisées dans le Software testing et la Business Intelligence.

- EXPERCO (CA 8 M€; 30 consultants)

Altén Canada a acquis, le 23 février 2015, la totalité des titres de la société Experco, de droit Canadien, spécialisée en conseils en TI.

- AIXIAL (CA 17 M€; 160 consultants)

Altén SA a acquis le 1er juillet 2015 un groupe de sociétés spécialisé dans les sciences de la vie et la BI.

- CORALIUS (CA 9 M€; 70 consultants)

Altén Belgium a acquis le 31 juillet 2015 une société spécialisée dans le test logiciel et le service d'assurance qualité logiciel.

- CREATIVE DATA (CA 12,5 M€; 100 consultants)

Altén Europe a acquis le 8 octobre 2015 en Allemagne, la société Creative Data AG et ses filiales, spécialisées dans l'infotainment.

- BEONE (CA 12 M€; 50 consultants)

Altén Europe a acquis le 27 octobre 2015, la société BeOne Group et sa filiale Suisse, spécialisées dans le conseil en technologies, ainsi que des titres de sociétés en Allemagne.

- HOTSWAP (CA 7 M€; 50 consultants)

Altén Sweden a acquis le 5 novembre 2015 en Suède, le Groupe Hotswap, spécialisé dans le domaine des sciences de la vie.

Par ailleurs, ALTEN SA a conclu, le 20 mars 2015, une convention de crédit « Club Deal » d'un montant global maximum de 160 000 000 d'euros, pour une durée maximale de 7 ans, afin d'assurer au groupe ALTEN les ressources financières nécessaires pour assurer ses besoins d'exploitation ainsi que ses opérations d'investissement et de croissance externe.

Événements post-clôture

Le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions au cours du premier trimestre 2016 :

- Acquisition d'une société spécialisée dans le software engineering en Italie (CA : 8 M€ ; 60 consultants) ;
- Acquisition d'une société spécialisée dans l'automobile aux Etats-Unis (CA : 6 M€ ; 70 consultants) ;
- Acquisition d'une société spécialisée dans le marché de la santé aux Etats-Unis (CA : 16 M€ ; 150 consultants) ;
- Acquisition d'activités d'une société dans plusieurs pays, en Inde, aux Etats-Unis et à Singapour (CA : 18 M€ ; 750 consultants) ;
- Acquisition d'une société en Allemagne sur le marché de l'ingénierie et du Conseil en Technologie (CA : 10 M€ ; 70 consultants).

9.1.1.2 Activité d'ALTEN SA

ALTEN SA réalise des projets d'études et de conception pour les Directions techniques et les Directions des Systèmes d'information des grands comptes de l'industrie, des télécoms et du tertiaire.

ALTEN SA intervient chez ses clients selon différents types d'offres :

- en mode consulting ;
- en mode *workpackage*.
- Les *workpackages* comportent plusieurs niveaux de responsabilité et de partage des risques et peuvent être réalisés soit chez le client, soit en externalisation partielle ou totale sur site ALTEN. Ces prestations sont réalisées pour la plupart en engagement de moyens avec une facturation correspondant aux temps passés. La part dans l'offre *workpackage* des projets au forfait avec engagement de résultat pour un prix forfaitaire représente moins de 10 % de l'activité totale d'ALTEN SA.

L'activité en 2015 a été globalement satisfaisante même si les principaux donneurs d'ordre continuent d'être en recherche permanente de gains de productivité.

Parmi les principaux faits marquants à retenir, le secteur de l'Automobile a été marqué par une forte progression pour la seconde

année consécutive. À contrario, le secteur des Telecom en France a poursuivi sa décroissance.

Le secteur de l'Aéronautique a connu une forte progression dans les activités de Manufacturing engineering et dans l'activité Spatial.

Le secteur des Sciences de la Vie est en progression significative, principalement dans la pharmacie.

Enfin, l'année 2015 a été marquée par un net ralentissement dans le secteur de l'Oil and Gas et des difficultés dans le Nucléaire, même si ALTEN SA reste peu exposée à ce secteur d'activité.

Événements marquants

Outre les opérations de croissance externe réalisées par ALTEN SA, décrites au paragraphe 9.1.1.1, ALTEN a conclu, le 20 mars 2015, une convention de crédit « *Club Deal* » d'un montant global maximum de 160 000 000 euros, pour une durée maximale de 7 ans, afin d'assurer au groupe ALTEN les ressources financières nécessaires pour assurer ses besoins d'exploitation ainsi que ses opérations d'investissement et de croissance externe.

Événements post-clôture

Néant.

9.1.2 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

9.1.2.1 Au niveau du Groupe

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe ALTEN s'établit à 1 540,9 millions d'euros en hausse de 12,2 % par rapport à 2014. La part du chiffre d'affaires à l'international représente 48,4 % du chiffre d'affaires (contre 44,5 % en 2014), en progression continue.

À données constantes, l'activité progresse de 3,43 % en 2015 (2,5 % en France ; 4,6 % hors de France).

La croissance de l'activité reste plus molle en France mais a accéléré tout au long de l'année à l'international.

Les acquisitions, principalement réalisées à l'étranger, ont contribué pour près de 8 % à la croissance de l'activité, essentiellement à l'international. En France, la croissance s'élève à 4,5 %. Hors de France, l'activité a crû de 21,9 %.

9.1.2.2 Au niveau d'ALTEN SA

La société ALTEN SA a réalisé un chiffre d'affaires de 465,3 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à l'exercice précédent (434,8 millions d'euros).

98 % de son chiffre d'affaires est réalisé en France et 2 % hors de France, dans le cadre de projets réalisés pour le compte de clients français.

Ce chiffre d'affaires inclut le chiffre d'affaires « portage » correspondant aux prestations réalisées par certaines filiales du Groupe chez des clients pour lesquels seule ALTEN SA est référencée ainsi que les prestations annexes, constitués des redevances refacturées aux filiales, de la refacturation des services partagés etc.

En conséquence, le chiffre d'affaires opérationnel (hors portage) correspondant aux prestations réalisées par ALTEN SA pour ses clients s'est élevé à 374,1 millions d'euros en 2015, en hausse de 5 % par rapport à 2014 (352,4 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes sont de 160,5 millions d'euros contre 146,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, en augmentation de 9,3 %, en raison principalement de l'augmentation des coûts de sous-traitance et des frais de déplacement, en lien avec l'activité, des loyers et charges et des frais de formation.

Les charges de personnel ressortent à 264,4 millions d'euros contre 256,1 millions d'euros en 2014, en hausse de 3,2 % du fait de la progression des effectifs, cohérente avec la hausse de l'activité.

9.1.3 ÉVOLUTION DES RÉSULTATS

9.1.3.1 Au niveau du Groupe

Le résultat opérationnel d'activité s'établit à 152,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit 9,9 % du chiffre d'affaires (132,2 millions d'euros soit 9,6 % du chiffre d'affaires en 2014), en hausse de 15,3 % par rapport au 31 décembre 2014. L'amélioration de la marge opérationnelle d'activité est due à la progression de la rentabilité des filiales acquises en 2014 (même si leur rentabilité reste inférieure à la moyenne du Groupe) et à la hausse de la rentabilité à périmètre constant.

Le résultat non récurrent s'établit à - 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 (versus - 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2014). Il est composé principalement de coûts de restructuration des sociétés acquises en 2014 et 2015 et des frais d'acquisition.

Après prise en compte de ces éléments, le résultat opérationnel s'élève à 147,1 millions d'euros soit 9,5 % du chiffre d'affaires, en hausse de 25,2 % par rapport à l'an passé. En 2014, le résultat opérationnel s'élevait à 117,5 millions d'euros et représentait 8,6 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier s'élève à 4,9 millions d'euros. Il est constitué pour l'essentiel de gains nets de change, de reprises de provisions et de produits nets d'actualisation, d'une plus-value de cession de titres non consolidés et de charges de financement liées à l'endettement financier.

La charge d'impôt s'élève à - 47,6 millions d'euros et le résultat des entreprises mises en équivalence est de 2,4 millions d'euros.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 106,3 millions d'euros, soit 6,9 % du chiffre d'affaires, en hausse de 33,7 % par rapport à 2014.

Les résultats consolidés du groupe ALTEN sont détaillés dans le tableau suivant :

	2015		2014		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	%
Chiffre d'affaires	1 540,9		1 373,2		+ 12,2
Résultat opérationnel d'activité	152,5	9,9	132,2	9,6	+ 15,3
Coût des stock-options	0,1		0		
Résultat non récurrent	(5,5)		(15,5)		
Dépréciation des goodwill	0		0		
Résultat de cession	0		0,8		
Résultat opérationnel	147,1	9,5	117,5	8,6	+ 25,2
Résultat financier	4,9		3,9		
Impôts	(47,6)		(42,2)		
Sociétés mises en équivalence	1,9		0,4		
Résultat net part du Groupe	106,3	6,9	79,5	5,8	+ 33,7

9.1.3.2 Au niveau d'ALTEN SA

Le résultat d'exploitation s'établit à 27,9 millions d'euros (6 % du chiffre d'affaires) contre 24,1 millions d'euros au 31 décembre 2014 (5,5 % du chiffre d'affaires).

Le résultat financier s'établit à 8,4 millions d'euros en 2015 contre 8,0 millions d'euros en 2014. Ce résultat financier se compose essentiellement de dividendes versés par les filiales d'ALTEN (35,5 millions d'euros) minorés de dotations financières aux amortissements (- 26 millions d'euros).

Le résultat exceptionnel s'élève à 2,7 millions d'euros contre 0,95 millions d'euros au 31 décembre 2014. Il résulte principalement de plus-values sur cession de titres.

Après prise en compte de la participation envers les salariés pour 1,8 millions d'euros et de l'impôt sur les sociétés pour un montant de 2,9 millions d'euros, le résultat net s'établit à 34,3 millions d'euros, soit 7,4 % du chiffre d'affaires.

Au bilan :

Les immobilisations financières (201,9 millions d'euros) sont principalement constituées par les titres de participation.

Au 31 décembre 2015, la position de trésorerie nette d'ALTEN SA (y compris comptes courants financiers) était positive de 37,5 millions d'euros (6,3 millions d'euros au 31 décembre 2014).

9.2 RÉSULTATS D'EXPLOITATION

9.2.1 FACTEURS IMPORTANTS

Les facteurs ayant affecté l'activité et le résultat d'exploitation sont exposés au 9.1. Une analyse par secteur d'activité est par ailleurs disponible au chapitre « Nos Clients » au sein du rapport d'activité.

9.2.2 CHANGEMENTS IMPORTANTS

Néant.

9.2.3 INFLUENCE D'ÉVÉNEMENTS EXTÉRIEURS

Néant.

9.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2015 se soldant par un bénéfice s'élevant à 34 312 722,50 euros.

Origine :

- bénéfice net de l'exercice : 34 312 722,50 € ;
- report à nouveau : 132 992 723,47 € ;
- résultat à affecter : 167 305 445, 97 €.

Affectation :

- réserve légale : 6 048,14 € ;
- dividende : 33 678 875 actions à 1 € 33 678 875,00 € ;
- autres réserves : 12 000 000,00 € ;
- report à nouveau : 121 620 522,83 €.

La date de mise en paiement du dividende est fixée au 31 mai 2016.

La date de détachement du coupon est fixée au 27 mai 2016.

9.4 CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Le montant des charges somptuaires et autres charges non déductibles visées à l'article 39-4 du CGI, s'élève à 78 449 euros pour l'exercice 2015.

9.5 DÉLAIS DE PAIEMENT

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, au 31 décembre 2015, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs, s'élevait à 42 106 milliers d'euros.

(en milliers d'euros)	Total dettes fournisseurs		Dettes échues à la clôture		Total dettes non échues		Dont échéances à - de 30 jours		Dont échéances entre 30 et 60 jours		Dont échéances à + 60 jours	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Dettes fournisseurs												
Fournisseurs d'exploitation	10 843	5 732	2 313	2 084	8 530	3 648	7 106	2 948	1 423	700	1	0
Fournisseurs Groupe	19 065	18 159	42	278	19 024	17 881	9 273	8 057	9 750	9 823	0	0
Total des collectifs fournisseurs	29 908	23 891	2 354	2 362	27 554	21 529	16 380	11 005	11 173	10 523	1	0
Fournisseurs factures non parvenues	12 198	7 585										
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	42 106	31 476										

9.6 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Tableau financier (en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Capital social	34 215	34 140	33 618	32 953	32 801
Nombre d'actions ordinaires	33 662 625	33 589 610	33 075 301	32 421 753	32 271 677
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• par conversion d'obligation	-	-	-	-	-
• par exercice de droits de souscription	57 472	170 687	694 606	1 425 534	1 154 700
Chiffre d'affaires hors taxes	465 268	434 762	442 091	452 616	433 257
Résultat avant impôts, participation, dotations	68 652	38 410	64 842	43 756	46 340
Impôts sur les bénéfices	2 924	616	2 164	7 053	7 465
Participation des salariés	1 768	61	229	3 262	1 889
Résultat après impôts, participation, dotations	34 313	32 327	70 615	27 725	35 511
Résultat distribué	33 160	33 013	32 262	31 823	34 996
Résultat par action après impôts avant dotations	1,90	1,12	1,89	1,03	1,15
Résultat par action après impôts et dotations	1,02	0,96	2,13	0,86	1,10
Dividende attribué à chaque action	1,00	1,00	1,00	1,00	1,10
Effectif moyen des salariés de l'exercice	4 940	4 738	4 812	4 895	4 673
Montant de la masse salariale	183 678	176 462	179 523	180 661	172 672
Cotisations sociales et avantages sociaux	80 619	79 532	86 093	88 562	86 638

TRÉSORERIE ET CAPITAUX

10

10.1	INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX	138	10.4	RESTRICTIONS À L'UTILISATION DES CAPITAUX	139
10.2	FLUX DE TRÉSORERIE	138	10.5	SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES	139
10.3	CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT	138			
10.3.1	Politique de financement des comptes clients	138			
10.3.2	Financement des investissements	138			

10.1 INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX

Les informations sur les capitaux sont présentées sous la note 3.5.9 des comptes sociaux au sein du chapitre 20.3.2.

10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

Le groupe ALTEN a généré une marge brute d'autofinancement de 160,4 millions d'euros (soit 10,4 % du chiffre d'affaires) en hausse de 21,5 % par rapport à 2014 (132,0 millions d'euros soit 9,6 % du chiffre d'affaires).

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 105,1 millions d'euros. Ils représentent 6,8 % du chiffre d'affaires (48,4 millions d'euros soit 3,5 % en 2014). Leur très forte progression, malgré une croissance organique de 3,4 %, est due à la régularisation intervenue en 2015, de quelques retards de paiement 2014, ainsi qu'à l'amélioration sensible du DSO ramené de 98,5 jours en 2014 à 93,5 jours en 2015.

Les investissements, d'un montant de 64,5 millions d'euros correspondent pour l'essentiel aux acquisitions de filiales (58,6 millions d'euros) et aux investissements opérationnels (11,8 millions d'euros).

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'élèvent à - 19,0 millions d'euros, pour l'essentiel constitué des dividendes versés aux actionnaires (- 33,2 millions d'euros), des augmentations de capital (+ 1,4 million d'euros) et des variations des passifs financiers (+ 15,8 millions d'euros).

En tenant compte des dettes des sociétés acquises et en neutralisant la variation des passifs financiers, la variation de trésorerie nette est de - 8,5 millions d'euros.

Le groupe ALTEN dispose donc d'une situation de trésorerie nette fin 2015 d'un montant de 17,4 millions d'euros (elle s'élevait à 25,9 millions d'euros fin 2014).

Les tableaux des flux de trésorerie figurent dans les comptes consolidés au chapitre 20.3.1 en page 195.

10.3 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

Les conditions d'emprunt et structure de financement sont développées au chapitre 4.2 du Document de référence.

10.3.1 POLITIQUE DE FINANCEMENT DES COMPTES CLIENTS

Le poste clients est financé principalement sur fonds propres ou en ayant recours ponctuellement aux lignes de financement issues du *Club Deal* et/ou des lignes de crédit (voir chapitre 4.2).

10.3.2 FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

Voir chapitre 5.2.

10.4 RESTRICTIONS À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Néant.

10.5 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Le groupe ALTEN dispose de sources de financement nécessaires aux investissements visés au 5.2.3 « Principaux investissements futurs » du présent Document de référence.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

11

11.1 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT SUR FONDS PROPRES 142

11.1.1 Mission	142
11.1.2 Orientation	142
11.1.3 Organisation	142
11.1.4 Méthodologie	142
11.1.5 Pilotage	143

11.2 PUBLICATIONS 143

La société ALTEN et certaines de ses filiales possèdent un portefeuille de marques, déposées pour leur propre compte, principalement auprès de l'INPI et de l'OHMI.

De plus, ALTEN participe à des projets de recherche et de développement pour ses clients et réalise également des activités de recherche et de développement pour son propre compte. Ces travaux de recherche et développement sur fonds propres répondent à la politique recherche et développement mise en œuvre par ALTEN.

11.1 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT SUR FONDS PROPRES

11.1.1 MISSION

Un effort important est consacré à la recherche et à l'innovation sur fonds propres pour contribuer au renforcement du positionnement du groupe ALTEN par :

- le développement de la compétence, tant sur le plan qualitatif que quantitatif ; et

- le développement de l'image du Groupe, que ce soit auprès des Clients ou prospects, des candidats à l'embauche et des collaborateurs.

11.1.2 ORIENTATION

ALTEN structure cette activité autour de quatre axes majeurs :

- la sécurité globale et la maîtrise des risques ;
- la mobilité durable ;

- la performance énergétique ;
- la qualité de vie et les services aux consommateurs.

11.1.3 ORGANISATION

Ces axes conduisent ALTEN à s'investir dans de grands programmes de recherche et développement qui associent développement de l'innovation et développement durable pour concevoir des solutions modernes et performantes aux problématiques d'aujourd'hui et de demain.

Les programmes de recherche et développement engagés se répartissent ainsi en quatre thématiques sectorielles : Réseaux de drones / Véhicules autonomes / Bâtiment du futur / Aide à la personne ainsi qu'en deux thématiques technologiques : Usage et Big Data / Éthique et sécurité.

Des éléments plus détaillés sur les réalisations sont présentés au chapitre « ALTEN, Partenaire technologique » du rapport d'activité. Chaque fois que possible, les programmes sont conduits au travers de partenariats académiques (fondations de recherche, grands laboratoires...) et/ou de partenariats industriels (start-up, grands groupes internationaux...) jouant un rôle d'accélérateur dans le développement des connaissances d'ALTEN.

11.1.4 MÉTHODOLOGIE

Les programmes R&D se décomposent en projets technologiques ayant chacun l'objectif à la fois, de développer une innovation (la modélisation) mais aussi de valider expérimentalement la solution proposée (le prototypage). Cette méthodologie originale, mise au point grâce au savoir-faire d'ALTEN dans le management du

développement l'innovation et qui combine Recherche Appliquée et Développement Expérimental, maximise ainsi la portée des travaux sur le plan du développement des connaissances (Recherche Appliquée) et ancre les compétences développées dans les préoccupations des Clients d'ALTEN (prototypage de validation expérimentale).

11.1.5 PILOTAGE

Le management du développement de l'innovation s'appuie, lui aussi sur des méthodes et outils dédiés, élaborés par ALTEN pour stimuler l'émergence de nouveaux concepts performants. Ces méthodes originales intègrent, entre autres, une démarche « agile » pour privilégier

rigueur et souplesse requises par le management des projets R&D. Depuis 2014, ces méthodes R&D ont intégré le référentiel CMMI Services niveau 3 du Groupe.

11.2 PUBLICATIONS

Les travaux de recherche et développement réalisés sur fonds propres ont fait l'objet de publications en 2015 :

- C. Miloudi, F. Rossant, I. Bloch, C. Chaumette, A. Leseigneur, J-A. Sahel, S. Meimon, S. Mrejen and M. Paques. *The negative cone mosaic : a new manifestation of the optical Stiles-Crawford effect*. Submitted at IOVS, accepted (28 sept. 2015).

- C. Miloudi, L. Mugnier ; J-A. Sahel ; I. Bloch ; F. Rossant and M. Paques, *Adaptive optics photoreceptor mapping : Integration of photoreceptor scintillation by image fusion*, ARVO conference, poster board number 4940 - B0068 (2015).

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

12

12.1 PRINCIPALES TENDANCES

Dans un contexte économique toujours incertain, ALTEN poursuivra sa stratégie fondée sur une politique de croissance externe dynamique et sa capacité de développement organique, dans le respect de sa politique de marge.

ALTEN a, en effet, conservé tous ses référencements, en France et à l'international. Par conséquent, comme en 2015, ALTEN devrait réaliser une croissance organique positive en 2016.

De même, ALTEN bénéficie d'une structure financière saine permettant de poursuivre le financement de son développement, par croissance organique et externe.

12.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'INFLUER SENSIBLEMENT SUR LES PERSPECTIVES

Néant.

12

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

13

Néant.

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

14

14.1 INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES 150

- 14.1.1 Composition du Conseil d'administration 150
- 14.1.2 Expertise et expérience des
membres du Conseil d'administration
et de la Direction générale 150
- 14.1.3 Mandats et fonctions exercés
par les mandataires sociaux 151
- 14.1.4 Déclarations relatives aux membres
du Conseil d'administration
et de la Direction générale 156
- 14.1.5 Informations particulières relatives
aux mandataires sociaux 156

14.2 CONFLITS D'INTÉRÊTS 158

14.1 INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES

14.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du Conseil d'administration est présentée au paragraphe 16.4.1 du présent Document de référence, au sein du rapport du Président du Conseil relatif au gouvernement d'entreprise,

ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par ALTEN.

14.1.2 EXPERTISE ET EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Monsieur Simon Azoulay est diplômé de Supélec. Après une expérience de responsable de laboratoire de R&D chez Thalès, il crée ALTEN en 1988 avec deux associés également ingénieurs. Il est actuellement Président-Directeur général.

Monsieur Gérard Attia (Titulaire d'un MBA Hartford) a rejoint les associés fondateurs en 1993. Il est actuellement Administrateur et Directeur Général Délégué en charge du Développement commercial, des Projets Structurés et de l'International (Zone 2).

Monsieur Bruno Benoliel (ESC Reims 1985) a rejoint le groupe ALTEN en 1997, il est actuellement Administrateur (depuis le 22 juin 2011) et Directeur Général Délégué en charge des Finances, des Systèmes d'information et du Juridique.

Monsieur Pierre Marcel a rejoint le groupe ALTEN en avril 2000. Il a occupé différentes fonctions de Directeur opérationnel au sein du Groupe. Il est actuellement Directeur Général Délégué en charge d'ALTEN France et des filiales Solutions. Monsieur Pierre Marcel n'est pas membre du Conseil d'administration.

Madame Emily Azoulay a exercé des fonctions salariées au sein du groupe ALTEN et ce, depuis la constitution d'ALTEN SA en 1988. Elle y a notamment exercé les fonctions de Responsable de la Gestion des Ventes et de Responsable Administrative et Financière. Elle n'exerce plus aucune activité au sein du groupe ALTEN en dehors de son mandat d'Administrateur.

Monsieur Marc Eisenberg a commencé sa carrière en qualité de Consultant en management. Il a ensuite créé en France en 1986

un groupe de conseil en réduction des coûts devenu depuis leader européen et en a exercé la Direction opérationnelle jusqu'en 2012. Il reste un actionnaire important à ce jour. Il a par ailleurs été juge aux prud'hommes de Nanterre de 1995 à 1999 et juge au tribunal de Commerce de Bobigny de 2000 à 2001.

Madame Jane Seroussi, Chef d'entreprise, a créé avec succès sa propre marque. Elle assure la Direction générale et financière de son groupe depuis sa création. Le Groupe se développe en France et à l'international à travers un réseau sélectif de boutiques à l'enseigne de la marque.

Mademoiselle Anaëlle Azoulay est la fille de Monsieur Simon Azoulay, Président-Directeur général d'ALTEN. Elle est diplômée d'un Master en Économie et Finance à Paris Dauphine. Elle possède une solide expérience internationale (Regent's School à Londres, Groupe Havas à New York).

Monsieur Jérôme Valat, Administrateur représentant les salariés, est salarié d'ALTEN SA depuis juin 1999. Il rejoint ALTEN après 9 années passées dans le développement logiciel et l'administration réseau et télécom pendant la période de la naissance de l'internet fixe. Consultant ALTEN pendant 11 ans, il intervient d'abord à la Recherche & Développement d'un équipementier télécom pour concevoir l'internet mobile 2G & 3G puis successivement chez les 3 opérateurs télécom Français pour y gérer des projets. En 2010 il rejoint le pôle de la Direction des Projets structurés en tant que Directeur de projet à la Direction technique télécom où il a la responsabilité de la gestion d'importants contrats de services pour des opérateurs télécom.

14.1.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

SIMON AZOULAY

Président-Directeur général et Administrateur

Date de première nomination : 19 février 1997 (Administrateur) - 22 septembre 1998 (PDG)

Date du dernier renouvellement : 19 juin 2013 (Administrateur et PDG)

Échéance des mandats : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (Administrateur et PDG)

Né le 29 mai 1956 à Rabat (Maroc), de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : Président-Directeur général

Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

- Représentant permanent de la société ALTEN SA, personne morale, Président de :
 - ALTEN SIR SAS (depuis 2002)
- Représentant permanent de la société ALTEN Europe SARL, personne morale, *Secretary* (Grande-Bretagne) de :
 - Anotech Energy Ltd (depuis 2006)
- Gérant de :
 - ALTEN Training Center SARL (depuis 1996)
 - ALTEN Europe SARL (depuis 2004)
- Représentant permanent de la société SGTI SAS, personne morale, *Consejero* (Espagne) de :
 - ALTEN Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería (2013)
- Président du Conseil de surveillance (Allemagne) de :
 - Creative Data AG (2015)

Mandats échus :

- Administrateur de :
 - Avenir Conseil Formation SA (2010-2011)
 - ALTEN Ltd (1989-2013)

- Gérant de :
 - ALTEN Cash Management SARL (2004-2011)
- *Consejero* (Espagne) de :
 - ALTEN Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería (2009-2013)
- *Consejero Delegado* (Espagne) de :
 - ALTEN Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería (2010-2013)
- Représentant permanent de la société ALTEN, personne morale, Président de :
 - ALTEN Sud Ouest SAS (depuis 2002-2014)
- Représentant permanent de la société SGTI SAS, personne morale, *Director* (Grande-Bretagne) de :
 - ALTEN Ltd (2013)

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

- Gérant de :
 - Avenir Montmorency SCI
 - Cakciv SC
 - SEV 56 SC
- Président de :
 - SGTI SAS (depuis 1998)
 - SGTI 2 SAS (depuis 2012)

Mandats échus :

- Administrateur de Des Systèmes et des hommes SA
- Gérant de ALT1 SC
- Gérant de Simalep SC

GÉRALD ATTIA

*Directeur Général Délégué et Administrateur***Date de première nomination** : 23 janvier 1998 (Administrateur) - 21 décembre 1998 (DGD)**Date du dernier renouvellement** : 18 juin 2014 (Administrateur) - 19 juin 2013 (DGD)**Échéance des mandats** : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (DGD) et Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (Administrateur)

Né le 6 avril 1962 à Livry-Gargan (France), de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : Directeur Général Délégué

Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

- Président des Sociétés :
 - Avenir Conseil Formation SAS (depuis 2010)
 - ID APPS SAS (depuis 2011)
 - APTECH SAS (depuis 2011)
 - APTECH OP2 SAS (depuis 2014)
- *Consejero del consejo de Administracion* (Espagne) de :
 - ALTEN Soluciones, Productos, Auditoria e Ingeniería SAU (depuis 2009)
- *Administrador* (Espagne) de :
 - AVENIR CONSEIL FORMATION ESPANA SL
- *Consejero – Vocal* (Espagne) de :
 - ALTEN Soluciones, Productos, Auditoria e Ingeniería SAU (depuis 2013)
- Administrateur (Suède) de :
 - ALTEN Sverige AB (Publ) (depuis 2009)
 - Recoverrest AB (depuis 2009)
- Administrateur (Inde) de :
 - ALTEN India Private Ltd (depuis 2010)
 - ALTEN Calsoft Labs (India) Private Ltd (depuis 2011)
 - Sesame Consulting Private Ltd (depuis 2013)
- Président et membre du Conseil de la gérance (Pologne) de :
 - Itekna Polska SP ZOO (depuis 2013)
- Membre du Conseil de la gérance (Pologne) de :
 - IMP Engineering Poland SP ZOO (depuis 2014)
- Gérant (Roumanie) de :
 - ALTEN SI Techno Romania SRL (depuis 2012)
 - GECl Engineering Services SRL (depuis 2014)
- Administrateur unique (Canada) de :
 - ALTEN Canada Inc. (depuis 2012)
- Secrétaire (Canada) de :
 - ALTEN Canada Inc. (depuis 2012)
- *Director* (États-Unis) de :
 - Calsoft Labs Inc. (depuis 2011)
 - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)

- ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
- Cprime (depuis 2014)
- Directeur général (Chine) de :
 - ALTEN China Ltd (depuis 2014)
- Directeur (Royaume-Uni) de :
 - Calsoft Labs UK private Ltd (depuis 2014)
- Président (États-Unis) de :
 - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)
 - ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
- *Chairman of the Board of Directors* (États-Unis) de :
 - Calsoft Labs Inc. (depuis 2011)
 - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)
 - CPrime (depuis 2014)
 - ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
- *Sole Director* (Chine/Hong-Kong) de :
 - Sesame Beijing Co. Ltd. (depuis 2014)
 - Sesame Group Ltd (depuis 2014)
- Administrateur (Chine/Hong-Kong) de :
 - HINS Hong Kong Co. Ltd. (depuis 2014)

Mandats échus :

- Administrateur de :
 - ALTEN SIR GTS SAS (2010-2015)
- Administrateur (Suède) de :
 - HRH Consulting AB (2009-2013)
 - XDIN Francisco AB (2009-2013)
 - XDIN Systems AB (2009-2013)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
 - SD Partners Ltd (2001-2014)
- Administrateur (Grande-Bretagne) de :
 - SD Partners Ltd (2001-2014)
- Administrateur et Président (Canada) de :
 - Experco Inc (2015)

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

- Représentant permanent de la société ALTEN SA, membre du Conseil de surveillance de :
 - X Ange Capital SA
- Gérant de :
 - ASA SC
 - GMA SC

Mandats échus :

- Gérant de :
 - Proxym SARL
- Représentant permanent de la société ALTEN SA, Administrateur de :
 - Smart Trade Technologies SA
 - X Ange Capital 2 SA

BRUNO BENOLIEL*Directeur Général Délégué et Administrateur*

Date de première nomination : 22 juin 2011 (Administrateur), 27 septembre 2011 (DGD)

Date du dernier renouvellement : 18 juin 2015 (Administrateur) - 19 juin 2013 (DGD)

Échéance des mandats : Assemblée à tenir en 2019 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (Administrateur) et Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (DGD).

Né le 13 mai 1964 à Paris (XVII^e) (France), de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : Directeur Général Délégué

Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**Mandats en cours :**

- Gérant de :
 - ALTEN Cash Management SARL (depuis 2011)
- Administrateur de :
 - ALTEN SIR Global Security Services SAS (depuis 2014)
- *Consejero del consejo de Administracion* (Espagne) de :
 - ALTEN Soluciones, Productos, Auditoria e Ingeniería SAU (depuis 2009)
- *Consigliere* (Italie) de :
 - ALTEN Italia SPA (depuis 2012)
- Vice President (Italie) de :
 - ALTEN Italia SPA (depuis 2012)
- Directeur (Pays-Bas) de :
 - ALTEN Nederland BV (depuis 2005)
 - ALTEN DDA BV (depuis 2006)
 - ORION Engineering BV (depuis 2012)
 - EclipseIT BIS BV (depuis 2015)
 - EclipseIT MN BV (depuis 2015)
 - EclipseIT Services BV (depuis 2015)
 - EclipseIT TS BV (depuis 2015)
- *Administrateur* (Suède) de :
 - ALTEN Sverige AB (Publ) (depuis 2009)
 - Recoverrest AB (depuis 2009)
 - Hot Swap Norden AB (depuis 2015)
- *Administrateur* (Finlande) de :
 - ALTE OY (depuis 2014)
 - ALTE VISETEC OY (depuis 2014)
 - TSS GROUP OY (depuis 2014)
- *President of Management Board* (Pologne) de :
 - IMP Engineering Poland SP ZOO (depuis 2004)
- *Member of Management Board* (Pologne) de :
 - Itekna Polska SP ZOO (depuis 2013)
- Administrateur (Inde) de :
 - ALTEN India Private Ltd (depuis 2012)
 - ALTEN Calsoft Labs (India) Private Ltd (depuis 2012)

- Sesame Consulting Private Ltd (depuis 2013)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
 - ALTEN Ltd (ex ALTEN Technology Ltd) (depuis 2013)
 - XDIN Consulting Ltd (depuis 2013)
- *Director* (États-Unis) de :
 - Calsoft Labs Inc. (depuis 2011)
 - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)
 - ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
 - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2013)
 - Cprime Inc. (depuis 2014)
- *Administrateur* (Chine/Hong-Kong) de :
 - HINS Hong Kong Co. Ltd. (depuis 2014)
- *Directeur* (Singapour) de :
 - Anotech Energy Singapore Pte Ltd. (depuis 2015)

Mandats échus :

- Administrateur de :
 - Avenir Conseil Formation SA (2006-2011)
 - Cisia Ingénierie SA (2006-2010)
- Gérant (Pologne) de :
 - IMP Poland SP ZOO (2004-2011)
- *Consigliere* (Italie) de :
 - Onion SPA (2009-2011)
- Administrateur unique (Roumanie) de :
 - ALTEN SI Techno Romania SRL (2009-2012)
- Représentant permanent de la société Groupe Idestyle, personne morale Président de :
 - Idestyle Technologies SAS (depuis 2009-2013)
- Administrateur (Suède) de :
 - HRH Consulting AB (2009-2013)
 - XDIN Francisco AB (2009-2013)
 - XDIN Systems AB (2009-2013)
- Administrateur unique (Roumanie) de :
 - B2I Ingénierie et Technologies SRL (2012-2014)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
 - ALTEN 2 Ltd (ex ALTEN Ltd) (2014)
- Administrateur (Canada) de :
 - Experco Inc (2015)

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**Mandats en cours :**

- Gérant de :
 - Balantine SC
 - Balantino SC
 - Balantina SC
 - SEV 56 SC

EMILY AZOULAY*Administrateur***Date de première nomination :** 22 juin 2011**Date du dernier renouvellement :** 18 juin 2015**Échéance du mandat :** Assemblée à tenir en 2019 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Née le 20 juillet 1948 à Rabat (Maroc), de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : N/A**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices****Mandats en cours :**

Néant

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**Mandats en cours :**

- Gérant de :
 - Sicogex SC

PIERRE MARCEL*Directeur Général Délégué***Date de première nomination :** 28 janvier 2013 (DGD)**Date du dernier renouvellement :** 19 juin 2013 (DGD)**Échéance du mandat :** Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (DGD)

Né le 5 juin 1961 à Carcassonne (France), de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : Directeur Général Délégué**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices****Mandats en cours :**

- Président de :
 - Elitys Consulting SAS (depuis 2009)
 - Atexis France SAS (depuis 2010)
 - Anotech Energy SAS (depuis 2014)
 - ALTEN Sud-Ouest SAS (depuis 2014)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
 - Anotech Energy Ltd (depuis 2006)
 - ALTEN Ltd (ex ALTEN Technology Ltd) (depuis 2013)
- *Director* (Nigeria) de :
 - Anotech Energy Nigeria Ltd (depuis 2011)
- *Administrateur Général* (Congo) de :
 - Anotech Energy Congo SA (depuis 2015)
- *Director* (États-Unis) de :
 - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2013)
- *Chairman of the Board of Directors* (États-Unis) de :
 - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2013)
- *President (Chief Executive Officer)* (États-Unis) de :
 - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2014)
- *Administrador Unico* (Espagne) de :
 - Geci Ingeniería SL (depuis 2014)

- *Directeur* (Singapour) de :
 - Anotech Energy Singapore Pte Ltd. (depuis 2015)

Mandats échus :

- Représentant permanent de la société ALTEN SA, personne morale Président de :
 - Anotech Energy SAS (2008-2014)
- Président de :
 - Assistance Générale Ingénierie Réalisation (AGIR) SAS (2014)
 - Géci Systèmes SASU (2014)
 - Géci Services SAS (2014)
- Gérant de :
 - HPA SARL
- *Director* (Allemagne) de :
 - Aerotec Engineering (2011-2012)
- *Administrator Unic* (Roumanie) de :
 - Geci Engineering Services SRL (2014)
- Gérant (Suisse) de :
 - ALTEN Switzerland SARL (2008-2013)
 - ALTEN Consulting SARL (2011-2013)
- Administrateur (Suisse) de :
 - Elitys SA (2011-2013)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
 - ALTEN 2 Ltd (ex ALTEN Ltd) (2014)
- Chairman (Norvège) de :
 - Anotech Energy Norge AS (2013-2015)

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**Mandats en cours :**

- Gérant de :
 - Amarcis SC
 - Lomaris SC

ANAËLLE AZOULAY

Administrateur

Date de première nomination : 18 juin 2014 (Administrateur)

Date du dernier renouvellement : N/A

Échéance du mandat : Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé

Née le 31 octobre 1990 à Paris, de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : N/A

Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

Néant

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

Néant

JANE SEROUSSI

Administrateur

Date de première nomination : 18 juin 2014 (Administrateur)

Date du dernier renouvellement : N/A

Échéance du mandat : Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé

Née le 5 février 1966 à Paris, de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : N/A

Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

Néant

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

- Gérant de Cécile et Jeanne SARL
- Gérant de SIAM I SARL

MARC EISENBERG

Administrateur indépendant

Date de première nomination : 18 juin 2014 (Administrateur)

Date du dernier renouvellement : N/A

Échéance du mandat : Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Né le 9 avril 1955 à Paris, de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : N/A

Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

Néant

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices

Mandats en cours :

- Gérant de :
 - Almanagers SC
 - Almalabar SC
 - Alice SC
 - Société Civile Allifond SC
 - La Bruyère - Pigalle - Trinité SC

Mandats échus :

- Président de Almarkup SAS

JÉRÔME VALAT*Administrateur représentant les salariés***Date de première nomination :** 23 octobre 2014 (Administrateur)**Date du dernier renouvellement :** N/A**Échéance du mandat :** 22 octobre 2018

Né le 19 juin 1969 à Rodez, de nationalité française

Fonction principale exercée dans la Société : Directeur de projets**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices****Mandats en cours :**

Néant

Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**Mandats en cours :**

Néant

À la connaissance de la Société, les mandataires sociaux d'ALTEN SA n'exercent pas de mandat dans d'autres sociétés cotées.

14.1.4 DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

À la connaissance de la Société, au jour de l'établissement du présent document et au cours des cinq (5) dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration, ni de la Direction générale, (ii) aucun membre du Conseil d'administration et de la Direction générale n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un

émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration, ni de la Direction générale par des autorités statutaires ou réglementaires, et (iv) aucun des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation judiciaire.

14.1.5 INFORMATIONS PARTICULIÈRES RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Madame Emily Azoulay, Mademoiselle Anaëlle Azoulay et Madame Jane Seroussi ont des liens familiaux avec Monsieur Simon Azoulay.

Il n'existe aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

Pour les besoins de leurs mandats sociaux, les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale sont domiciliés au siège social de la Société.

Opérations des dirigeants sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2015

État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice (opérations sur titres des dirigeants) :

Nom du dirigeant et/ou de la personne mentionnée à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Fonction exercée au sein d'ALTEN	Nature des opérations	Nombre total d'instruments	Montant total des opérations (en euros)
Personnes physiques liées à Bruno Benoliel	Aucune	Cession	15 000	588 450 €
		Cession	15 000	588 450 €
		Cession	15 000	777 255 €
		Cession	15 000	777 255 €
Olivier Granger	Haut responsable	Exercice de Stock-Options	10 000	511 233 €
		Exercice de Stock-Options	10 000	511 200 €
Personnes physiques liées à Pierre Marcel	Aucune	Cession	4 028	160 736 €
		Cession	4 027	160 696 €
		Cession	1 821	73 974 €
		Cession	16 879	685 995 €
		Cession	16 879	685 995 €
		Cession	1 821	73 974 €
SGTI (Personne morale liée à Simon Azoulay, PDG)	Aucune	Cession	750 000	29 607 225 €
		Cession	65 000	2 641 825 €
SGTI 2 (Personne morale liée à Simon Azoulay, PDG)	Aucune	Cession	600 000	24 135 510 €
		Cession	56 000	2 317 016 €
		Cession	250 000	10 300 125 €
		Cession	10 000	426 238 €
		Cession	67 000	2 841 747 €
		Cession	20 000	850 978 €
		Cession	168 814	7 250 291 €
Pierre Bonhomme	Haut responsable	Exercice de Stock-Options	10 000	223 650 €
		Cession	9 971	429 892 €

14.2 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu

avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

15

15.1 RÉMUNÉRATION VERSÉE ET AVANTAGES EN NATURE	160
--	-----

15.2 PROVISIONS POUR PENSIONS ET RETRAITES	164
---	-----

15.1 RÉMUNÉRATION VERSÉE ET AVANTAGES EN NATURE

TABLEAU 1 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

<i>Simon Azoulay Président-Directeur général</i>	2015	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	125 811 €	125 811 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	125 811 €	125 811 €
<i>Gérald Attia Directeur Général Délégué</i>	2015	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	266 372 €	266 097 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	266 372 €	266 097 €
<i>Bruno Benoliel Directeur Général Délégué</i>	2015	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	249 157 €	249 141 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	249 157 €	249 141 €
<i>Pierre Marcel Directeur Général Délégué</i>	2015	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	328 979 €	350 979 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	328 979 €	350 979 €

TABLEAU 2 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

	2015		2014	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
Simon Azoulay				
Rémunération fixe	120 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant ⁽³⁾	Néant	Néant ⁽¹⁾	Néant
Avantages en nature	5 811 € ⁽²⁾	5 811 €	5 811 € ⁽²⁾	5 811 €
TOTAL	125 811 €	125 811 €	125 811 €	125 811 €

(1) La société SGTI 2, dont Monsieur Simon Azoulay est le Président et l'associé unique, a perçu, au titre de l'exercice 2014, 150 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero. La société SGTI 2 a également perçu au titre de l'exercice 2014, 150 000 euros par la société de droit espagnol Atexis Spain SLU, filiale à 100 % de la société ALTEN Spain SAU, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Administrador unico.

(2) Véhicule de fonction.

(3) La société SGTI 2, dont Monsieur Simon Azoulay est le Président et l'associé unique, a perçu, au titre de l'exercice 2015, 150 000 euros, dont 75 000 euros perçus en janvier 2016, par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100% d'ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero. La société SGTI 2 doit également percevoir, au titre de l'exercice 2015, 75 000 euros par la société de droit espagnol Atexis Spain SLU, filiale à 100 % de la société ALTEN Spain SAU, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Administrador unico.

	2015		2014	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
Gérald Attia				
Rémunération fixe	178 224 €	178 224 €	178 224 €	178 224 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	84 000 € ⁽¹⁾	84 000 € ⁽²⁾	0 €	84 000 € ⁽¹⁾
Avantages en nature	4 148 € ⁽³⁾	3 873 €	3 873 €	3 873 €
TOTAL	266 372 €	266 097 €	182 097 €	266 097 €

(1) Monsieur Gérald Attia a perçu en janvier 2015, au titre de l'exercice 2014, 84 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

(2) Gérald Attia a perçu en janvier 2016, au titre de l'exercice 2015, 84 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

(3) Véhicule de fonction. Du fait d'un changement de véhicule au 1er juin 2015, le montant de l'avantage versé est supérieur de 275 euros au montant initialement dû.

	2015		2014	
Bruno Benoliel	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
Rémunération fixe	249 157 €	249 157 €	249 141 €	249 141 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL	249 157 €	249 157 €	249 141 €	249 141 €

	2015		2014	
Pierre Marcel	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
Rémunération fixe	324 006 €	324 006 €	346 006 €	346 006 €
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 973 € ⁽¹⁾	4 973 € ⁽¹⁾	4 973 € ⁽¹⁾	4 973 € ⁽¹⁾
TOTAL	328 979 €	328 979 €	350 979 €	350 979 €

(1) Véhicule de fonction.

TABLEAU 3 : TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

TABLEAU 4 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU 5 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU 6 : ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU 7 : ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABEAU 11 : RÉCAPITULATIF DES CONTRATS DE TRAVAIL DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, INDEMNITÉS ET/OU DES AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE LEURS FONCTIONS ET AUTRES

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Simon Azoulay Président-Directeur général Dernier renouvellement : 19/06/2013 Date de fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Néant	Néant	Néant	Néant
Gérald Attia Directeur Général Délégué Dernier renouvellement : 19/06/2013 Fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Néant	Néant	Néant	Néant
Bruno Benoliel Directeur Général Délégué Dernier renouvellement : 19/06/2013 Fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Oui ⁽¹⁾	Néant	Néant	Néant
Pierre Marcel Directeur Général Délégué Dernier renouvellement : 19/06/2013 Fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Oui ⁽²⁾	Néant	Néant	Néant

(1) Le contrat de travail de Monsieur Bruno Benoliel, antérieur à sa nomination en qualité d'Administrateur et de Directeur Général Délégué, correspond à l'exercice par ce dernier des fonctions qu'il occupe au sein du groupe ALTEN depuis le 29 septembre 1997 en qualité de Directeur en charge de la Direction financière, de la Direction juridique et de la Direction des Systèmes d'information. Monsieur Benoliel est également titulaire d'un contrat de travail qui le lie à une filiale du Groupe.

(2) Le contrat de travail de Monsieur Pierre Marcel avec la société ALTEN Sud Ouest, filiale à 100 % de la société ALTEN SA, antérieur à sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, correspond à l'exercice par ce dernier des fonctions de Directeur qu'il occupe au sein d'ALTEN Sud Ouest, depuis le 1^{er} avril 1996. Monsieur Marcel est également titulaire d'un contrat de travail qui le lie à une filiale du Groupe.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice écoulé.

TABEAU 9 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Date du plan
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options consenties est le plus élevé. (Information globale)	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé. (Information globale)	69 950	47,29	19/10/2010

TABLEAU 8 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Date de l'attribution par le Conseil	Date de l'Assemblée	Nombre de bénéficiaires	Date de 1 ^{re} levée possible	Date d'échéance du plan	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options renoncées	Nombre d'options exercées	Nombre d'options Caduques	Nombre d'options exerçables
18/02/2008	27/06/2006	794	18/02/2012	18/02/2016	622 790	19,130	30 000	280 080	299 360	13 350
07/09/2009	23/06/2009	689	07/09/2013	07/09/2017	574 330	15,210	0	286 573	263 435	24 122
19/10/2010	23/06/2009	6	19/10/2014	19/10/2018	120 000	22,365	70 000	30 000	0	20 000
TOTAL					1 317 120		100 000	596 653	562 795	57 472

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (BSA)

À ce jour, il n'y a pas de plan de bons de souscription d'actions en cours.

Le Conseil d'administration d'ALTEN avait attribué, le 7 septembre 2009, suite à la délégation octroyée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2009, 487 000 bons de souscription d'actions à sept bénéficiaires, dont quatre mandataires sociaux dirigeants.

Les bons étaient exerçables du 7 septembre 2013 au 7 septembre 2017, au prix de 15,85 euros. L'intégralité de ces bons de souscription d'actions a été exercée durant l'exercice 2014.

BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIS AUX DIX PREMIERS SALAIRES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET BONS EXERCÉS PAR CES DERNIERS

Néant.

TABLEAU 10 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

À ce jour, il n'y a pas de plan d'attribution gratuite d'actions en cours.

Le Conseil d'administration d'ALTEN avait attribué, le 11 avril 2008, 105 600 actions gratuites à deux bénéficiaires salariés. Les délais d'acquisition et de conservation de ce plan sont révolus.

15.2 PROVISIONS POUR PENSIONS ET RETRAITES

Néant.

FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16

16.1 DATE D'EXPIRATION DES MANDATS 166

16.2 CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 166

16.3 INFORMATIONS SUR LES COMITÉS 166

16.4 CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 166

16.4.1 Rapport du Président du conseil
relatif au gouvernement d'entreprise,
ainsi qu'aux procédures de contrôle
interne et de gestion des risques mis
en place par ALTEN 166

16.4.2 Rapport des Commissaires aux
comptes, établi en application
de l'article L. 225-235 du Code de
commerce, sur le rapport du Président
du Conseil d'administration
de la société ALTEN 175

16.1 DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

Voir chapitre 14, paragraphe 14.1.3.

16.2 CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

16.3 INFORMATIONS SUR LES COMITÉS

Lors de sa réunion du 28 janvier 2015, le Conseil d'administration a considéré que les missions dévolues au Comité d'audit sont efficacement assurées par le Conseil et il n'a pas été jugé nécessaire de constituer, en 2015, de Comité d'audit distinct du Conseil d'administration. L'ensemble des missions dévolues au Comité d'audit continue ainsi d'être assurées par le Conseil d'administration d'ALTEN SA, en présence de Monsieur Bruno Benoliel, Directeur Général Délégué et Directeur en charge de la Direction Financière,

ainsi que les articles L. 823-19 et suivants du Code de commerce le lui permettent.

Le Conseil d'administration s'appuie également sur le travail du Comité exécutif et du Comité de Direction France.

Pour plus de précisions, il est renvoyé au paragraphe 16.4.1 « Rapport du Président du Conseil relatif au gouvernement d'entreprise, ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par ALTEN ».

16.4 CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

16.4.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RELATIF AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, AINSI QU'AUX PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR ALTEN

Le présent rapport du Président du Conseil d'administration, approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 avril 2016, conformément aux exigences de l'article L. 225-37 du Code de commerce, est destiné à vous rendre compte de la composition du Conseil d'administration de la Société et notamment de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, des éventuelles limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués, des

références faites à un Code de gouvernement d'entreprise et des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport précise également les principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Dans le cadre de l'établissement du présent rapport, le Président du Conseil d'administration a rencontré à plusieurs reprises les Directeurs des services juridique et financier, mais également le Directeur des Systèmes d'information, ainsi que les responsables des services transverses les plus impliqués dans le contrôle interne.

Un rapport des Commissaires aux comptes relatant l'accomplissement de leur mission présente leurs observations sur ce rapport.

I. Le gouvernement d'entreprise

La société ALTEN (ci-après : la « Société ») se réfère, depuis la réunion de son Conseil d'administration du 1^{er} février 2010, au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext (ci-après le « Code de

référence ») pour la mise en œuvre de sa gouvernance. L'adhésion audit Code de référence a été réitérée lors de la réunion du Conseil d'administration du 28 janvier 2015.

Le Code Middlednext est disponible sur le site Internet de Middlednext à l'adresse suivante : www.middlednext.com.

Le Conseil d'administration a pris connaissance des points de vigilance du Code de référence lors de ses séances du 10 mai 2010 et du 28 janvier 2015.

Le Code de référence contient quinze recommandations qui concernent plus particulièrement les mandataires dirigeants et le Conseil d'administration.

ALTEN se conforme aux recommandations du Code de référence, à l'exception de la recommandation n°8.

Recommandations du Code de référence écartées

Explications de la société

Recommandation 8 – Le conseil est composé d'au moins 2 membres indépendants

Madame Seroussi n'étant plus considérée comme un membre indépendant, le Conseil ne comprend plus qu'un seul membre indépendant, Monsieur Eisenberg. Afin de se conformer aux recommandations du Code Middlednext, le Conseil d'administration a d'ores et déjà identifié deux candidats répondant à l'ensemble des critères d'indépendance retenus par la société et décrits ci-dessous. Leur nomination en qualité d'administrateurs d'ALTEN sera proposée à l'Assemblée générale ordinaire du 24 mai 2016.

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a adopté un Règlement intérieur le 20 janvier 2004, dont l'objet est de préciser les modalités de fonctionnement et d'organisation du Conseil d'administration, ainsi que les règles relatives aux opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires de la Société.

Ce Règlement intérieur a été modifié par décision du Conseil d'administration en date du 6 mars 2007, afin notamment de se conformer aux nouvelles dispositions figurant dans le Règlement général de l'AMF et relatives aux opérations sur titres effectuées par les dirigeants.

Le Règlement intérieur a, en outre, été enrichi par des informations faisant notamment référence au gouvernement d'entreprise en mars 2008.

Enfin, compte tenu de l'adoption du nouveau Code de référence Middlednext par le Conseil d'administration, le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'un certain nombre d'ajustements lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} février 2010.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est conforme à la sixième Recommandation du Code de référence relative à la publicité du Règlement intérieur. Il est disponible sur le site Internet de la Société (<http://www.alten.fr/wp-content/uploads/2013/11/Reglement-conseil-dadministration.pdf>).

1.1 Règles de fonctionnement et d'organisation

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

L'article 16 des statuts de la Société dispose que le Conseil d'administration comprend trois membres au moins et dix-huit au plus.

La nomination de chaque Administrateur fait l'objet d'une résolution distincte, conformément à la neuvième Recommandation du Code de référence.

Le Conseil d'administration est composé de :

- Monsieur Simon Azoulay, qui exerce également les fonctions de Président-Directeur général ;
- Monsieur Gérald Attia, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- Monsieur Bruno Benoliel, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- Madame Emily Azoulay ;
- Mademoiselle Anaëlle Azoulay ;
- Madame Jane Seroussi ;
- Monsieur Marc Eisenberg, Administrateur indépendant ;
- Monsieur Jérôme Valat, Administrateur représentant les salariés.

Monsieur Simon Azoulay, de nationalité française, né le 29 mai 1956, à Rabat (Maroc) est diplômé de SUPELEC. Au 31 décembre 2015, il détient 5 430 667 actions ALTEN en son nom propre et via les sociétés SGTI et SGTI 2 qu'il contrôle à 100 % soit 16,13 % du capital de la Société à ce jour.

Monsieur Gérald Attia, de nationalité française, né le 6 avril 1962, à Livry Gargan, est titulaire d'un MBA Hartford. Au 31 décembre 2015, il détient, en son nom propre et via la société GMA qu'il contrôle, 279 477 actions de la société ALTEN soit 0,83 % du capital de la Société.

Monsieur Bruno Benoliel, de nationalité française, né le 13 mai 1964, à Paris XVII^e est diplômé de l'ESC Reims. Il détient, au 31 décembre 2015, 52 800 actions de la société ALTEN, soit 0,16 % du capital de la Société.

Madame Emily Azoulay, de nationalité française, née le 20 juillet 1948, à Rabat (Maroc), détient au 31 décembre 2015, 3 000 actions de la société ALTEN, soit 0,01 % du capital de la Société.

Mademoiselle Anaëlle Azoulay, de nationalité française, née le 31 octobre 1990, à Paris XVI^e, ne détient, au 31 décembre 2015, aucune action de la Société.

Madame Jane Seroussi, de nationalité française, née le 5 février 1966, à Paris Xe, ne détient, au 31 décembre 2015, aucune action de la Société.

Monsieur Marc Eisenberg, de nationalité française, né le 9 avril 1955, à Paris XIVe, ne détient, au 31 décembre 2015, aucune action de la Société.

Monsieur Jérôme Valat, de nationalité française, né le 19 juin 1969, à Rodez, ne détient, au 31 décembre 2015, aucune action de la Société.

Compte tenu du fait que Madame Jane Seroussi entretient des liens familiaux avec Simon Azoulay, seul Monsieur Marc Eisenberg est considéré comme indépendant à ce jour.

Les critères d'indépendance du Code de référence sont ceux rappelés ci-dessous :

- ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son Groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années ;
- ne pas être client, fournisseur ou banquier significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas être actionnaire de référence de la Société ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;
- ne pas avoir été auditeurs de l'entreprise au cours des trois dernières années.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2016, la nomination de deux nouveaux administrateurs pour une durée de 4 ans, en adjonction des membres en fonction, en la personne de Madame Evelyne Feldman et de Monsieur Philippe Tribaudeau. Ils ont tous deux d'ores et déjà accepté que leur nomination soit proposée aux actionnaires.

Ces deux candidats aux fonctions d'administrateurs répondent aux critères d'indépendance énoncés ci-dessus.

Madame Evelyne Feldman apportera sa grande expertise en matière de gestion des ressources humaines à ALTEN. Avant de prendre le poste de Direction qu'elle occupe actuellement chez Pôle Emploi, elle a fondé et développé un cabinet de conseil en ressources humaines. Elle possède ainsi une solide expertise RH (recrutement, gestion des carrières et des compétences, politiques de rémunération...) particulièrement utile pour ALTEN.

Monsieur Philippe Tribaudeau possède une solide formation financière. Il a une expérience de plus de 25 ans dans le domaine bancaire. Il a notamment été agréé par l'Autorité des services financiers du Royaume-Uni (Financial Services Authority). Il a passé plusieurs années au sein de Merrill Lynch – Bank of America au Royaume Uni en qualité d'analyste puis de 1er Vice President. Il fera ainsi profiter ALTEN de son expertise en Finance.

Leur nomination par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire d'ALTEN permettrait ainsi, d'une part d'être à nouveau en conformité avec les recommandations du Code Middlednext puisque le Conseil serait composé de 3 membres indépendants sur 10, et d'autre part, de réunir les conditions nécessaires à la constitution de comités distincts du Conseil d'administration, à savoir notamment, un comité d'audit et un comité des rémunérations, les deux candidats aux fonctions d'administrateurs indépendants ayant des compétences respectivement en matière de ressources humaines et en matière financière.

Conflits d'intérêts

Il n'existe à ce jour, à la connaissance de la Société, aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'administration vis-à-vis de la Société et leurs intérêts privés.

Concernant la prévention des conflits d'intérêts, le Règlement intérieur du conseil prévoit que dans une situation générant ou pouvant générer un conflit entre l'intérêt social et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente, l'Administrateur concerné doit en informer le Conseil et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

1.1.2 Représentation hommes/femmes au sein du Conseil d'administration

La loi Warsmann du 27 janvier 2011 a institué des règles relatives à la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment dans le cadre d'une représentation équilibrée au sein des conseils. Depuis les nominations de Madame Jane Seroussi et de Mademoiselle Anaëlle Azoulay, le Conseil d'administration de la Société compte 3 femmes sur huit membres au total.

Si la proposition de nomination de deux nouveaux administrateurs est adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2016, le Conseil d'administration comptera 4 femmes sur 10 membres, étant précisé que l'administrateur représentant les salariés n'est pas comptabilisé dans le calcul du taux de féminisation du Conseil.

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011, le Conseil d'administration se réunit chaque année afin de constater les nouvelles avancées en matière d'égalité professionnelle et salariale. Le Conseil d'administration a ainsi constaté les évolutions réalisées au cours de l'exercice 2015 lors de sa réunion du 28 janvier 2016.

1.1.3 Durée et cumul des mandats

La durée des mandats des membres du Conseil d'administration est statutairement fixée à quatre années. Cette durée est conforme aux préconisations de la dixième Recommandation du Code de référence.

Il est rappelé que les mandats des Administrateurs font l'objet d'un échelonnement.

La liste des mandats exercés par les membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015 figure au paragraphe 14.1.3 du présente Document de référence (il est précisé que les membres du Conseil d'administration d'ALTEN SA n'exercent aucun mandat dans une société cotée autre qu'ALTEN SA).

1.1.4 Convocation aux réunions du Conseil d'administration

Conformément au Règlement intérieur, les Administrateurs sont convoqués par lettre, télécopie, par courrier électronique ou verbalement. Le délai moyen de convocation du Conseil d'administration sur l'exercice 2015 est de 10 jours.

Les délégués du Comité d'entreprise (un représentant du collège cadre, deux représentants du collège non-cadre (agent de maîtrise et employés) ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration par courrier électronique et par lettre recommandée avec accusé de réception.

De manière à leur permettre d'exercer au mieux leurs diligences, les Commissaires aux comptes de la Société ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration qui se sont tenues en 2015, notamment celles ayant porté sur l'examen ou l'arrêté des comptes annuels ou intermédiaires, conformément aux dispositions de l'article L. 823-17 du Code de commerce, ainsi qu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

1.1.5 Information des Administrateurs

Pour permettre aux membres du Conseil d'administration de préparer utilement les réunions, le Président fournit aux Administrateurs, dans un délai raisonnable et suffisant, les informations nécessaires à la prise de décision et, plus généralement, à l'exercice de leur mission, et ce, en toute indépendance. Chaque Administrateur peut se faire communiquer les informations complémentaires nécessaires à l'exercice de sa mission.

Les Administrateurs estiment que l'information communiquée est claire, précise et leur permet notamment de débattre de façon constructive et de contribuer à l'élaboration de la stratégie de la Société en matière de développement et de croissance externe.

Les Administrateurs sont régulièrement informés entre les réunions du Conseil d'administration, lorsque l'actualité de la Société le justifie, conformément à la onzième Recommandation du Code de référence.

Les délégués du Comité d'entreprise ont bénéficié dans les mêmes délais des mêmes informations que les membres du conseil.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'administration lors de sa plus proche réunion.

1.1.6 Représentation des Administrateurs

Les Administrateurs ont la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil d'administration par un autre Administrateur. Le mandat doit être donné par écrit. Au cours de l'exercice 2015, un Administrateur a usé de cette faculté. Il a été acté lors de la réunion du Conseil du 28 janvier 2016 que chaque administrateur ne pouvant être présent aux réunions du Conseil devrait systématiquement se faire représenter par un autre Administrateur, dans les conditions de l'article 7 du règlement intérieur du Conseil d'administration.

1.1.7 Utilisation des moyens de visioconférence ou de télécommunication

Les statuts de la Société et le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoient la possibilité, pour les Administrateurs, de participer aux délibérations du Conseil d'administration par voie de visioconférence ou de télécommunication. Les Administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil d'administration par ces moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions pour lesquelles cette faculté ne serait pas permise par la loi ou les règlements.

Cette faculté a été utilisée une fois au cours de l'exercice 2015, lors de la réunion du Conseil du 27 octobre 2015.

1.1.8 Présidence des séances

Monsieur Simon Azoulay, Président, a présidé sept réunions du Conseil d'administration sur les huit réunions qui se sont tenues au cours de l'exercice 2015.

Conformément aux statuts et aux dispositions de l'article L. 225-50 du Code de commerce, le Conseil d'administration a ainsi délégué, lors de sa réunion du 27 octobre 2015, à un Administrateur, à titre exceptionnel et pour cette seule réunion, les fonctions de Président du conseil.

1.1.9 Invités du Conseil

Au cours de l'exercice 2015, le Directeur juridique du Groupe, Monsieur Arnaud Flandé, a assisté à l'ensemble des réunions du conseil. Il a également exercé les fonctions de Secrétaire du conseil.

1.1.10 Réunion du Conseil sous forme de comité d'audit

Le Conseil d'administration se réunit sous la forme de comité d'audit.

Ainsi, conformément aux dispositions des articles L. 823-19 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'administration, en présence de Monsieur Bruno Benoliel, Directeur Général Délégué en charge des Finances, s'est réuni sous la forme d'un Comité d'audit, en date des 24 février, 9 avril et 21 septembre 2015, à l'effet d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Lorsque les conditions de constitution d'un Comité d'audit distinct du Conseil d'administration seront réunies, à savoir la nomination de membres indépendants au Conseil ayant les compétences et la disponibilité nécessaires en matière financière, le Conseil sera amené à se réunir afin de statuer sur la constitution d'un tel Comité.

1.1.11 Évaluation du Conseil

Conformément aux dispositions de la quinzième Recommandation du Code de référence les membres du conseil débattent de façon régulière de sujets tels que la composition du Conseil d'administration ainsi que des travaux effectués, des autorisations données et des décisions prises par le Conseil d'administration. Ces débats sont retranscrits dans un procès-verbal. Le conseil a notamment débattu de ces sujets et des travaux effectués au cours de l'exercice 2015 lors de sa réunion du 28 janvier 2016.

Lors de ces débats, les membres du conseil passent en revue l'organisation du Conseil d'administration, ainsi que son fonctionnement. Sont examinés notamment les documents qui sont remis en séance aux Administrateurs, aux représentants du Comité d'entreprise et aux Commissaires aux comptes. De même, les membres du conseil vérifient que les questions importantes sont convenablement préparées, notamment en s'appuyant sur la compétence du Directeur Général Délégué en charge des Finances, Juridique et Systèmes d'Information dès que l'ordre du jour comporte une question relative à l'activité du Groupe, aux comptes sociaux ou consolidés de la Société ou à la communication financière.

Lors de sa réunion du 31 janvier 2014, le Conseil d'administration a statué sur l'équilibre au sein des organes de gouvernance et a notamment considéré que le cumul des fonctions de Président et Directeur général était nécessaire pour la gouvernance d'ALTEN, au regard des fonctions opérationnelles exercées par Monsieur Simon Azoulay, fonctions indispensables dans le cadre de la gestion et du développement de la Société.

1.2 Fréquence des réunions et taux moyen de présence des Administrateurs

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2015, au siège social, respectant en cela la treizième Recommandation du Code de référence, avec un taux de présence moyen de ses membres de 61 %. Ce taux reste cependant à améliorer, en systématisant par exemple, la participation des Administrateurs au Conseil par voie de téléconférence.

1.3 Principales missions

Le Conseil d'administration a pour principales missions de déterminer les orientations de l'activité de la Société, définir sa stratégie, et veiller à leur mise en œuvre.

Il intervient dans les domaines qui relèvent de sa compétence propre comme l'arrêté des comptes (comptes annuels et situations

comptables intermédiaires), la convocation des Assemblées générales d'actionnaires, les conventions réglementées (au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce), ainsi que la détermination de la rémunération des mandataires sociaux.

Par ailleurs, sont notamment soumises à l'approbation préalable du Conseil d'administration, les opérations suivantes : (i) opérations de croissance externe, (ii) opérations de cession d'activité, (iii) les constitutions de sociétés communes avec des tiers, (iv) l'émission de cautions, avals ou garanties.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration a notamment arrêté les comptes annuels de l'exercice 2014, la situation intermédiaire au 30 juin 2015 et les documents de gestion prévisionnelle, examiné et autorisé les communiqués financiers, statué sur les rémunérations à percevoir par les mandataires sociaux, examiné et autorisé l'ensemble des projets de croissance externe, donné délégation au Président-Directeur général à l'effet d'émettre des cautions, avals et garanties dans certaines conditions et limites.

1.4 Limitation de pouvoirs de la Direction générale

Le Conseil d'administration de la Société a opté le 28 juin 2002 pour le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Ainsi, la Direction générale de la Société est exercée par Monsieur Simon Azoulay.

Le Conseil d'administration du 19 juin 2013 a décidé du cumul des fonctions de Président et de Directeur général et a ainsi renouvelé le mandat de Président et de Directeur général de Monsieur Simon Azoulay.

Monsieur Simon Azoulay est l'associé fondateur de la société ALTEN. Il exerce toujours des fonctions opérationnelles indispensables dans le cadre de la gestion et du développement de la Société. À ce titre, le Conseil d'administration considère que le cumul des fonctions est nécessaire pour la Gouvernance d'ALTEN, ainsi qu'il l'a été décidé lors de sa réunion du 31 janvier 2014.

Le Directeur général et les Directeurs Généraux Délégués sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Ils exercent leurs pouvoirs dans la limite de l'objet social de la Société et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Ils représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et en justice.

Par ailleurs, le Règlement intérieur du Conseil prévoit des limitations aux pouvoirs de la Direction générale. Sont notamment soumises à l'autorisation préalable du Conseil, les opérations suivantes : (i) les opérations de croissance externe (acquisition de sociétés ou fonds de commerce), (ii) les opérations de cession d'activité (titres de sociétés ou éléments de fonds de commerce), (iii) la constitution de sociétés communes avec des tiers, (iv) l'émission de cautions, avals ou garanties.

1.5 Politique de rémunération des mandataires sociaux

1.5.1 Rémunérations versées par ALTEN SA

Rémunération fixe

Le Conseil d'administration se prononce en début d'année sur le montant à attribuer au Président-Directeur général et aux Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice en cours pour l'exercice de leurs mandats sociaux.

Le Président-Directeur général et les Directeurs Généraux Délégués perçoivent une rémunération se composant généralement d'une rémunération fixe et le, cas échéant, d'une rémunération variable, versée par ALTEN SA.

Il est rappelé que le Conseil d'administration a maintenu le contrat de travail de Monsieur Bruno Benoliel lors de sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué le 27 septembre 2011, ayant considéré que ce contrat de travail est antérieur à sa nomination en qualité de mandataire social et que ce dernier correspond à ses fonctions salariées effectives qu'il occupe depuis 1997 à savoir Directeur en charge de la Direction financière, de la Direction juridique et de la Direction des Systèmes d'information, respectant en cela la première Recommandation du Code de référence.

Le Conseil d'administration a également maintenu le contrat de travail de Monsieur Pierre Marcel lors de sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, ayant considéré que ce contrat de travail avec la société ALTEN SUD-OUEST, filiale à 100 % de la société ALTEN SA, est antérieur à sa nomination en qualité de mandataire social le 28 janvier 2013 et que ce dernier correspond à ses fonctions salariées effectives qu'il occupe depuis le 1^{er} avril 1996 à savoir des fonctions de Directeur au sein de la société ALTEN SUD-OUEST.

Les rémunérations totales brutes fixes que ces derniers ont perçues, au titre de leur mandat de Président-Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués d'ALTEN SA sont présentées au § 15.1 du présent Document de référence.

Rémunération variable

Une rémunération variable peut également être versée à certains mandataires sociaux, dont le paiement est conditionné à la réalisation de critères de performance liés aux résultats d'ALTEN SA critères préalablement fixés par le Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général et les Directeurs Généraux Délégués n'ont pas bénéficié de rémunération variable au cours de l'exercice 2015.

Avantage en nature

Certains dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'un véhicule de fonction (Cf. § 15.1 du présent Document de référence).

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Président-Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués au cours de l'exercice 2015.

Jetons de présence

Les Administrateurs de la Société n'ont pas perçu de jetons de présence de la part de la société ALTEN SA au titre de l'exercice 2015. En revanche, certains dirigeants mandataires sociaux ont perçu des jetons de présence de la part de sociétés du Groupe (Cf. § 15.1 du présent Document de référence).

Rémunération différée, indemnité de départ, ou engagement de retraite

À ce jour, les mandataires sociaux d'ALTEN SA ne bénéficient d'aucune rémunération différée, indemnité de départ, ou engagement de retraite, visées aux troisième et quatrième Recommandations du Code de référence.

Les principes arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ainsi que les rémunérations versées au cours de l'exercice sont précisés de manière exhaustive, motivée, cohérente, lisible et transparente, en adéquation avec les deuxième et troisième Recommandations du Code de référence.

Les actionnaires d'ALTEN SA seront appelés à émettre un avis consultatif sur les rémunérations attribuées ou dues au Directeur Général ainsi qu'aux Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2015, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire d'ALTEN SA du 24 mai 2016.

Aux rémunérations définies ci-dessus, peuvent s'ajouter l'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de bons de souscription d'actions

Options de souscription ou d'achat d'actions

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2015.

Actions de performance

Aucune action de performance n'a été attribuée au cours de l'exercice 2015.

Bons de souscription d'actions

Aucun bon de souscription d'actions n'a été attribué au cours de l'exercice 2015.

1.5.2 Rémunérations versées par les sociétés contrôlées par ALTEN SA (au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce)

Des jetons de présence peuvent être perçus par les mandataires sociaux dirigeants d'ALTEN SA au titre des mandats sociaux qu'ils peuvent exercer dans les sociétés contrôlées par ALTEN SA.

Le Président-Directeur Général et un Directeur Général Délégué d'ALTEN SA ont ainsi perçu, au cours de l'exercice 2015, les sommes telles que décrites au Chapitre 15 du présent Document de référence.

Les principes arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ainsi que les rémunérations versées au cours de l'exercice sont précisés de manière exhaustive, motivée, cohérente, lisible et transparente, en adéquation avec les deuxième et troisième Recommandations du Code de référence.

1.6 Actions détenues et opérations sur titres

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration comporte un certain nombre de dispositions régissant la réalisation par les membres du Conseil d'administration d'opérations sur les titres de la Société et notamment :

- les membres du Conseil d'administration déclarent à l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à la Société (selon les modalités fixées par la loi, le Règlement général de l'AMF et actuellement définies dans l'instruction AMF du 3 février 2006) toutes opérations (transfert, achat, vente, nantissement...) portant sur les titres de la Société et ce, dans le délai légal (actuellement de cinq jours de Bourse à compter de la date de l'opération, trois jours ouvrables à compter du 3 juillet 2016) ;
- il est rappelé qu'il est recommandé que les titres détenus par les membres du Conseil d'administration soient mis au nominatif (pur ou administré Conformément à la législation en vigueur, les Administrateurs n'ont plus l'obligation de détenir d'action de la Société ;
- à l'instar de tout actionnaire, les membres du Conseil d'administration déclarent à l'AMF tout seuil statutaire ou légal qu'ils pourraient franchir en capital et/ou droits de vote à la hausse ou à la baisse. Ces déclarations doivent être notifiées à l'AMF dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de l'opération. Les membres du Conseil d'administration adressent par ailleurs à la Direction juridique de la Société copie de la déclaration faite auprès de l'AMF ;
- concernant les franchissements de seuils statutaires, l'article 9 des statuts prévoit que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un pourcentage de participation supérieur à 3 % du capital social ou des droits de vote, est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de

réception, dans un délai de quinze jours à compter de la date à laquelle le seuil de 3 % a été dépassé. L'information mentionnée au présent alinéa est également faite dans les mêmes délais lorsque la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure au seuil de 3 %.

1.7 Le Comité exécutif et le Comité de Direction France

1.7.1 Le Comité exécutif

Le Comité Exécutif qui se réunit au moins une fois par mois, est composé du Président-Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués et Adjoints, des Directeurs exécutifs d'ALTEN France ainsi que du Directeur des Projets Structurés.

Ce Comité a pour mission de définir la stratégie de développement et la définition des objectifs. Il s'attache également à l'analyse des résultats commerciaux et financiers et la mise en œuvre des mesures opérationnelles nécessaires à la réalisation du plan de développement.

Ce Comité se réunit une fois par mois et s'assure de la mise en œuvre des synergies entre la France et les sociétés internationales du Groupe.

1.7.2 Le Comité de Direction France

Le Comité de Direction France est composé des membres du Comité exécutif et des Directeurs en charge de services support. Il est présidé par le Président-Directeur général.

1.8 Les Commissaires aux comptes

Les comptes sociaux et consolidés sont certifiés conjointement par Grant Thornton, représentée par Monsieur Vincent Frambourt et par KPMG AUDIT IS, représentée par Monsieur Jean-Pierre Valensi (Cf. Chapitre 2 du présent Document de référence).

2. Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (i) soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, (ii) soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription en compte des titres au porteur est constatée par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité.

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois formules suivantes (i) donner une procuration à la personne physique ou morale de son choix dans les conditions de l'article L. 225-106 du Code de commerce ; (ii) adresser une procuration à la Société sans indication de mandat ; (iii) voter par correspondance.

Les demandes d'inscription de projets de résolutions ou de points à l'ordre du jour par les actionnaires doivent être envoyées au siège social, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par télécommunication électronique, et être reçues au plus tard vingt-cinq jours avant la tenue de l'Assemblée générale, sans pouvoir être adressées plus de vingt jours après la date de publication au BALO de l'avis préalable.

3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Toutes informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrites au paragraphe 18.2 du présent Document de référence.

II. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Le cadre de référence utilisé pour la rédaction de la partie contrôle interne et gestion des risques du présent rapport fait l'objet d'une recommandation de l'AMF en date du 22 juillet 2010.

1. Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques – Périmètre

Le contrôle interne est défini dans le groupe ALTEN comme étant un processus mis en œuvre par la Direction et le personnel, pour donner une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et aux réglementations ;
- la mise en œuvre des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- l'optimisation des activités opérationnelles ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs et au contrôle interne ;
- la fiabilité et la qualité de l'information exploitée à l'intérieur de la Société et celle diffusée à l'extérieur ; et
- d'une façon générale, la maîtrise de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficace de ses ressources.

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à l'ensemble du groupe ALTEN, le groupe ALTEN étant défini comme la société ALTEN SA ainsi que toutes les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le Groupe s'appuie sur une longue pratique et sur des systèmes documentaires et d'information formalisés. Certaines sont accessibles à tous les collaborateurs et d'autres uniquement à certaines Directions (Finance, Ressources humaines, juridique ainsi qu'aux Directeurs opérationnels).

Ce système de contrôle ne peut cependant fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination des risques dont il vise à réduire la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel.

Un processus de réflexion sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, mené conjointement avec les Commissaires aux comptes de la Société, a été mené en 2015.

La conclusion en est que le suivi du processus d'élaboration de l'information financière est rigoureux et que les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au sein du Groupe sont efficaces.

Certains points d'amélioration ont néanmoins été relevés, notamment la retranscription formalisée du dispositif de détection des risques, (ii) la mise en place d'une structure de contrôle et d'audit interne dédiée (iii) la supervision formalisée du dispositif de gestion par la constitution d'un Comité d'audit distinct du Conseil d'administration.

2. Références et composantes du contrôle interne d'ALTEN

Le contrôle interne du Groupe est formalisé par un ensemble de procédures qui permet de sécuriser les différentes étapes de l'activité tant d'un point de vue financier que juridique.

La Direction financière est responsable des procédures de contrôle internes liées à l'élaboration et au traitement de l'information financière. La production et l'analyse de l'information financière s'appuient ainsi sur les services de la Comptabilité, de la Consolidation et du Contrôle

de gestion ainsi que sur les Directions financières des différentes filiales du Groupe.

Les comptes consolidés du Groupe sont établis selon les normes comptables International Financial Reporting Standards (« IFRS »). Les points particulièrement significatifs pour l'entreprise font l'objet de travaux centralisés ; c'est ainsi que le test régulier de la valeur des actifs détenus par la Société, les opérations de croissance externe, les investissements sont étudiés par la Direction financière du Groupe.

L'établissement des comptes consolidés repose sur un progiciel présentant toutes les caractéristiques nécessaires en termes de traçabilité, de fiabilité et de sécurité des données et des traitements. Les filiales remontent des états financiers individuels qui sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation.

Toutes les sociétés du Groupe communiquent mensuellement un reporting opérationnel complété par un reporting financier, contenant les indicateurs de gestion et de pilotage opérationnels validés par le Contrôle de Gestion. Chaque reporting trimestriel fait l'objet d'une revue très approfondie.

Pour les structures étrangères, qui ne bénéficient pas de Services Partagés Groupe, des audits financiers complémentaires annuels dont les programmes de travail sont élaborés par la Direction financière au vu des zones de risques, sont mis en place. Le Contrôle de Gestion International est également associé à la mise en place et à l'évolution des organisations finance/gestion des filiales étrangères (process/outils/recrutement) pour les accompagner dans leur développement et garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles. Des revues mensuelles, voire hebdomadaires, sur les reportings financiers, commerciaux et techniques sont réalisées.

En outre, il convient de mentionner certaines règles spécifiques élaborées par les différentes Directions fonctionnelles du groupe ALTEN :

Recrutement

L'embauche d'un salarié est encadrée par une liste de procédures définies et régulièrement remises à jour par la Direction des Ressources humaines Groupe (démarches à suivre, contrats types...). Dès son embauche, le salarié est référencé dans les systèmes informatiques du Groupe. La paie des effectifs « France » est centralisée pour plus de 99 % des effectifs.

Ventes

Toute ouverture de compte client fait l'objet d'un scoring afin de s'assurer de sa solvabilité. L'intégralité des comptes clients est scorée et fait l'objet de procédures de recouvrement différenciées selon les niveaux de scoring.

À ce titre, ALTEN utilise dans toutes les filiales équipées d'un ERP, un logiciel de gestion des comptes clients et du recouvrement. Cette application intervient à différents niveaux à partir de la facturation : identification des retards de paiements, relances, identification et centralisation des litiges, recouvrement...

Des règles internes strictes précisent, selon la nature des projets (principalement régie, *workpackages* et forfaits) les modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires.

Ces règles sont diffusées et appliquées de manière homogène pour toutes les filiales du Groupe, en France et à l'étranger.

Les factures sont émises par les services administratifs des entités concernées.

Le Groupe s'est doté de Conditions Générales de Services renforcées, qui sont systématiquement intégrées dans les réponses à appel d'offres.

Pour la conduite des projets structurés, ALTEN a mis en œuvre un process spécifique. Dès la réception d'un appel d'offres, le Responsable Chargé d'affaires et le Responsable Technique examinent les risques commerciaux et les risques techniques avant de se prononcer sur la suite à donner à l'appel d'offres, le Directeur des Opérations intervenant en qualité d'arbitre.

Le process se poursuit, le cas échéant, avec la conception, le développement de la proposition financière ainsi que de la proposition technique, puis par la revue d'offre à laquelle participent notamment le Directeur technique, le Directeur de Département, le Contrôle de gestion et le Directeur des Opérations.

La Direction juridique est systématiquement intégrée à ce process.

Eu égard à la clientèle du Groupe, le risque de change et le risque crédit sont faibles.

Achats

Toute procédure d'achat est soumise à des contrôles indépendants :

- émission du besoin par le donneur d'ordre interne ;
- achat du matériel ou de la prestation par le service Achats Groupe en coordination avec le département concerné (Moyens Généraux, Informatique...) ;
- validation et réception de la prestation et/ou de la livraison par le service concerné ;
- validation du bon à payer et de la facture par le responsable budgétaire au vu des différents documents.

Le règlement des factures, organisé par la Comptabilité, est validé par une tierce personne indépendante, qui s'assure que les contrôles en amont ont été effectués et qui, par sondage, procède également à une vérification des informations ayant permis de valider les factures.

Le Groupe s'est doté de Conditions Générales d'Achat renforcées intégrant désormais les clauses RSE et SSI.

Juridique

Des procédures juridiques sont en place au niveau du Groupe, impliquant l'intervention de la Direction juridique à différents niveaux des process déjà existants.

Des audits juridiques des filiales du Groupe sont conduits régulièrement, sur la base d'un questionnaire préalable d'autoévaluation.

Croissance externe

L'identification des cibles et leur préqualification sont initiées par une Direction dédiée ou des Directeurs opérationnels, puis sont validées par la Direction générale, la Direction financière et la Direction opérationnelle du Pôle concerné.

À l'issue des audits opérationnel, financier, RH, fiscal et juridique, dont l'objet est de valider l'adéquation des cibles au business model, les performances financières et l'identification des risques éventuels, les dossiers d'acquisition sont présentés au Conseil d'administration pour approbation.

Une fois le projet validé, la finalisation de l'opération est pilotée par la Direction juridique, qui rédige la documentation associée.

Les sociétés acquises sont immédiatement intégrées dans les process de reporting opérationnel et de gestion du Groupe. Selon leur taille, les systèmes d'information du Groupe sont déployés pour garantir la fiabilité des informations. Elles subissent des tests de valorisation sur un rythme annuel.

Immobilier

La demande de nouveaux locaux est formalisée par le Responsable Opérationnel, confirmée par le Directeur des Opérations, et transmise

aux Moyens Généraux du Groupe pour traitement et création du business case. L'étude du projet et la validation des locaux retenus sont du ressort de la Direction générale.

La Direction juridique et la Direction Achats et Moyens généraux intervient ensuite aux différents niveaux de la négociation des baux et assure leur suivi avec les Services Généraux. Un Comité immobilier se tient régulièrement, permettant d'entretenir un échange d'informations régulier entre la Direction juridique, les Moyens généraux et le Contrôle de gestion pour actualiser les données sur le parc existant et analyser les projets en cours et à venir.

Communication financière

Le Groupe ALTEN met en œuvre tous les moyens pour fournir une information régulière, fiable, claire et transparente à ses actionnaires, ainsi qu'aux analystes financiers.

L'information est assurée par des communiqués diffusés dans la presse, par la publication trimestrielle du chiffre d'affaires du Groupe et par la publication semestrielle et annuelle de ses résultats.

Le Groupe organise deux fois par an des réunions « SFAF », à l'occasion de la publication de ses résultats, et quatre fois par an, des conférences téléphoniques à l'occasion de la publication du chiffre d'affaires trimestriel.

Délégations de pouvoir

Les principes de délégations de pouvoir mis en place répondent à un triple objectif :

- sensibilisation des Directeurs opérationnels à leurs responsabilités en matière d'hygiène et sécurité ;
- création d'un pouvoir de représentation du groupe ALTEN au profit des Directeurs opérationnels ;
- fixation d'un cadre précis dans lequel s'exercent les pouvoirs des Directeurs opérationnels (en ce compris la faculté de subdélégation).

Les délégations portent principalement sur des engagements directement liés à la partie opérationnelle (embauches de consultants ou de managers commerciaux, signature de contrats clients, gestion des litiges etc.).

La signature bancaire n'est que partiellement déléguée, en France et à l'International, et pour des montants limités.

Systèmes d'information

Le Groupe a mis en place des systèmes d'information dont l'objectif est triple :

- réaliser des gains de productivité ;
- sécuriser les flux d'informations financières ; et
- contrôler les opérations réalisées par les différentes sociétés du Groupe et disposer d'une information opérationnelle pertinente permettant de gérer l'activité de façon réactive.

Les principaux applicatifs existants sont :

- *Customer Relationship Management* (« CRM ») ;
- Ressources humaines, gestion du personnel ;
- paie ;
- achats ;
- administration des ventes et facturation ;
- gestion et suivi des temps des collaborateurs (adossée à la gestion du personnel et des projets) ;

- gestion et suivi des frais (adossée à la gestion des temps et des projets) ;
- comptabilité générale et analytique, contrôle de gestion et gestion financière ;
- consolidation ;
- gestion de trésorerie.

Des interfaces ont été réalisées entre les différents applicatifs, afin de disposer d'une information fiable et homogène à toutes les étapes du traitement des données.

Travaux réalisés en 2014 et 2015 – Projets 2016 et 2017

En 2014, conformément au plan stratégique de modernisation du Système d'Information dans le Groupe, l'ERP Agresso 5.6 a été déployé au sein des sociétés européennes du groupe Atexis en intégration complète avec une solution de gestion de projet ainsi qu'au sein des sociétés du groupe Anotech Energy. Le déploiement d'Agresso 5.6, dont la nouvelle version se nomme Milestone 5 s'est poursuivie en 2015 en Espagne et dans d'autres filiales internationales en 2016, 2017 et 2018.

Ces déploiements, réalisés sur la base d'un core model « métier », dotent progressivement le groupe ALTEN à l'international d'un Système d'Information homogène, intégré cohérent tant sur les processus métiers que la solution technologique, rendant sa gestion et ses évolutions optimisées.

En France, des évolutions constantes sont réalisées afin de poursuivre l'optimisation des processus de gestion et l'adaptation permanente de l'ERP SAP à l'évolution du métier. La digitalisation est au cœur de ces optimisations.

Concernant la partie CRM (front office/gestion de la relation client), le déploiement d'un projet dédié a permis de doter les managers commerciaux du Groupe d'une solution innovante et intégrée de recherches de profils consultants. Cette solution permet d'améliorer la recherche et l'adéquation entre les projets Clients et les compétences disponibles.

La refonte de la solution de gestion de projet dédiée à l'activité « Workpackage » a été lancée en fin d'année 2014 sur la base d'une solution Best of breed. Cette solution sera intégrée au back office SAP et va ainsi compléter l'évolution du SI courant 2016.

Enfin, le déploiement des sites institutionnels et intranet sur la base de technologie Sharepoint disponible en mobilité a été réalisé courant 2015.

Concernant l'IT, la consolidation des infrastructures du Groupe est en cours dans le Datacenter européen situé à Paris. Cette consolidation apportera à terme une résilience et une sécurité renforcées.

De plus, une rénovation des outils de supervision de l'ensemble des infrastructures va doter le Groupe de moyens efficaces.

La mise en place d'une hybridation entre le cloud privé d'ALTEN et le cloud public de Microsoft a permis de préparer le déploiement d'Office365 dans le Groupe. Les ingénieurs en France bénéficient dorénavant de ces solutions de mobilité puis prochainement le reste du groupe, permettant ainsi de converger globalement sur des solutions bureautiques en mobilité.

Enfin, courant 2016 a été lancé un projet de migration du CRM France sur une nouvelle plateforme qui devrait à terme être déployée dans l'ensemble du Groupe.

Trésorerie

La trésorerie centralisée du Groupe gère les liquidités de l'ensemble des filiales françaises. Tous les flux sont sécurisés depuis 2009 via le réseau SWIFT NET et un ensemble de progiciels de trésorerie. Une étude sur l'évolution des outils de gestion de trésorerie sera lancée courant 2016.

Le cash pooling couvre la totalité du périmètre France et a été déployé partiellement en 2014 et 2015 à l'International, déploiement qui se poursuivra en 2016 et 2017.

La Direction Trésorerie se dote ainsi de moyens efficaces pour la gestion de trésorerie des filiales et soutenir financièrement la croissance du Groupe.

3. Gestion des risques

Les risques identifiés et les moyens mis en œuvre pour la gestion desdits risques figurent au paragraphe 5 du rapport de gestion Groupe.

4. Conclusion – Perspectives

La démarche d'amélioration continue de son contrôle interne initiée par le groupe ALTEN depuis plusieurs années se poursuivra en 2016.

Le 11 avril 2016

Le Président du Conseil d'administration

Simon Azoulay

16.4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ALTEN

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société ALTEN S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations

concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux Comptes

Paris, le 22 avril 2016

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

Associé

Paris La Défense, le 22 avril 2016

KPMG AUDIT IS

Jean-Pierre Valensi

Associé

SALARIÉS

17

17.1 RÉPARTITION DES EFFECTIFS 178

17.2 PARTICIPATIONS ET STOCK-OPTIONS 178

17.3 ACCORD PRÉVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL 178

17.3.1 Plan d'intéressement 178

17.3.2 Accord de participation 179

17.4 ACCORDS COLLECTIFS 179

17.5 CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ D'ALTEN SA 180

17.5.1 L'emploi au sein d'ALTEN SA 180

17.5.2 L'emploi et le recrutement de salariés
étrangers 180

17.5.3 L'emploi et l'insertion des travailleurs
handicapés 180

17.5.4 Le temps de travail 181

17.5.5 Les relations sociales 181

17.5.6 Les conditions d'hygiène et de sécurité 181

17.5.7 La rémunération, l'intéressement,
la participation et l'épargne salariale 181

17.5.8 Les œuvres sociales et culturelles 182

17.5.9 La sous-traitance et intérim 182

17.1 RÉPARTITION DES EFFECTIFS

EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE GROUPE ALTEN

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Consultants ⁽¹⁾	18 000	16 200	14 100
Fonctionnels ⁽²⁾	2 400	2 200	1 900
TOTAL	20 400	18 400	16 000

(1) Effectif salarié réalisant des projets techniques chez les clients, dont les prestations sont facturées.

(2) Effectif fonctionnel interne ne donnant pas lieu à facturation.

Voir également chapitre 6, paragraphe 6.1 du présent Document de référence.

17.2 PARTICIPATIONS ET STOCK-OPTIONS

Voir chapitres 15.1. et 18.1

17.3 ACCORD PRÉVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL

17.3.1 PLAN D'INTÉRESSEMENT

ALTEN n'a pas mis en place de plan d'intéressement.

17.3.2 ACCORD DE PARTICIPATION

En ce qui concerne la participation des salariés, les sociétés du Groupe employant plus de 50 salariés et qui réalisent des bénéfices ont mis en place des accords de participation conformément aux dispositions légales.

Sociétés	Date de conclusion des accords	Date du dernier avenant conclu
ALTEN SA	27/05/1992	Avenant n°9 du 30/06/2016
ALTEN SIR	12/02/2009	Avenant n°2 du 25/10/2011
ALTEN Sud-Ouest	15/12/2001	Avenant n°2 du 28/02/2007
Anotech Energy	06/12/2007	Avenant n°1 du 01/03/2010
MI-GSO	15/11/2006	Avenant n°4 du 19/11/2014
Avenir Conseil Formation	20/01/2009	Avenant n°1 du 18/03/2010
Atexis France	14/12/2009	-
Elitys Consulting	11/03/2011	-

Par ailleurs, toutes les sociétés bénéficient du FCP Multipar Sécurité et Multipar Solidaire Dynamique.

La participation peut être affectée à un PEE et employée à l'acquisition de parts de FCPE.

Pour une majorité des sociétés du Groupe, les FCPE prévus par le PEE sont :

- FCP ALTEN ;
- FCPE Multipar Sécurité ;
- FCPE Multipar Diversifié Modéré – Part I ;
- FCPE Multipar Équilibre Socialement Responsable – Part C ;
- FCPE Multipar Solidaire Dynamique Socialement Responsable – Part C ;

Ces fonds ont tous fait l'objet d'un agrément de l'AMF.

SOMMES AFFECTÉES AU PERSONNEL, AU TITRE DE LA PARTICIPATION, POUR CHACUNE DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

ALTEN SA	2015	2014	2013
Participation (<i>en milliers d'euros</i>)	1 768	61	226

17.4 ACCORDS COLLECTIFS

Au sein d'ALTEN SA :

- signature, en date du 5 mai 2015, de l'accord relatif à la Santé et à la Qualité de Vie au Travail ;
- signature, en date du 30 juin 2015, par accord avec le Comité d'Entreprise, de l'avenant n° 9 à l'accord de participation relatif au complément de réserve spéciale de participation.

Au sein de la filiale ALTEN SIR :

Aucun accord n'a été signé au sein d'ALTEN SIR en 2015.

Au sein de la filiale ALTEN Sud-Ouest :

- signature, en date du 27 février 2015, de l'accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire ;
- signature, en date du 30 juillet 2015, de l'accord relatif à la prorogation des mandats des Délégués du Personnel et des membres du Comité d'Entreprise.

Au sein de la filiale MI-GSO :

- signature, en date du 9 avril 2015, de l'accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire 2015 ;
- signature, en date du 21 octobre 2015, de l'avenant N° 1 à l'accord sur l'aménagement du temps de travail du 10/12/2009 au sein de MI-GSO.

17.5 CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ D'ALTEN SA

17.5.1 L'EMPLOI AU SEIN D'ALTEN SA

	Effectif	
Effectif total au 31/12/2015	5 139	
Embauches en CDI	1 696	
Embauches en CDD	94	
Embauches Contrat Pro et Apprentissage	44	
Départ, tous motifs confondus	1 558	%
Démissions	861	55,26 %
Licenciements	190	12,20 %
Fin PE	306	19,64 %
Fin CDD	80	5,13 %
Fin Contrat Pro et Apprentissage	41	2,63 %
Autres (dont mutations)	80	5,13 %

17.5.2 L'EMPLOI ET LE RECRUTEMENT DE SALARIÉS ÉTRANGERS

Au 31 décembre 2015, ont été recensés dans les effectifs de la société ALTEN, 340 salariés de nationalité étrangère, dont 198 hors Union européenne.

	Effectif
Salariés français	4 799
Salariés étrangers	340
UE	142
Hors UE	198

17.5.3 L'EMPLOI ET L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

En 2015, 32 collaborateurs étaient déclarés travailleurs handicapés.

La Société a poursuivi ses actions de sensibilisation à destination de l'ensemble des collaborateurs. Une cellule de communication sur le handicap a été mise en place. Elle est ouverte à tout collaborateur désireux d'obtenir des informations sur le sujet et permet de prendre rendez-vous, en toute confidentialité, avec une personne spécialisée dans le domaine du handicap.

En parallèle, la société ALTEN poursuit et développe ses partenariats avec des entreprises du secteur protégé en passant avec elles des contrats de fourniture de sous-traitance et de prestations de services.

La société ALTEN a versé à l'AGEFIPH une contribution de 1 377 646 euros pour l'année 2015.

17.5.4 LE TEMPS DE TRAVAIL

	Nombre	
Salariés à temps plein	5 084	
Salariés à temps partiel	55	
> 20 heures	51	
< 20 heures	4	
Heures supplémentaires	7 852,03	
Absentéisme :	Nombre (jours)	%
Congés sabbatiques, paternité, évts familiaux	8 977	17,88 %
Congé maternité	13 491	26,88 %
Congé maladie	18 650,85	37,16 %
Accident du travail	271	0,54 %
Accident de trajet	375	0,75 %
Autres causes (congrés sans solde)	8 428,50	16,79 %
		10,02 jours d'absence en moyenne
TOTAL Absentéisme	50 193,35	par salarié absent

17.5.5 LES RELATIONS SOCIALES

Les sociétés du Groupe ont poursuivi une politique de dialogue avec les partenaires sociaux. Au sein d'ALTEN, la signature de l'accord relatif à la Santé et à la Qualité de Vie au Travail a marqué l'aboutissement d'une négociation menée sur les années antérieures. Les négociations sur le sujet des astreintes ont été menées tout au long de l'année 2015, pour déboucher sur la signature d'un accord début 2016.

Pour ALTEN, 15 réunions du Comité d'entreprise et 12 réunions des Délégués du personnel ont été tenues au cours de l'année 2015.

Les représentants du Comité d'Entreprise au Conseil d'administration d'ALTEN, ainsi que « l'Administrateur salarié », élu en 2014, ont été conviés aux réunions du Conseil d'administration de l'année 2015.

17.5.6 LES CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

8 réunions du CHSCT se sont tenues en 2015 au niveau d'ALTEN SA. Les autres filiales du Groupe qui ont atteint les seuils réglementaires réunissent leurs CHSCT selon les périodicités légales.

La plupart des consultants exécutent les prestations de services sur les sites des clients, dans des laboratoires ou bureaux. Les autres collaborateurs travaillent au siège dans les services fonctionnels.

Du fait de l'activité d'ALTEN, et par principe, les salariés ne sont pas soumis à des conditions de travail contraignantes ou à l'exécution de tâches répétitives (travail à la chaîne).

17.5.7 LA RÉMUNÉRATION, L'INTÉRESSEMENT, LA PARTICIPATION ET L'ÉPARGNE SALARIALE

Le montant des charges sociales liées à la masse salariale s'est élevé au 31 décembre 2015, à 80 619 milliers d'euros.

La plupart des sociétés du Groupe, dont l'effectif est supérieur à 50 personnes, ont mis en place des accords de participation, et des PEE prévoyant la possibilité de versements volontaires. Les sommes

sont investies, au choix des salariés, dans le FCPE ALTEN ou dans des fonds communs profilés (monétaire – prudence – dynamique).

Le montant de la participation pour la société ALTEN SA au 31 décembre 2015 est de 1 768 milliers d'euros.

17.5.8 LES ŒUVRES SOCIALES ET CULTURELLES

Le budget alloué aux œuvres sociales s'établit à 0,8 % de la masse salariale.

17.5.9 LA SOUS-TRAITANCE ET INTÉRIM

Le recours d'ALTEN SA à la sous-traitance se fait majoritairement au sein du Groupe. Pour l'exercice 2015, les dépenses liées à la sous-traitance se sont élevées à 92 447 milliers d'euros.

Le groupe ALTEN veille à ce que ses filiales respectent les dispositions fondamentales du droit du travail national et international, dans leurs relations avec les sous-traitants.

ALTEN essaie notamment de promouvoir, auprès de ses sous-traitants et de ses filiales, le respect d'un code éthique et notamment les dispositions de l'OIT, sachant que les ingénieurs proviennent

principalement de pays membres de l'Union européenne, dans lesquels les normes fondamentales de l'OIT sont appliquées.

Les dépenses liées au recours à l'intérim pour l'exercice 2015 se sont élevées à 84 milliers d'euros pour ALTEN SA.

Les conséquences sociales et environnementales de l'activité du groupe ALTEN sont présentées au chapitre 3 du rapport d'activité « L'excellence opérationnelle & l'amélioration continue ».

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 ACTIONNARIAT	184	18.3 CONTRÔLE DIRECT OU INDIRECT	188
18.1.1 Composition de l'actionnariat	184		
18.1.2 Évolution de l'actionnariat	186	18.4 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE	188
18.1.3 Franchissements de seuils	187		
18.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	188		

18.1 ACTIONNARIAT

18.1.1 COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT

18.1.1.1 Situation au 31 mars 2016

	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% vote théorique	Droits de vote en AGO et AGE	% droits de vote en AGO et AGE
Public	20 774 846	61,67 %	20 815 296	54,56 %	20 815 296	55,23 %
SGTI ⁽¹⁾	2 630 775	7,81 %	5 261 550	13,79 %	5 261 550	13,96 %
SGTI 2 ⁽¹⁾	868 187	2,58 %	868 187	2,28 %	868 187	2,30 %
Simon Azoulay ⁽²⁾	1 931 705	5,74 %	3 666 755	9,61 %	3 666 755	9,73 %
SOUS-TOTAL (SIMON AZOULAY ET ASSIMILÉS)	5 430 667	16,13 %	9 796 492	25,68 %	9 796 492	25,99 %
International Value Advisers LLC	3 354 402	9,96 %	3 354 402	8,79 %	3 354 402	8,90 %
FMR LLC (Fidelity International Ltd)	1 928 430	5,73 %	1 928 430	5,05 %	1 928 430	5,12 %
Harris Associates Ltd	1 148 231	3,41 %	1 148 231	3,01 %	1 148 231	3,05 %
Autodétention	466 387	1,38 %	466 387	1,22 %	-	-
Gérald Attia ⁽³⁾	279 477	0,83 %	291 167	0,76 %	291 167	0,77 %
FCPE ALTEN	226 855	0,67 %	226 855	0,59 %	233 795	0,60 %
Bruno Benoliel	52 800	0,16 %	105 600	0,28 %	105 600	0,28 %
Pierre Marcel	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %
Emily Azoulay	2 780	0,02 %	6 000	0,02 %	6 000	0,02 %
TOTAL	33 678 875	100 %	38 152 860	100 %	37 686 473	100 %

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Simon Azoulay.

(2) Dont 1 133 550 actions ALTEN détenues en nue-propriété et assimilées au titre du 6° du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce et dont l'usufruit a été donné par Monsieur Simon Azoulay à l'ENIO dans le cadre d'une donation temporaire d'usufruit (cf. décision AMF n° 214C1116) ainsi que 150 000 actions ALTEN détenues en nue-propriété et assimilées au titre du 6° du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce et dont l'usufruit a été donné par Monsieur Simon Azoulay à la FJF dans le cadre d'une donation temporaire d'usufruit.

(3) Dont 192 858 titres ALTEN détenus par GMA, société contrôlée au plus haut niveau par Gérald Attia.

Il n'y a pas eu de variation significative de la répartition du capital et des droits de vote depuis le 31 mars 2016.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 3 % ⁽¹⁾ du capital ou des droits de vote de la Société.

Actions d'autocontrôle

Au 31 décembre 2015, aucune action de la société ALTEN n'était détenue par l'une quelconque de ses filiales.

(1) Il s'agit d'un seuil statutaire tel que défini à l'article 9 des statuts.

18.1.1.2 Situation au 31 décembre 2015

Identité des personnes détenant directement ou indirectement au 31 décembre 2015, plus de 3 %, de 5 %, de 10 %, de 15 %, de 20 %, de 25 %, de 30 %, de 33,33 %, de 50 %, ou de 66,66 %, de 90 % ou de 95 % du capital social ou des droits de vote aux Assemblées générales est communiquée ci-après.

	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% vote théoriques	Droits de vote en AGO et AGE	% droits de vote en AGO et AGE
Public	20 750 426	61,65 %	20 790 860	54,52 %	20 790 860	55,20 %
SGTI ⁽¹⁾	2 630 775	7,81 %	5 261 550	13,79 %	5 261 550	13,97 %
Simon Azoulay ⁽²⁾	1 931 705	5,74 %	3 666 755	9,61 %	3 666 755	9,73 %
SGTI 2 ⁽¹⁾	868 187	2,58 %	868 187	2,28 %	868 187	2,30 %
SOUS-TOTAL (SIMON AZOULAY ET ASSIMILÉS)	5 430 667	16,13 %	9 796 492	25,68 %	9 796 492	26,00 %
International Value Advisers LLC	3 354 402	9,96 %	3 354 402	8,80 %	3 354 402	8,90 %
FMR LLC (Fidelity International Ltd)	1 928 430	5,73 %	1 928 430	5,06 %	1 928 430	5,12 %
Harris Associates Ltd	1 148 231	3,41 %	1 148 231	3,01 %	1 148 231	3,05 %
Autodétention	467 397	1,39 %	467 397	1,22 %	-	-
Gérald Attia ⁽³⁾	279 477	0,83 %	291 167	0,76 %	291 167	0,77 %
FCPE ALTEN	233 795	0,69 %	233 795	0,61 %	233 795	0,62 %
Bruno Benoliel	52 800	0,16 %	105 600	0,28 %	105 600	0,28 %
Pierre Marcel	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %
Emily Azoulay	3 000	0,01 %	6 000	0,02 %	6 000	0,02 %
TOTAL	33 662 625	100 %	38 136 374	100 %	37 668 977	100 %

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Simon Azoulay.

(2) Dont 1 133 550 actions ALTEN détenues en nue-propiété et assimilées au titre du 6° du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce et dont l'usufruit a été donné par Monsieur Simon Azoulay à l'ENJO dans le cadre d'une donation temporaire d'usufruit (cf. décision AMF n° 214C1116) ainsi que 150 000 actions ALTEN détenues en nue-propiété et assimilées au titre du 6° du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce et dont l'usufruit a été donné par Monsieur Simon Azoulay à la FJF dans le cadre d'une donation temporaire d'usufruit.

(3) Dont 192 858 titres ALTEN détenus par GMA, société contrôlée au plus haut niveau par Gérald Attia.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, 3 % ou plus du capital de la Société et des droits de vote.

18.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

18.1.2.1 Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des 3 dernières années

	Situation au 31 décembre 2015			Situation au 31 décembre 2014			Situation au 31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote réels	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote réels	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote réels
Public	20 750 426	61,65 %	55,20 %	18 655 586	55,54 %	48,68 %	19 205 041	58,05 %	50,20 %
Simon Azoulay*	5 430 667	16,13 %	26,00 %	7 417 481	22,08 %	32,79 %	7 771 195	23,50 %	35,10 %
International Value Advisers LLC	3 354 402	9,96 %	8,90 %	3 354 402	9,99 %	8,73 %	1 673 322	5,06 %	4,36 %
FMR LLC (Fidelity International Ltd)	1 928 430	5,73 %	5,12 %	1 935 852	5,76 %	5,04 %	1 943 459	5,88 %	5,07 %
Harris Associates Ltd	1 148 231	3,41 %	3,05 %	1 166 043	3,47 %	3,04 %	1 591 707	4,81 %	4,15 %
Autodétention	467 397	1,39 %	-	467 749	1,39 %	-	474 970	1,44 %	-
Gérald Attia	279 477	0,83 %	0,77 %	204 477	0,61 %	0,56 %	88 477	0,27 %	0,26 %
FCPE ALTEN	233 795	0,69 %	0,62 %	257 620	0,77 %	0,67 %	270 000	0,82 %	0,70 %
Bruno Benoliel	52 800	0,16 %	0,28 %	112 800	0,34 %	0,43 %	52 800	0,16 %	0,14 %
Pierre Marcel	14 000	0,04 %	0,04 %	14 000	0,04 %	0,04 %	-	-	-
Emily Azoulay	3 000	0,01 %	0,02 %	3 600	0,01 %	0,02 %	4 330	0,01 %	0,02 %
TOTAL	33 662 625	100 %	100 %	33 589 610	100 %	100 %	33 075 301	100 %	100 %

* Simon Azoulay et assimilés (y compris les sociétés SGTI et SGTI 2 qu'il contrôle ainsi que les actions dont l'usufruit a été donné à titre temporaire à l'ENIO et à la FJF).

18.1.2.2 Offre publique d'achat ou d'échange

Aucune offre publique d'achat ou d'échange n'a été lancée par des tiers sur les actions de la Société.

Par ailleurs la Société n'a lancé aucune offre publique d'échange sur les actions d'une autre société, sur un marché réglementé.

18.1.2.3 Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, aucun pacte d'actionnaires n'est actuellement en vigueur.

18.1.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Les seuls franchissements de seuil qui ont été portés à la connaissance de la Société au cours de l'exercice 2015 sont les suivants :

Nom du déclarant	Date des opérations	Référence AMF	Nature du franchissement
BNP Paribas Investment Partners	20/02/2015	-	Franchissement à la baisse du seuil de 3 % des droits de vote ⁽¹⁾
Simon Azoulay et SGTI	06/03/2015	215C0301	Franchissements à la baisse par SGTI des seuils de 10 % en capital, de 20 % des droits de vote en Assemblée générale ordinaire et de 15 % des droits de vote en Assemblée générale extraordinaire
			Franchissements à la baisse par Simon Azoulay de manière directe et indirecte des seuils de 20 % du capital et 30 % des droits de vote
SGTI 2	13/03/2015	215C0331	Franchissements à la baisse des seuils de 5 % du capital et de 5 % des droits de vote ⁽²⁾
FMR LLC	07/07/2014	215C0338	Franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote ⁽³⁾
BNP Paribas Investment Partners	26/03/2015	-	Franchissement à la baisse du seuil de 3 % du capital ⁽¹⁾
Harris Associates L.P.	30/03/2015	-	Franchissement à la hausse du seuil de 3 % des droits de vote ⁽¹⁾
Oakmark International Small Cap Fund	31/03/2015	-	Franchissement à la baisse du seuil de 3 % du capital ⁽¹⁾
FMR LLC	08/04/2015	215C0623	Franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote ⁽³⁾
Simon Azoulay et SGTI	30/06/2015	215C0968	Franchissement à la hausse par Simon Azoulay du seuil de 5 % du capital
			Franchissement à la baisse par SGTI du seuil de 15 % des droits de vote ⁽⁴⁾

(1) Il s'agit d'un seuil statutaire tel que défini à l'article 9 des statuts.

(2) À cette occasion, Monsieur Simon Azoulay n'a franchi aucun seuil.

(3) Déclaration effectuée à titre de régularisation.

(4) À cette occasion, Simon Azoulay n'a franchi, directement et indirectement, aucun seuil.

Aucun franchissement de seuil n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2015.

18.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

La structure du capital d'ALTEN ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière, détaillées au paragraphe 18.1, révèlent que les actionnaires de référence (Monsieur Simon Azoulay et assimilés dont les sociétés SGTI et SGTI 2 et comprenant les actions dont l'usufruit a été donné à titre temporaire par Monsieur Azoulay à l'ENIO et à la FJF) détiennent ensemble, au 31 mars 2016, 25,99 % des droits de vote réels.

Il n'existe pas de restrictions statutaires au transfert des actions.

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation des droits de vote des actions n'ayant pas fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil statutaire pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital (article 9 des statuts).

Il n'existe pas de titres comportant des droits de contrôle spécifique en dehors des actions bénéficiant d'un droit de vote double.

Les statuts de la société ALTEN prévoient en outre dans leur article 14 « qu'il est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis quatre ans au moins, un droit de vote double. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès leur émission, aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit ».

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'administration ainsi que les règles régissant les modifications statutaires sont les règles de droit commun.

Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membre du Conseil d'administration

ou de fonction salariée pour cause de démission ou licenciement sans cause réelle et sérieuse ou en cas de perte d'emploi en raison d'une offre publique.

Les délégations et autorisations conférées au Conseil d'administration, actuellement en vigueur, sont décrites au paragraphe 21.1.1.

La société ALTEN est, par ailleurs, dûment informée des prises de participation (directes ou indirectes) significatives dans son capital :

- par application des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce ;
- par application de l'article 9 des statuts de la Société qui stipule que « toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui viendrait à franchir le seuil de détention de 3 % au moins du capital social ou des droits de vote (à la baisse ou à la hausse) est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède, par lettre recommandée avec avis de réception, dans un délai de quinze jours à compter de la date à laquelle le seuil de 3 % a été dépassé ».

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires.

Le contrat de *Club Deal* conclu par le groupe ALTEN le 20 mars 2015 comporte une clause de changement de contrôle au terme de laquelle, les prêteurs pourraient demander, dans certaines conditions, le remboursement obligatoire des avances consenties et/ou refuser l'octroi de nouvelles avances.

Les droits de vote attachés aux actions ALTEN détenues par le personnel au travers du FCPE actions ALTEN sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'Assemblée générale.

18.3 CONTRÔLE DIRECT OU INDIRECT

La Société n'est pas contrôlée (voir chapitre 18.1).

18.4 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

19

19.1 CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE 190

- | | |
|--|-----|
| 19.1.1 Conventions nouvelles conclues au cours de l'exercice écoulé | 190 |
| 19.1.2 Conventions conclues au cours d'un exercice antérieur mais dont les effets se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé | 190 |
| 19.1.3 Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire de plus de 10 % et une filiale | 190 |

19.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015) 191

- | | |
|---|-----|
| Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale | 191 |
| Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale | 191 |

19.1 CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE

19.1.1 CONVENTIONS NOUVELLES CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

19.1.2 CONVENTIONS CONCLUES AU COURS D'UN EXERCICE ANTÉRIEUR MAIS DONT LES EFFETS SE SONT POURSUIVIS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Il est rappelé que ces conventions ont fait l'objet d'un examen par le Conseil d'administration lors de sa séance du 11 avril 2016. Ce dernier a conclu à l'intérêt pour ALTEN de la reconduction en 2016 desdites conventions.

19.1.2.1 Prestations de service

Une convention de prestations de services a été signée en date du 3 juillet 2009, au titre de laquelle ALTEN consent des prestations de services administratifs à SGTI. Cette convention a été soumise et approuvée lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires, le 19 juin 2012 au titre de l'article L. 225-42 du Code de commerce. ALTEN a facturé une somme forfaitaire de 15 000 euros au titre de l'exercice 2015.

Une convention de prestations de services a été signée en date du 25 septembre 2013, au titre de laquelle ALTEN consent des

prestations de services administratifs à SGTI 2. Cette convention a été soumise et approuvée lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires, le 18 juin 2014 au titre de l'article L. 225-42 du Code de commerce. ALTEN a facturé une somme forfaitaire de 10 000 euros au titre de l'exercice 2015.

19.1.2.2 Intégration fiscale

Le Conseil d'administration d'ALTEN a, par délibération du 24 février 2015, pris acte du fait que, compte tenu de la nouvelle rédaction de l'article L. 225-39 du Code de commerce, les conventions conclues entre ALTEN SA et les filiales qu'elle détient intégralement, de manière directe et indirecte, ne sont plus soumises à la procédure visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Il a donc décidé de déclasser lesdites conventions, à l'exception de la convention ne répondant pas aux conditions de déclassement.

Sociétés	Date du Conseil d'administration ayant autorisé la convention	Date de signature de la convention	Date d'effet	Dirigeants Communs	Détention des droits de votes à plus de 10 %
Avenir Conseil Formation	06/05/2008	07/05/2008	01/01/2008	Gérald Attia	Oui

19.1.2.3 Signature d'un bail commercial, entre les sociétés ALTEN SA et SIMALEP

Signature, par la société ALTEN SA d'un bail commercial avec la société SIMALEP, Société Civile au capital de 1 524,49 euros, dont le siège social est situé au 221 Boulevard Jean-Jaurès, 92100 Boulogne-Billancourt, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 329 341 101, portant sur des locaux à usage de bureaux pour un loyer annuel d'un montant total de 96 000 euros hors taxes, révisable tous les ans en fonction de l'indice de référence, mais sans pouvoir excéder la variation de l'indice trimestriel du coût de la construction publié par l'INSEE.

La société SIMALEP est détenue à 55 % par Monsieur Azoulay, également Gérant de la société SIMALEP. Madame Emily Azoulay, Administrateur de la société ALTEN SA détient également 25 % du capital de la société SIMALEP.

La conclusion de ce bail commercial a été autorisée par le Conseil d'administration d'ALTEN SA, lors de sa réunion du 28 juillet 2011.

En 2015, le montant facturé à ALTEN SA au titre de ce bail s'élevait à 157 461,71 euros.

19.1.3 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN MANDATAIRE SOCIAL OU UN ACTIONNAIRE DE PLUS DE 10 % ET UNE FILIALE

Néant

19.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R225-31 du code de commerce,

d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de prestations de services avec la société SGTI

Les administrateurs et actionnaires concernés sont Monsieur Simon AZOULAY et la société SGTI.

Par convention signée le 3 juillet 2009, la société ALTEN assure à la société SGTI une prestation de services administratifs.

Le montant de cette prestation s'est élevé au titre de l'exercice 2015 à la somme de 15 000 € HT.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 juin 2012.

Convention de prestations de services avec la société SGTI 2

Les administrateurs et actionnaires concernés sont Monsieur Simon AZOULAY et la société SGTI 2.

Par convention signée le 25 septembre 2013, la société ALTEN assure à la société SGTI 2 des prestations de services administratifs, comptables, et financiers.

Le montant de cette prestation s'est élevé au titre de l'exercice 2015 à la somme de 10 000 € HT.

Cette convention a fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration d'ALTEN lors de sa réunion du 24 septembre 2013, et a été approuvée par l'Assemblée générale du 18 juin 2014.

Convention d'intégration fiscale avec la société AVENIR CONSEIL FORMATION

Les administrateurs et actionnaires concernés sont Messieurs Simon AZOULAY, Gérald ATTIA et Bruno BENOLIEL.

Une convention d'intégration fiscale a été signée le 7 mai 2008 entre votre société et la société AVENIR CONSEIL FORMATION. Elle a produit ses effets à compter du 1^{er} janvier 2008.

Cette convention n'a pas eu d'impact dans les comptes de votre société clos le 31 décembre 2015 en l'absence de déficit fiscal de la société AVENIR CONSEIL FORMATION.

Cette convention a fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration d'ALTEN lors de sa réunion du 6 mai 2008, et a été approuvée par l'Assemblée générale du 23 juin 2009.

Signature d'un bail commercial avec la société SIMALEP

Les administrateurs et actionnaires concernés sont Monsieur Simon AZOULAY, Président et Madame Emily LUNA, administrateur.

Un bail commercial a été signé le 28 juillet 2011 avec la société SIMALEP, Société Civile immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 329 341 101, portant sur les locaux situés 119-121 Grand Rue, à Sèvres, représentant au total 444 m² environ et 9 emplacements de parking, pour un loyer annuel d'un montant total de 96 000 euros hors taxes, révisable tous les trois ans en fonction de la valeur locative des lieux loués mais sans pouvoir excéder la variation de l'indice trimestriel du coût de la construction publié par l'INSEE.

La charge constatée au cours de l'exercice s'est élevée à 157 461,71 € charges et taxes incluses.

Cette convention a fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration d'Alten lors de sa réunion du 28 juillet 2011, et a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 juin 2012.

Paris, le 22 avril 2016

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

Associé

Paris La Défense, le 22 avril 2016

KPMG AUDIT IS

Jean-Pierre Valensi

Associé

INFORMATIONS FINANCIÈRES

20

20.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES	194	20.5 DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES	248
20.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES <i>PRO FORMA</i>	194	20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES	248
20.3 ÉTATS FINANCIERS	195	20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	248
20.3.1 Comptes consolidés 2015	195	20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	248
20.3.2 Comptes annuels 2015	231	20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	248
20.4 VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES ANNUELLES	246		
20.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	246		
20.4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	247		

20.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application de l'article 28 du Règlement européen 809/2004, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2014, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 193 à 250 du Document de référence n° D.15-0409 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 avril 2015 ;
- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 171 à 230 du Document de référence n° D.14-0408 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2014.

20.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA*

Néant.

20.3 ÉTATS FINANCIERS

20.3.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2015

1. COMPTES CONSOLIDÉS

1.1 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014 ⁽¹⁾
Goodwills	3.1	331 617	276 259
Immobilisations incorporelles		10 286	9 122
Immobilisations corporelles	3.2	36 273	18 145
Participations dans les entreprises associées	3.3	7 598	3 644
Actifs financiers non courants	3.4	81 311	67 920
Actifs d'impôt différé	3.18	13 317	12 791
ACTIFS NON COURANTS		480 402	387 881
Clients	3.5	499 378	462 256
Autres actifs courants	3.5	44 159	32 999
Actifs d'impôt exigible		46 797	35 697
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.6	91 918	70 467
ACTIFS COURANTS		682 253	601 418
TOTAL ACTIF		1 162 655	989 299

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014 ⁽¹⁾
Capital social		34 215	34 140
Primes		46 272	44 981
Réserves consolidées		461 286	402 466
Résultat consolidé		106 262	79 363
Capitaux propres (part du Groupe)		648 034	560 950
Participations ne donnant pas le contrôle		1 777	1 281
TOTAL CAPITAUX PROPRES		649 811	562 231
Provisions et avantages du personnel	3.9	20 514	18 673
Passifs financiers non courants	3.7	18 735	6 194
Autres passifs non courants	3.8	8 173	14 300
Passifs d'impôt différé	3.18	1 995	1 129
PASSIFS NON COURANTS		49 417	40 296
Provisions et avantages au personnel	3.9	6 860	6 482
Passifs financiers courants	3.7	56 181	38 814
Fournisseurs		55 904	47 972
Autres passifs courants	3.8	339 757	285 945
Passifs d'impôt exigible		4 725	7 558
PASSIFS COURANTS		463 427	386 771
TOTAL PASSIF		1 162 655	989 299

(1) L'état de la situation financière consolidée de la période close au 31 décembre 2014 a été retraité par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 publié en avril 2015 pour tenir compte de l'incidence liée à la nouvelle interprétation IFRIC 21 - Taxes (Se reporter à la note 2.2.1).

1.2 Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014 ⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.19	1 540 906	1 373 166
Achats consommés	3.10	(126 811)	(105 783)
Charges de personnel	3.11	(1 091 738)	(979 669)
Charges externes	3.12	(148 944)	(136 880)
Impôts et taxes et versements assimilés	3.13	(8 255)	(9 283)
Dotations aux amortissements		(11 326)	(9 781)
Autres charges d'activité	3.14	(6 327)	(4 635)
Autres produits d'activité	3.14	4 981	4 878
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ		152 486	132 013
Paiements fondés sur des actions	3.15	74	(19)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		152 560	131 994
Autres charges non courantes	3.16	(8 117)	(15 892)
Autres produits non courants	3.16	2 626	440
Résultat de cession d'actifs		0	805
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		147 068	117 348
Coût de l'endettement financier net	3.17	(1 099)	(746)
Autres charges financières	3.17	(10 934)	(7 655)
Autres produits financiers	3.17	16 927	12 300
Charge d'impôt	3.18	(47 592)	(42 107)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES		104 370	79 140
Quote-part de résultat des entreprises associées	3.3	2 374	443
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE		106 744	79 582
dont :			
• Participations ne donnant pas le contrôle		482	220
• Part du Groupe		106 262	79 363
Résultat net par action en euros (part du Groupe)	3.20	3,21	2,41
Résultat net dilué par action en euros (part du Groupe)	3.20	3,20	2,41

(1) Le compte de résultat consolidé de la période close au 31 décembre 2014 a été retraité par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 publié en avril 2015 pour tenir compte de l'incidence liée à la nouvelle interprétation IFRIC 21 - Taxes (Se reporter à la note 2.2.1).

1.3 État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014 ⁽¹⁾
Résultat part du Groupe		106 262	79 363
Résultat participations ne donnant pas le contrôle		482	220
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		106 744	79 582
Variation de la juste valeur des actifs disponibles à la vente (net d'IS)	3.4	8 547	4 527
Écarts de conversion		3 645	648
PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES RECYCABLES EN RÉSULTAT		12 191	5 175
Écarts actuariels sur avantages au personnel (net d'IS)		1 466	(1 167)
ÉLÉMENTS DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES ET NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT		1 466	(1 167)
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		120 401	83 591
Dont :			
• Part du Groupe		119 908	83 375
• Participations ne donnant pas le contrôle		493	215

(1) L'état de la situation financière consolidée de la période close au 31 décembre 2014 a été retraité par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 publié en avril 2015 pour tenir compte de l'incidence liée à la nouvelle interprétation IFRIC 21 - Taxes (Se reporter à la note 2.2.1).

1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014 ⁽¹⁾
Résultat net de l'ensemble consolidé		106 744	79 582
Résultat des entreprises associées	3.3	(2 374)	(443)
Amortissements, provisions et autres charges calculées	3.22	11 481	12 261
Paiements fondés sur des actions	3.15	(74)	19
Charge d'impôt	3.18	47 592	42 107
Plus- ou moins-values de cessions		(1 556)	(292)
Coût de l'endettement financier net	3.17	1 099	746
Coût financier sur actualisation et provisions	3.17	(2 557)	(2 146)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt		160 356	131 834
Impôts payés	3.22	(50 715)	(40 651)
Variation du besoin en fonds de roulement	3.22	(4 525)	(42 868)
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ		105 116	48 316
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(11 911)	(7 433)
Acquisitions d'immobilisations financières		(2 445)	(3 436)
Incidences des variations de périmètre et compléments de prix	3.22	(58 645)	(40 283)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		155	79
Réductions d'immobilisations financières		8 297	3 953
FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS		(64 549)	(47 121)
Intérêts financiers nets versés		(2 857)	(1 155)
Dividendes versés aux actionnaires		(33 160)	(33 013)
Augmentation de capital	3.22	1 366	8 553
Acquisitions et cessions d'actions propres		(132)	223
Remboursements des passifs financiers non courants		(302)	(6 095)
Variation des passifs financiers courants		16 056	3 080
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(19 029)	(28 408)
Effet de la variation des cours de change sur la trésorerie		(87)	728
VARIATION DE TRÉSORERIE		21 451	(26 485)
Trésorerie à l'ouverture	3.6	70 467	96 952
Trésorerie à la clôture	3.6	91 918	70 467
Variation		21 451	(26 485)

(1) L'état de la situation financière consolidée de la période close au 31 décembre 2014 a été retraité par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 publié en avril 2015 pour tenir compte de l'incidence liée à la nouvelle interprétation IFRIC 21 - Taxes (Se reporter à la note 2.2.1).

Conformément à la norme IAS 7 rattachant les concours bancaires courants et emprunts aux opérations de financement, le tableau ci-dessus fait ressortir la variation des postes de trésorerie d'actif.

La trésorerie nette du Groupe s'analyse explicitement comme suit :

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Trésorerie à la clôture	3.6	91 918	70 467
Concours bancaires	3.7	(23 695)	(3 507)
Emprunts bancaires	3.7	(50 834)	(41 052)
Trésorerie nette		17 390	25 908

1.5 Variation des capitaux propres consolidés

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS, PART DU GROUPE

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Nombre d'actions émises	Capital	Primes	Réserves	Actions propres	Réserves de conversion	Résultat (Pdg)	Capitaux propres
AU 31 DÉCEMBRE 2013 PUBLIÉ	32 600 331	33 075 301	33 617	36 951	366 279	(9 194)	(224)	73 780	501 212
Changement de méthode IFRIC 21					971			51	1 022
AU 31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ	32 600 331	33 075 301	33 617	36 951	367 251	(9 194)	(224)	73 831	502 233
Affectation résultat 2013					73 831			(73 831)	0
Augmentation de capital	514 309	514 309	523	8 030					8 552
Dividendes versés aux actionnaires					(33 013)				(33 013)
Autres variations					(439)				(439)
Actions propres	7 221					223			223
Paiements fondés sur des actions					19				19
Transactions avec les actionnaires	33 121 861	33 589 610	34 140	44 981	407 647	(8 971)	(224)	0	477 574
Résultat global de la période					3 360		652	79 363	83 375
AU 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉ	33 121 861	33 589 610	34 140	44 981	411 008	(8 971)	428	79 363	560 950
Dont Changement de méthode IFRIC 21					1 022			(124)	898
Affectation résultat 2014					79 363			(79 363)	0
Augmentation de capital ⁽¹⁾	73 015	73 015	74	1 291					1 365
Dividendes versés aux actionnaires					(33 160)				(33 160)
Autres variations					(829)				(829)
Actions propres	38 370					(132)			(132)
Paiements fondés sur des actions					(74)				(74)
Transactions avec les actionnaires	33 233 246	33 662 625	34 214	46 272	456 308	(9 102)	428	0	528 121
Résultat global de la période					10 000		3 651	106 262	119 913
AU 31 DÉCEMBRE 2015	33 233 246	33 662 625	34 214	46 272	466 308	(9 102)	4 079	106 262	648 034
Dont Changement de méthode IFRIC 21					898			(108)	790

(1) Augmentations de capital liées à l'exercice de stock-options.

(2) Opérations sur les minoritaires (rachat partiel Aptech et put option Itkena).

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES, PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

(en milliers d'euros)	Réserves	Réserves de conversion	Résultat	Capitaux propres
AU 31 DÉCEMBRE 2013 PUBLIÉ	857	1	278	1 136
Changement de méthode IFRIC 21	1		3	4
AU 31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ	858	1	281	1 140
Affectation résultat 2013	281		(281)	0
Variation de périmètre	(75)			(75)
Augmentation de capital				0
Résultat global de la période	0	(4)	219	215
AU 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉ	1 064	(3)	219	1 281
Dont Changement de méthode IFRIC 21	4		1	5
Affectation résultat 2014	219		(219)	0
Variation de périmètre	8			8
Augmentation de capital				0
Résultat global de la période	12	(6)	482	488
AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 304	(9)	482	1 777
Dont Changement de méthode IFRIC 21	5		(3)	2

Sommaire détaillé des notes annexes

2.	NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS	200			
2.1	Faits caractéristiques de l'exercice	200	3.12	Charges externes	219
2.2	Référentiel comptable du Groupe	200	3.13	Impôts et taxes et versements assimilés	219
2.3	Facteurs de risques financiers	205	3.14	Autres produits et charges d'activité	219
2.4	Périmètre de consolidation	207	3.15	Paievements fondés sur des actions	220
			3.16	Autres produits et charges non courants	221
3.	DÉTAIL DES COMPTES CONSOLIDÉS	210	3.17	Résultat financier	221
3.1	Goodwill	210	3.18	Impôts sur les résultats	222
3.2	Immobilisations et amortissements	212	3.19	Segments opérationnels	223
3.3	Participations dans les entreprises associées	213	3.20	Résultat par action	224
3.4	Actifs financiers	213	3.21	Dividendes par action	224
3.5	Actifs courants	214	3.22	Tableau des flux de trésorerie	224
3.6	Trésorerie et équivalents de trésorerie	215	4.	AUTRES INFORMATIONS	226
3.7	Passifs financiers courants et non courants	215	4.1	Transactions avec les parties liées	226
3.8	Autres passifs courants et non courants	216	4.2	Actif et passif éventuels	227
3.9	Provisions et avantages du personnel	216	4.3	Capital social	227
3.10	Achats consommés	218	4.4	Actions propres	228
3.11	Charges de personnel	218	4.5	Engagements financiers	228
			4.6	Honoraires d'audit	230

2. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

2.1 Faits caractéristiques de l'exercice

2.1.1 Évolution du périmètre de consolidation

Les acquisitions de l'exercice constituent la principale évolution du périmètre de consolidation :

LINCOLN (CA 23 M€ ; 230 consultants)

ALTEN SA a acquis, en date du 12 février 2015, 100 % des titres de la société Abilène, holding de la société Lincoln, société de droit français, spécialisée en science des données et plus spécifiquement dans l'information décisionnelle et les études cliniques en France.

ECLIPSE IT (CA 14 M€ ; 95 consultants)

ALTEN Nederland a acquis le 26 janvier 2015 la totalité des titres de 4 sociétés de droit néerlandais spécialisées dans le Software testing et la Business Intelligence.

EXPERCO (CA 8 M€ ; 30 consultants)

ALTEN Canada a acquis, le 23 février 2015, la totalité des titres de la société Experco, de droit Canadien, spécialisée en conseils en TI.

AIXIAL (CA 17 M€ ; 160 consultants)

ALTEN SA a acquis le 1^{er} juillet 2015 un groupe de sociétés spécialisé dans les sciences de la vie et la BI.

CORALIUS (CA 9 M€ ; 70 consultants)

ALTEN Belgium a acquis le 31 juillet 2015 une société spécialisée dans le test logiciel et le service d'assurance qualité logiciel.

CREATIVE DATA (CA 12,5 M€ ; 100 consultants)

ALTEN Europe a acquis le 8 octobre 2015 en Allemagne, la société Creative Data AG et ses filiales, spécialisées dans l'infotainment.

BEONE (CA 12 M€ ; 50 consultants)

Alten Europe a acquis le 27 octobre 2015, la société BeOne Group et sa filiale Suisse, spécialisées dans le conseil en technologies, ainsi que des titres de sociétés en Allemagne.

HOTSWAP (CA 7 M€ ; 50 consultants)

Alten Sweden a acquis le 5 novembre 2015 en Suède, le groupe Hotswap, spécialisé dans le domaine des sciences de la vie.

Les chiffres d'affaires des sociétés acquises, indiqués ci-dessus, sont les dernières données sociales connues présentées sur une base annuelle. Aucune des acquisitions intervenues sur l'exercice, prises individuellement ou globalement, n'impacte le total du bilan, le chiffre d'affaires ou le résultat opérationnel du Groupe de plus de 25 %.

2.1.2 Dividendes versés

Au cours du premier semestre, et au titre de l'exercice 2014, 33,2 M€ de dividendes ont été versés aux actionnaires d'ALTEN SA.

2.1.3 Autres informations

Le 20 mars 2015, ALTEN SA a conclu une nouvelle convention de crédit « Club Deal » en remplacement de la convention qui se terminait fin décembre 2015. Cette convention, conclue à des conditions financières plus favorables, prévoit la mise en place d'une ligne de crédit ouverte à hauteur de 160 M€ pour une durée maximale de 7 ans.

2.1.4 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions au cours du premier trimestre 2016 :

- acquisition d'une société spécialisée dans le software engineering en Italie (CA : 8 M€ ; 60 consultants) ;
- acquisition d'une société spécialisée dans l'automobile aux États-Unis (CA : 6 M€ ; 70 consultants) ;
- acquisition d'une société spécialisée dans le marché de la santé aux États-Unis (CA : 16 M€ ; 150 consultants) ;
- acquisition d'activités d'une société dans plusieurs pays, en Inde, aux États-Unis et à Singapour (CA : 18 M€ ; 750 consultants) ;
- acquisition d'une société en Allemagne sur le marché de l'ingénierie et du Conseil en Technologie (CA : 10 M€ ; 70 consultants).

2.2 Référentiel comptable du Groupe

ALTEN SA est une société anonyme à Conseil d'administration, de droit français, et a son siège social situé 40, avenue André Morizet à Boulogne-Billancourt.

Les comptes consolidés d'ALTEN SA comprennent :

- les comptes de la société ALTEN SA ;
- les comptes des sociétés contrôlées par ALTEN SA, directement ou indirectement consolidées par intégration globale ;
- les participations dans les entreprises associées et les coentreprises, consolidées par mise en équivalence.

L'ensemble économique est désigné comme le « groupe ALTEN ».

Le groupe ALTEN est leader européen sur le marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologie (ICT). Il réalise des projets de conception et d'études pour les Directions Techniques et Systèmes d'Information des grands comptes industriels, télécoms et tertiaires. L'activité se scinde en trois métiers : Ingénierie et Conseil en Technologie (77 % du chiffre d'affaires), les Réseaux et Télécom (15 % du chiffre d'affaires) et l'IT, Finance, Tertiaire (8 % du chiffre d'affaires).

Les comptes consolidés présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 7 avril 2016 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2016. Sauf indications contraires, ils sont présentés en milliers d'euros.

Les comptes consolidés d'ALTEN SA inclus dans le Document de référence sont publiés sur l'espace internet dédié aux utilisateurs des états financiers : <http://www.alten.fr/investisseurs>.

2.2.1 Référentiel appliqué

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe ALTEN SA au 31 décembre 2015 sont préparés conformément aux normes comptables internationales telles que publiées par l'IASB et approuvées par l'Union européenne, à la date de préparation de ces états financiers. Ces normes internationales comprennent les normes IAS (International Accounting Standards), IFRS (International Financial Reporting Standards) et les interprétations (SIC et IFRIC).

Les principes comptables et règles retenus pour l'élaboration des comptes consolidés au 31 décembre 2015 sont identiques à ceux retenus pour l'exercice clos au 31 décembre 2014 à l'exception des

nouvelles normes, amendements et interprétations obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2015 appliquées par le Groupe.

Le Groupe applique pour la première fois l'interprétation « IFRIC 21 – Taxes » qui a redéfini le fait générateur de comptabilisation des passifs liés à des taxes. La revue et l'analyse par le Groupe de ses différentes taxes ont conduit à modifier la comptabilisation de la Contribution Sociale de Solidarité des Sociétés (C3S) en France de façon rétrospective donnant lieu à la modification des états de synthèses comparatifs présentés ci-avant.

La dette de C3S comptabilisée initialement au cours de l'exercice au fur et à mesure de la réalisation du chiffre d'affaires est dorénavant, et selon les dispositions d'IFRIC 21, reconnue intégralement au 1^{er} janvier de l'exercice suivant. L'impact de ce changement de comptabilisation sur les résultats sont les suivants : Le résultat opérationnel courant est réduit de 0,2 M€ au 31 décembre 2015 (idem au 31 décembre 2014). Les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2014 ont été augmentés de 0,9 M€.

Les autres normes, amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2015 n'entraînent pas de changement sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015. Par ailleurs, le Groupe n'a pas appliqué de façon anticipée les dernières normes, amendements ou interprétations déjà publiés par l'IASB adoptés au niveau européen mais d'application non obligatoire au 1^{er} janvier 2015. Le Groupe estime qu'ils ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les comptes consolidés.

L'IASB a publié fin mai 2014 la norme IFRS 15 « Produits des contrats avec les clients » relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires. L'entrée en vigueur de cette norme, non encore acceptée par l'Union européenne, est prévue pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Bien que le Groupe ait pris connaissance de cette norme, il est prématuré d'en évaluer les impacts qualitatifs et quantitatifs sur les futurs états financiers.

2.2.2 Base de préparation

L'établissement des états financiers dans le cadre conceptuel du référentiel IFRS requiert de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers. Ces estimations et appréciations sont réalisées de façon continue sur la base d'une expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables.

Les principales estimations faites par la Direction lors de l'établissement de la situation consolidée portent sur l'évaluation des goodwill (note 3.1), les titres disponibles à la vente (note 3.4), les impôts différés (note 3.18), les compléments de prix (notes 3.8), les avantages du personnel et les provisions (note 3.9) et les crédits d'impôts recherche (note 2.2.5.19).

Dans le contexte actuel de conjoncture économique très évolutive, l'appréhension des perspectives d'activité du Groupe est rendue plus complexe et le caractère aléatoire de certaines estimations peut se trouver amplifié, en particulier s'agissant des prévisions de résultat et de flux de trésorerie. En conséquence, il est possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe soient différents des valeurs actuellement estimées.

2.2.3 Retraitement des informations financières des exercices antérieurs

Cf. 2.2.1

2.2.4 Indicateurs financiers

Le Groupe utilise comme principaux indicateurs financiers :

- le chiffre d'affaires ;
- le « Résultat Opérationnel d'Activité » ROA, c'est-à-dire le résultat opérationnel, avant prise en compte des charges sur stock-options (qui ne donnent jamais lieu à décaissement), résultats de cession d'actifs, dépréciations des goodwill, et autres éléments inhabituels non récurrents et non directement liés à l'activité ;
- le « Résultat Opérationnel » RO, c'est-à-dire le résultat opérationnel courant après prise en compte des résultats de cession d'actifs, dépréciations des goodwill et autres éléments inhabituels non récurrents et non directement liés à l'activité ;
- le taux de Résultat Opérationnel d'Activité qui est le rapport entre le Résultat Opérationnel d'Activité et le chiffre d'affaires, mesure la performance opérationnelle d'activité, hors éléments non récurrents et non directement liés à l'activité ;
- le gearing correspondant au ratio d'endettement financier net (ou trésorerie nette s'il s'agit d'un excédent de trésorerie) sur les capitaux propres consolidés.

2.2.5 Résumé des principales méthodes comptables et d'évaluation

2.2.5.1 Segments opérationnels

En application de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle est le reflet du système d'information interne utilisé par la Direction du Groupe aux fins décisionnelles. Le Groupe analyse son activité par zones géographiques, distinguant France et hors France (cf. note 3.19).

2.2.5.2 Conversion des comptes libellés en devise étrangère

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (monnaie fonctionnelle). Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle de la maison-mère.

Les états financiers des sociétés étrangères n'appartenant pas à la zone euro sont établis selon la monnaie fonctionnelle de l'entité convertis selon les principes suivants :

- les postes du bilan (à l'exception des capitaux propres) aux cours de clôture ;
- les capitaux propres au taux historique ;
- le compte de résultat au taux moyen de l'exercice ;
- les différences de conversion sont portées directement dans les capitaux propres dans la rubrique « Réserves de conversion » incluse dans les capitaux propres.

2.2.5.3 Goodwills

Les goodwill sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle.

Dans le cas de parts conditionnelles dues par le Groupe aux cédants et en particulier de compléments de prix, ces derniers sont inclus dans les coûts de regroupements. Ces dettes sont évaluées à leur juste valeur sur la base de données non mesurables de niveau 3. Toutes variations de juste valeur de ces dettes après le délai

d'affectation (période d'un an à compter de la date d'acquisition) est constatée en résultat conformément à IFRS 3.

- la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent pendant le délai d'affectation et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat.

Les goodwills sont affectés aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou aux Groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ayant donné naissance aux goodwills. Le groupe ALTEN réalise des tests de dépréciation des goodwills dès qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an. Les pertes de valeur des goodwills ne sont pas réversibles (cf. note 2.2.5.6).

Lorsque le coût d'acquisition est inférieur à la juste valeur de la quote-part revenant au Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise, l'écart est comptabilisé directement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

2.2.5.4 Immobilisations incorporelles

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès que l'entreprise peut notamment démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou en vente ;
- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Toutes les dépenses pouvant être directement attribuées à la création, la production et la préparation de l'actif en vue de l'utilisation envisagée sont immobilisées.

Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée probable d'utilisation des immobilisations concernées.

Les systèmes d'information sont amortis sur 6 à 10 ans.

Les durées de vie attendues sont revues au moins une fois par an et sont modifiées si les attentes diffèrent sensiblement des estimations précédentes.

2.2.5.5 Immobilisations corporelles

Valeurs brutes

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », la valeur brute des immobilisations corporelles correspond à leur coût d'acquisition. Elle ne fait l'objet d'aucune réévaluation.

Les durées de vie attendues sont revues au moins une fois par an et sont modifiées si les attentes diffèrent sensiblement des estimations précédentes.

Amortissements

La durée d'amortissement est fondée sur la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisation, dont les principales sont les suivantes, amorties linéairement :

- matériel informatique 2 à 5 ans ;
- matériel de transport 3 à 5 ans ;
- matériel de bureau 3 à 5 ans ;
- agencements et installations 3 à 10 ans ;
- constructions 25 ans.

2.2.5.6 Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Pour les goodwills, à durée de vie indéfinie, ce test est effectué au minimum une fois par an.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres Groupes d'actifs. Les UGT correspondent essentiellement aux entités juridiques en France et à des Groupes d'entités juridiques à l'étranger.

La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur nette comptable de l'UGT, une perte de valeur est enregistrée en résultat opérationnel pour la différence ; elle est imputée en priorité sur les goodwills.

La nécessité de constater une dépréciation est appréciée par référence à la valeur des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash Flows*), pour lesquels le Groupe s'attend à obtenir les flux de l'unité génératrice de trésorerie. Cette projection est fondée sur les hypothèses suivantes (cf. note 3.1) :

- budget financier sur 4 ans, établi par entité et validé par la Direction financière du Groupe, remis à jour lors de l'exercice budgétaire de fin d'année. Les flux de trésorerie au-delà de 4 ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à l'infini ;
- taux de croissance à l'infini : ce taux de croissance n'excède pas le taux moyen de croissance à long terme du secteur d'activité ;
- taux d'actualisation : ce taux correspond au coût moyen pondéré du capital, résultant des taux sans risque, prime de risque marché et pays, coefficient bêta et coût de l'endettement ;

Les taux d'actualisation, utilisés pour l'actualisation des flux de trésorerie après impôts, sont des taux nets d'impôt.

2.2.5.7 Contrats de location

Les contrats de location d'immobilisations incorporelles et corporelles pour lesquelles le groupe ALTEN supporte substantiellement la quasi-totalité des avantages et risques inhérents à la propriété des biens, sont considérés comme des contrats de location-financement. La qualification d'un contrat s'apprécie au regard des critères définis par la norme IAS 17- Contrats de location.

Un actif et un passif sont comptabilisés pour un montant correspondant à la valeur de l'actif sous-jacent ; ultérieurement, le passif est réduit à mesure que les paiements sont effectués et un coût financier imputé sur le passif est comptabilisé.

Les locations simples sont présentées dans les engagements financiers (note 4.5).

2.2.5.8 Participations dans des entreprises associées

En application de la norme IAS 28 – Participations dans des entreprises associées, les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées en utilisant la méthode de la mise en équivalence et sont présentées distinctement dans les actifs à long terme. La quote-part du Groupe dans les résultats de ces participations est présentée comme un élément distinct au compte de résultat.

Selon la méthode de la mise en équivalence, la participation est initialement enregistrée au coût puis la valeur comptable est augmentée ou diminuée pour comptabiliser la quote-part du Groupe dans les résultats de l'entreprise détenue après la date d'acquisition.

2.2.5.9 Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent des prêts et créances rattachés ou non à des participations, des actifs financiers disponibles à la vente, des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (dépôts et cautionnements...), les créances clients.

ALTEN détient des participations dans des sociétés sans exercer une influence notable ou le contrôle. Ces titres de participation non consolidés sont analysés comme des titres disponibles à la vente et sont donc évalués à leur juste valeur à chaque clôture. Ils sont inclus dans les actifs non courants, sauf si le Groupe compte les vendre dans les douze mois suivant la date de clôture. La juste valeur est déterminée par référence au dernier cours de Bourse connu pour les titres cotés. En l'absence de marché actif, ils sont inscrits au bilan au montant que le Groupe estime comme représenter leur juste valeur, déterminée en fonction de critères tels que la quote-part de capitaux propres, l'actif net réévalué et/ou de prévisions. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres, ou en résultat dès lors que la dépréciation est jugée irréversible.

Les créances clients sont évaluées initialement à la juste valeur puis au coût amorti.

2.2.5.10 Impôts différés

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, ainsi que sur les déficits fiscaux recouvrables, selon la méthode du report variable. Les différences sont temporaires lorsqu'elles doivent s'inverser dans un avenir prévisible.

Les déficits fiscaux reportables font l'objet d'une reconnaissance d'impôt différé à l'actif du bilan lorsque leur récupération apparaît probable. La recouvrabilité de ces impôts est appréciée en fonction des budgets de l'entité et de la réglementation fiscale en vigueur dans le pays.

Les impôts différés sont évalués au taux d'impôt dont l'application est connue à la date d'arrêté des comptes.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

2.2.5.11 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les liquidités en comptes courants bancaires à vue, les parts d'OPCVM de trésorerie et de titres de créances négociables qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (échéance inférieure à 3 mois à l'origine) et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt. Conformément à la norme IAS 7, les concours bancaires

courants sont traités comme des éléments de financement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.2.5.12 Actions propres

Toutes les actions propres détenues par le Groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres.

Le produit de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat de l'exercice.

2.2.5.13 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers. Le Groupe s'appuie sur ses avocats pour évaluer la probabilité de réalisation des risques et l'estimation des provisions.

Les provisions font l'objet d'une actualisation lorsque leur échéance est estimée supérieure à un an et lorsque leur montant présente un caractère significatif pour le Groupe.

Une provision pour restructuration est comptabilisée dès lors que le Groupe a approuvé un plan formalisé de restructuration et a soit commencé à exécuter le plan, soit l'a rendu public.

Une provision pour contrats déficitaires est comptabilisée lorsque les avantages économiques attendus du contrat sont inférieurs aux coûts directs devant être engagés pour satisfaire aux engagements contractualisés.

2.2.5.14 Avantages du personnel

Le Groupe offre des avantages à travers des régimes à cotisations définies. Dans le cadre de ces régimes, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes portées en charge au compte de résultat sur l'exercice.

Le Groupe n'a pas mis en place d'avantages au personnel dans le cadre de régimes à prestations définies. Son engagement se limite aux indemnités de fin de carrière qui, conformément à la norme IAS 19 révisée – Avantages post-emploi, sont évaluées par un actuaire indépendant, suivant la méthode des unités de crédits projetées.

Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale.

Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs intègrent principalement deux types d'hypothèses (cf. note 3.9) :

Hypothèses financières :

- un taux d'actualisation financière ;
- un taux d'inflation ;
- un taux de revalorisation des salaires ;
- un taux de charges sociales patronales.

Hypothèses démographiques :

- une hypothèse de date de la retraite fixée généralement à soixante-cinq ans à l'âge auquel le salarié français aura atteint le nombre d'annuités de cotisations pour obtenir une retraite complète au titre du régime général de l'assurance vieillesse ;
- les tables de mortalité selon l'INSEE ;
- un taux moyen de rotation du personnel, par tranche d'âge et catégories de salariés ;

- les âges de premier emploi ;
- le nombre de salariés mis à la retraite.

Ces évaluations sont effectuées tous les ans.

Les charges sont comptabilisées :

- en résultat opérationnel pour la partie afférente au coût des services,
- en résultat financier pour la partie afférente à l'actualisation.

Les pertes et gains actuariels (Écarts actuariels) sont reconnus directement dans les autres éléments du résultat global.

2.2.5.15 Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les dettes financières à long terme, les découverts bancaires. Ces passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur puis au coût amorti.

La ventilation entre passifs financiers courants et non courants s'effectue en fonction de l'échéance à moins ou plus d'un an des éléments qui composent ces rubriques.

2.2.5.16 Autres passifs

Les autres passifs sont composés de dettes sociales, fiscales, autres dettes et des produits constatés d'avance, et des compléments de prix.

Les passifs non courants comprennent essentiellement les comptes épargne temps et les dettes envers des anciens actionnaires de certaines filiales acquises au cours des années passées (clause de complément de prix). À la date de la reconnaissance de la dette, la juste valeur correspond à la valeur des flux de décaissements futurs actualisés au taux du marché, si le montant est significatif.

La ventilation entre autres passifs courants et non courants s'effectue en fonction de l'échéance à court ou long terme des éléments qui composent ces rubriques.

2.2.5.17 Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les revenus du Groupe sont comptabilisés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus et sont constitués de la facturation (émise ou à établir) de prestations :

- en régie : le revenu est égal au temps passé multiplié par un taux horaire, journalier ou mensuel ;
- au forfait : le revenu est reconnu selon la méthode de l'avancement, proportionnellement aux dépenses engagées. Les contrats déficitaires donnent lieu à la constatation d'une provision pour perte à terminaison correspondant à la perte totale attendue sous déduction des pertes déjà appréhendées à l'avancement. Les opérations au forfait représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires ;
- en mode « *workpackage* » : la reconnaissance du revenu diffère selon la nature de l'engagement de moyens. Lorsque le *workpackage* s'apparente à une régie globalisée, le revenu est égal au temps passé multiplié par un prix de vente horaire journalier ou mensuel ; s'il s'agit d'un plateau externalisé, pour lequel la facturation est forfaitisée, mensuellement, voire trimestriellement, le revenu est reconnu sur une base mensuelle, selon le montant du forfait, de façon indépendante des temps réellement passés par les consultants ; enfin s'il s'agit d'un *workpackage* en engagements de service, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de la réception/validation par le client des livrables et/ou des indicateurs de performance (unités d'œuvre) pour lesquels le prix est déterminé dans le contrat de « *workpackage* ».

2.2.5.18 Subventions, crédits d'impôt et CVAE

Les subventions d'exploitation et les crédits d'impôts sont inscrits en déduction des charges par nature qu'ils sont destinés à compenser (essentiellement les charges de personnel pour les crédits d'impôts recherche et les crédits d'impôts compétitivité-emploi).

En France, la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE) est constatée en charge d'impôt.

2.2.5.19 Plan de souscription d'actions

Des options de souscription d'actions sont accordées à certains salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », les options sont évaluées par un expert indépendant à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle Black and Scholes.

Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

La valeur des options est notamment fonction de leur durée de vie attendue, que le Groupe estime correspondre au moins à leur période d'indisponibilité fiscale. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement sur la période d'acquisition des droits avec une contrepartie directe en capitaux propres.

2.2.5.20 Autres produits et charges non courants

Les opérations non courantes de montants significatifs pouvant nuire à la lisibilité de la performance opérationnelle courante sont classées en « autres produits et autres charges non courants », conformément à la recommandation de l'ANC du 7 novembre 2013.

Elles comprennent notamment :

- les plus ou moins-values de cessions ou dépréciations importantes et inhabituelles d'actifs, corporels ou incorporels ;
- les coûts de restructuration résultant de plans dont le caractère inhabituel et l'importance perturbent la lisibilité du résultat opérationnel courant ;
- les provisions et autres frais de matérialités significatives notamment les frais d'acquisition de titres ;
- les opérations à caractère non récurrent.

2.2.5.21 Résultat financier

Le résultat financier se compose du coût de l'endettement financier net et des autres produits et charges financiers.

Coût de l'endettement financier net

Il comprend :

- les produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie (produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie, résultat de cession d'équivalents de trésorerie) ;
- le coût de l'endettement financier brut (charges d'intérêts sur opérations de financement).

Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers comprennent des produits et charges de nature financière qui ne sont pas de nature opérationnelle et ne font pas partie du coût de l'endettement financier net :

- les produits financiers (dividendes, profits sur cession de titres non consolidés, produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie), gains de change, produits financiers d'actualisation, variation positive de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur par le résultat, autres produits financiers ;

- les charges financières (dépréciation de titres non consolidés, pertes sur cession de titres non consolidés, dépréciations et pertes sur cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie), perte de change, charges financières d'actualisation, variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur par le résultat, autres charges financières).

2.2.5.22 Information sur le résultat net par action et résultat dilué par action

Le résultat net par action s'obtient par le rapport du résultat sur le nombre moyen pondéré annuel d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, en excluant les actions autodétenues.

Le résultat net dilué par action s'obtient par le rapport du résultat net sur le nombre potentiel moyen pondéré d'actions ajusté des effets de toutes les actions potentiellement dilutives (bons de souscription, options, actions gratuites). L'effet des dilutions s'obtient par le nombre d'actions potentielles qui résulteront des instruments dilutifs, déduction faite du nombre d'actions qui pourraient être rachetées au prix de marché avec les fonds recueillis de l'exercice des instruments concernés. Le prix de marché retenu correspond au cours moyen de l'action sur l'exercice. Il est tenu compte de l'effet dilutif de l'instrument de capitaux propres dès lors que le prix d'exercice est inférieur au cours moyen du marché des actions ordinaires.

2.3 Facteurs de risques financiers

Risque de liquidité

Identification du risque

Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidité et de disposer de ressources financières grâce à des facilités de crédits appropriées. Le Groupe veille à disposer d'une liquidité permanente pour faire face à ses engagements et en particulier pour concrétiser ses opportunités d'investissements.

Gestion du risque / Exposition

Le Groupe dispose :

- d'une gestion de trésorerie centralisée lorsque la législation locale le permet,
- de procédures internes visant à optimiser le délai de recouvrement client,
- de lignes de crédit ouvertes d'un montant de 160 M€, dans le cadre d'un « Club Deal » pour une durée maximale de 7 ans et de lignes de crédit à court terme, renouvelables annuellement pour un montant de 20,5 M€.

Cette ligne de crédit dite « club deal » impose le respect de ratios financiers semestriellement et annuellement suivants tant que le contrat reste en vigueur et qu'une avance est en cours :

- Ratio 1 - « Endettement financier net consolidé/ Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio doit être inférieur à 2,5 ;
- Ratio 2 - « Endettement financier net consolidé/ Fonds propres consolidés ». Ce ratio doit être inférieur à 0,7.

Au 31 décembre 2015, ces ratios sont respectés.

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Risque de taux

Identification du risque

Le risque de taux auquel le Groupe est exposé provient en particulier du « club deal » mis en place en décembre 2015 qui est indexé sur l'Euribor de la période d'intérêts considérée. Il encourt un risque de variation de taux en fonction des évolutions de l'indice de référence.

Gestion du risque / Exposition

En raison du faible recours à l'endettement et de l'évolution des taux d'intérêt, le Groupe n'a pas jugé opportun la mise en place d'une couverture de taux d'autant qu'il s'agit d'un financement à court terme. L'exposition du Groupe reste limitée. Au 31 décembre 2015, le montant de la dette financière à taux variable s'élevait à 33 M€.

Une hausse moyenne du taux variable de référence de 100 points de base sur une année conduirait à accroître le coût de l'endettement financier du Groupe de 0,3 M€.

Risque de crédit client

Identification du risque

Le risque de crédit représente le risque de perte financière dans l'hypothèse où un client viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

Gestion du risque / Exposition

Les clients du Groupe sont parmi les plus grands comptes européens : Près de 88 % du chiffre d'affaires est réalisé avec cette typologie de clients limitant dès lors le risque d'insolvabilité. Voir note 3.5 Actifs Courants – répartition du portefeuille des créances clients par ancienneté. Les délais de recouvrement de créances clients s'établissent à 93,5 jours (98,5 jours en 2014).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place des procédures internes visant à évaluer le risque d'insolvabilité client lors de l'avant-vente puis à réaliser a posteriori une recouvrabilité efficace des créances.

Le groupe ALTEN réalise 35,8 % de son chiffre d'affaires avec une dizaine de clients, le premier client d'entre eux représentant 11,2 % du chiffre d'affaires du Groupe, dans plusieurs pays, et sur plusieurs entités juridiques. Aucun risque de dépendance à l'égard d'un client en particulier n'a été identifié.

Risque de change

Identification du risque

Risque de change opérationnel : Bien que le Groupe soit largement présent à l'international, les flux monétaires liés à l'activité sont circonscrits au marché intérieur de chaque filiale et libellés essentiellement en devises locales.

Risque de change financier : Les besoins de financement des filiales hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur des dettes ou des créances libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Les financements externes du Groupe sont en règle générale libellés en euros. Toutefois certaines opérations de croissance externe ont pu donner lieu à des refinancements par le Groupe libellés en devises mais restent limités et font l'objet d'une couverture totale ou partielle par des crédits bancaires libellés en devises.

Risque de change de conversion : Des filiales du Groupe sont présentes notamment aux États-Unis et en Suède. Les états financiers de ces filiales convertis en monnaie de consolidation sont soumis à l'évolution des taux de change.

Gestion du risque / Exposition

Le risque de change opérationnel et financier est marginal pour le Groupe. Le risque de change de conversion constitue la principale exposition du Groupe au risque de change :

EXPOSITION BILAN

(en millions d'euros)	2015			
	SEK	USD	GBP	Autres devises
Créances commerciales	32,3	23,0	6,8	15,7
Dettes fournisseurs	5,0	5,9	0,2	7,3
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3,2	6,2	3,4	11,3
Concours bancaire	0,0	0,1	0,0	0,0
Emprunts bancaire	0,0	0,5	1,8	2,3

EXPOSITION CHIFFRES D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	2015	
	Montant	% du CA
Chiffre d'affaires libellé en SEK	94,3	6,1 %
Chiffre d'affaires libellé en USD	97,3	6,3 %
Chiffre d'affaires libellé en GBP	26,8	1,7 %
Chiffre d'affaires libellé en autres devises	48,8	3,2 %
EXPOSITION CHIFFRE D'AFFAIRES	267,2	17,3 %
Total chiffre d'affaires consolidé	1 540,9	100 %

Risque sur actions**Actions autodétenues et valeurs mobilières**

Le risque lié au cours de Bourse est faible. En sus des actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité, ALTEN SA détient 460 022 actions propres représentant 1,37 % du capital social au 31 décembre 2015. Les valeurs mobilières donnant accès à terme au capital ne représentent que 0,2 % du capital social au 31 décembre 2015.

Participation dans la société Ausy

ALTEN SA détient 426 149 actions ordinaires de la société AUSY (cotée sur NYSE Euronext) représentant 8,70 % du capital au 31 décembre 2015.

2.4 Périmètre de consolidation

Les pourcentages d'intérêt et de contrôle mentionnés ci-dessous intègrent les engagements fermes ou conditionnels de cessions d'intérêts rattachés à des participations ne donnant pas le contrôle, même si les cessions n'ont pas encore été réalisées, conformément à la norme IFRS 10.

Les deux tableaux suivants présentent respectivement le périmètre de consolidation en France et celui à l'International :

Nom de la société	N° SIRET	31/12/2015			31/12/2014		
		Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle
ALTEN SA	34860741700055	IG	-	-	IG	-	-
ALTEN SIR	40035788500021	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN TRAINING CENTER	35390354500062	IG	99,70	99,70	IG	99,70	99,70
ALTEN SUD-OUEST	40419144700048	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
MI-GSO SAS	38054561600050	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN CASH MANAGEMENT	48011617700019	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN EUROPE	48016830100012	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ELITYS CONSULTING	48420799800010	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
PEGASE SI	48484024400012	IG	88,00	88,00	IG	100,00	100,00
ATEXIS FRANCE	43904555000019	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN AEROSPACE	48761023100019	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
AVENIR CONSEIL FORMATION	40246017400038	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ANOTECH ENERGY France	49304667600018	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
HPTI	49967035400012	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN SIR GTS	52190314600012	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ID.APPS	52910153700015	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
APTECH SAS	53296422800011	IG	83,20	83,20	IG	80,00	80,00
APROVA (ex-ADDS SAS)	40252087800024	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
HOREX	79890660800012	MEE	37,50	37,50	MEE	37,50	37,50
G-FIT SAS	41865181600054	-	-	-	IG	100,00	100,00
PCUBED SAS	43868487000050	-	-	-	IG	100,00	100,00
GECI SYSTEMES SAS	43921653200077	-	-	-	IG	100,00	100,00
LINCOLN	37934230600063	IG	100,00	100,00	-	-	-
ABILENE	40421019700020	IG	100,00	100,00	-	-	-
AIXIAL	75210813400020	IG	100,00	100,00	-	-	-
AIXIALIS	50523721400034	IG	100,00	100,00	-	-	-
AIXIAL BI	51232626500034	IG	100,00	100,00	-	-	-
AIXIAL PHARMA	51232623200034	IG	100,00	100,00	-	-	-
AIXIAL R&D	51972189800020	IG	100,00	100,00	-	-	-
AIXIAL RC	51232624000037	IG	100,00	100,00	-	-	-
AIXIAL MANAGEMENT	51228502400034	IG	100,00	100,00	-	-	-
HPA	80160860500011	IG	100,00	100,00	-	-	-
ALT02	80405155500014	IG	100,00	100,00	-	-	-
ALT03	80405212400018	IG	100,00	100,00	-	-	-
ALT04	80863080000015	IG	100,00	100,00	-	-	-
ALT05	80863082600010	IG	100,00	100,00	-	-	-
ALTEN SIR GSS	80863758100014	IG	51,00	51,00	-	-	-
APTECH OP2	80946486000018	IG	100,00	100,00	-	-	-

* IG = Intégration globale / MEE = Mise en équivalence.

Nom de la société	Pays d'activité	31/12/2015			31/12/2014		
		Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle
MI-GSO GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN TECHNOLOGY GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ATEXIS GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
BARDENHEUER GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
INVENTIVE ENGINEERING GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
Program Planning Professionals GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
GECI GMBH	Allemagne	-	-	-	IG	100,00	100,00
DO PROFESIONAL SERVICES GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN SW GMBH (Ex AVENTON GMBH)	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
AVENTON TECHNOLOGY GMBH (EX-ICT)	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
WOTECH	Allemagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
CREATIVE DATA AG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-	-	-
CREATIVE DATA PROJECTS	Allemagne	IG	100,00	100,00	-	-	-
BEONE GROUP GMBH	Allemagne	IG	100,00	100,00	-	-	-
BEONE STUTTGART	Allemagne	MEE	59,00	59,00	-	-	-
Program Planning Professionals PTY LTD	Australie	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN BELGIUM	Belgique	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
APROVA	Belgique	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
QUASUS NV	Belgique	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
AIXIAL BELGIUM	Belgique	IG	100,00	100,00	-	-	-
CORALIUS	Belgique	IG	100,00	100,00	-	-	-
ANOTECH DO BRASIL	Brésil	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN CANADA	Canada	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
PCUBED CANADA INC	Canada	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
EXPERCO	Canada	IG	100,00	100,00	-	-	-
SESAME GROUP BEIJING	Chine	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN SPAIN	Espagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ATEXIS SPAIN	Espagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
MI GSO EMP SPAIN	Espagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ACF SPAIN	Espagne	IG	100,00	100,00	-	-	-
ALTEN USA	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ANOTECH ENERGY USA	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN TECHNOLOGY USA	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
X-DIN INC	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
X-DIN TECHNOLOGY INC	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
CALSOFT LABS INC. (USA)	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
Program Planning Professionals INC	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
SACC Inc.	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
C PRIME	États-Unis	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTE OY	Finlande	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTE VISETEC OY	Finlande	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
TSS GROUP OY	Finlande	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ANOTECH ENERGY UK	Grande-Bretagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN LTD	Grande-Bretagne	-	-	-	IG	100,00	100,00
MI-GSO LTD	Grande-Bretagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00

* IG = Intégration globale / MEE = Mise en équivalence.

Nom de la société	Pays d'activité	31/12/2015			31/12/2014		
		Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle	Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle
ALTEN UK LTD (Ex ALTEN TECHNOLOGY LTD)	Grande-Bretagne	IG	70,00	70,00	IG	70,00	70,00
Program Planning Professionals LTD	Grande-Bretagne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
Calsoft Labs UK	Grande-Bretagne	-	-	-	IG	100,00	100,00
SESAME GROUP LIMITED	Hong Kong	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
HINS HONG KONG CO LTD	Hong Kong	IG	100,00	100,00	-	-	-
ALTEN INDIA	Inde	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
CALSOFT LABS INDIA	Inde	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
SESAME INDIA	Inde	-	-	-	IG	100,00	100,00
ADDS LTD	Israël	-	-	-	IG	100,00	100,00
ALTEN ITALIA	Italie	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
POSITECH SRL	Italie	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
CTL Participations	Luxembourg	MEE	30,00	30,00	MEE	30,00	30,00
G-FIT MAROC SARL	Maroc	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ANOTECH NIGERIA	Nigéria	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN NORWAY	Norvège	-	-	-	IG	100,00	100,00
ANOTECH NORGE AS	Norvège	-	-	-	IG	80,00	80,00
ALTEN NEDERLAND	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN DDA	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ORION	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
QUASUS BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ECLIPSE IT BIS BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-	-	-
ECLIPSE IT MN BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-	-	-
ECLIPSE IT SERVICES BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-	-	-
ECLIPSE IT TS BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-	-	-
IMP POLAND	Pologne	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ITEKNA POLSKA	Pologne	IG	65,00	65,00	IG	65,00	65,00
ALTEN SI TECHNO ROMANIA	Roumanie	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ATEXIS SRL	Roumanie	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
GECI ENGINEERING SERVICES SRL	Roumanie	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
Program Planning Professionals PTE LTD	Singapour	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ANOTECH ENERGY SINGAPORE	Singapour	IG	70,00	70,00	-	-	-
ADDS SRO	Rép. Tchèque	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN SWEDEN(Ex ALTEN Sverige AB)	Suède	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
ALTEN SWITZERLAND SARL	Suisse	IG	100,00	100,00	IG	100,00	100,00
BEONE SCHWEIZ	Suisse	IG	100,00	100,00	-	-	-

* IG = Intégration globale / MEE = Mise en équivalence.

3. DÉTAIL DES COMPTES CONSOLIDÉS

3.1 Goodwill

Les goodwills, affectés par pays, se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	France	UK	Belgique	Pays-Bas	Espagne	Allemagne
31/12/2013	100 547	1 235	8 426	12 824	19 991	22 477
Acquisitions	10 552					22 112
Cessions / sorties	(18 974)					
Ajustements compléments de prix	(475)		86			
Écart de conversion		57				
Autres	(1 623)	(1 738)				234
Reclassements	2 082	4 682				625
Dépréciations						
31/12/2014	92 109	4 236	8 512	12 824	19 991	45 448
Acquisitions	20 034		4 178	8 273		12 989
Cessions / sorties	(117)					
Ajustements compléments de prix						(425)
Écart de conversion						
Autres						(341)
Reclassements						
Dépréciations						
31/12/2015	112 026	4 236	12 690	21 097	19 991	57 671

Au cours de l'exercice 2015, l'augmentation du montant des goodwills s'explique principalement par :

- les acquisitions réalisées par le Groupe décrites dans la note 2.1.1 à l'exception de l'acquisition de Hotswap qui, à défaut d'une information financière fiable disponible la concernant, sera consolidée à compter du 1^{er} janvier 2016. Il convient également de noter que l'allocation des prix d'acquisition de BeOne Group et de Creative Data sera finalisée au cours de l'exercice 2016 ;
- l'ajustement des compléments de prix et des situations nettes acquises des acquisitions antérieures (inclus dans la ligne « Autres ») dans le délai d'affectation ;
- les écarts de conversion sur les goodwills libellés en devises étrangères.

Le Groupe a réalisé des tests de dépréciation sur l'ensemble des actifs de ses UGT au 31 décembre 2015. Ces tests montrent que les valeurs

recouvrables des actifs des UGT sont supérieures à leurs valeurs comptables. Par conséquent, aucune dépréciation représentative d'une perte de valeur n'a été constatée au 31 décembre 2015.

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses actuarielles et opérationnelles structurantes retenues lors de la mise en œuvre des tests de dépréciation de l'exercice pour les principaux pays. Nous rappelons que les UGT correspondent aux entités juridiques (et plus rarement à des regroupements d'entités juridiques) et qu'ils sont pour les besoins de simplification et de clarté de cette note regroupés en pays.

Les hypothèses de taux de croissance et du coût moyen pondéré du capital utilisées dans la valorisation de l'ensemble des unités génératrices de trésorerie ont été revues en accord avec l'évolution des données globales de marché.

Italie	Scandinavie	Amérique du Nord	Offshore et Asie	Nearshore	Autres	Total
7 183	27 275	21 636	4 344	2 348	0	228 286
5 766	13 228	16 370		1 663		69 690
						(18 974)
				(113)		(502)
		495	(3)		(5)	545
		164	74		101	(2 787)
		(9 084)	1 622		73	0
						0
12 949	40 503	29 582	6 038	3 898	169	276 259
		3 201				48 675
			(23)			(139)
		5 347				4 922
		2 015				2 015
		226				(115)
						0
						0
12 949	40 503	40 371	6 015	3 898	169	331 617

Pays	2015				2014			
	Valeur des écarts d'acquisition	Taux de croissance moyen annuel du CA sur 2016-2020	Taux de croissance à perpétuité	Coût moyen pondéré du capital (WACC)	Valeur des écarts d'acquisition	Taux de croissance moyen annuel du CA sur 2015-2019	Taux de croissance à perpétuité	Coût moyen pondéré du capital (WACC)
France	112 026	3 %	2 %	8,85 %	92 109	3 %	2 %	8,73 %
Allemagne	57 671	5 %	2 %	8,23 %	45 448	5 %	2 %	8,12 %
Scandinavie	40 503	5 %	2 %	8,32 % à 8,34 %	40 503	6 %	2 %	8,20 % à 8,22 %
Amérique du Nord	40 370	9 %	2 %	8,19 % à 8,28 %	29 582	8 %	2 %	8,02 % à 8,15 %
Pays-Bas	21 097	5 %	2 %	8,29 %	12 824	5 %	2 %	8,17 %
Espagne	19 991	5 %	2 %	10,76 %	19 991	6 %	2 %	10,61 %
Italie	12 949	7 %	2 %	10,33 %	12 949	7 %	2 %	9,91 %
Belgique	12 690	3 %	2 %	9,18 %	8 512	5 %	2 %	9,07 %

Les principales hypothèses opérationnelles utilisées dans la construction budgétaire sont en ligne avec les données historiques observées pour chaque UGT.

Le Groupe présente des analyses de sensibilité aux hypothèses clés sur le WACC, le taux de croissance à perpétuité et le résultat opérationnel d'activité (ROA) normatif. Les résultats de ces analyses, en matière de dépréciation des goodwill sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Pays	2015				
	Écarts d'acquisition	Marge des tests ⁽¹⁾	WACC + 1 point ⁽²⁾	Taux de croissance nul ⁽²⁾	Taux ROA normatif - 1 point ⁽²⁾
France	112 026	308 697	(3 993)	(2 846)	(2 461)
Allemagne	57 671	114 271	(240)	(51)	(299)
Espagne	19 991	14 400	-	-	-
Pays-Bas	21 097	66 980	-	-	-
Belgique	12 690	43 896	-	-	-
Italie	12 949	62 682	-	-	-
Scandinavie	40 503	125 691	-	-	-
Amérique du Nord	40 370	60 054	(682)	(361)	(605)
UK	4 236	125 338	-	-	-
Nearshore	3 898	32 024	-	-	-
Offshore + Asie	6 015	1 229	(729)	(550)	(413)
Autres	169	-	-	-	-
TOTAL	331 616	955 262	(5 644)	(3 808)	(3 778)

Pays	2014				
	Écarts d'acquisition	Marge des tests ⁽¹⁾	WACC + 1 point ⁽²⁾	Taux de croissance nul ⁽²⁾	Taux ROA normatif - 1 point ⁽²⁾
France	92 109	293 673	-	-	-
Allemagne	45 448	128 721	(336)	(55)	(225)
Espagne	19 991	10 367	-	-	-
Pays-Bas	12 824	38 493	-	-	-
Belgique	8 512	38 902	-	-	-
Italie	12 949	37 695	-	-	-
Scandinavie	40 503	153 317	-	-	-
Amérique du Nord	29 581	24 235	-	-	-
UK	4 236	129 865	-	-	-
Nearshore	3 898	29 758	-	-	-
Offshore + Asie	6 038	2 617	-	-	-
Autres	169	420	-	-	-
TOTAL	276 259	888 063	(336)	(55)	(225)

(1) Marge des tests = Valeur d'utilité - valeur des actifs à tester (y compris les écarts d'acquisition) total pour l'ensemble des UGT inclus dans le pays.

(2) Montant de dépréciation de l'UGT ou des UGT inclus dans le pays. Autres paramètres constants.

3.2 Immobilisations et amortissements

La hausse des immobilisations corporelles sur la période provient principalement de la reprise d'un actif immobilier (16 M€) dans le cadre de l'acquisition d'une société en France.

3.3 Participations dans les entreprises associées

(en milliers d'euros)	Total	Horex	CTL Participations	BeOne Stuttgart
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013	38	38		
Résultat des entreprises associées	443	2 230	(1 787)	
Variation de périmètre	3 164		3 164	
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014	3 644	2 268	1 377	
Résultat des entreprises associées	2 374	1 698	676	
Variation de périmètre	1 579			1 579
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015	7 598	3 966	2 052	1 579
Données financières 2015 des entreprises associées*				
Chiffre d'Affaires		53 237	59 402	10 025
Résultat opérationnel		7 431	4 350	935
Total actifs		52 385	nd	4 711
Capitaux propres		8 116	6 780	2 677

* Données en local Gaap connues ou approximées.

La société BeOne Stuttgart a été acquise dans le cadre du regroupement avec le Groupe BeOne en fin d'exercice 2015.

3.4 Actifs financiers

(en milliers d'euros)	Note	Valeur au bilan selon IAS 39			31/12/2015	31/12/2014	Hiérarchisation des JV des actifs financiers		
		Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs									
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		41 116	40 195		81 311	67 920	25 542	0	14 653
Titres disponibles à la vente			40 195		40 195	25 848	25 542		14 653
Dépôts et cautionnements		7 584			7 584	6 677			
Autres actifs long terme (prêts et créances)		33 532			33 532	35 394			
Clients	3.5	499 378			499 378	462 256			
AUTRES ACTIFS COURANTS*	3.5	6 057			6 057	3 390			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.6			91 918	91 918	70 467	91 918		

* Hors créances fiscales, sociales et charges constatées d'avance.

La juste valeur des autres actifs ne diffère pas de leur valeur nette comptable.

Les titres disponibles à la vente comprennent les participations suivantes :

Entité	% intérêts	Juste valeur Ouverture	Acquisition (cession)	Variation de juste valeur	Juste valeur Clôture	Niveau hiérarchique JV	Données utilisées
AUSY	8,70 %	13 026	99	9 547	22 672	1	Cours de Bourse
FCP XANGE		2 663	208		2 871	2	Valeur liquidative
SMART TRADE ⁽¹⁾	0,00 %	1 285	(285)	(1 000)	0		
PHINERGY LTD ⁽²⁾	12,83 %	8 391			8 391	3	
AUTRES ⁽³⁾		483	5 779		6 262	3	
TOTAL		25 848	5 800	8 547	40 195		

(1) Se reporter au résultat financier 3.17.

(2) Un investisseur est entré au capital de la société PHINERGY en début d'exercice 2016 sur la base d'une valorisation confortant la valeur des titres PHINERGY détenus par le Groupe. La société étant encore en phase de recherche et développement aucune réévaluation des titres n'a été réalisée au 31 décembre 2015.

(3) L'augmentation sur la période provient essentiellement des sociétés non consolidées sur les dernières acquisitions de l'année réalisées par le Groupe (dont acquisition de Hotswap).

3.5 Actifs courants

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
CLIENTS		
Valeurs brutes	503 979	467 243
Dépréciations	(4 600)	(4 988)
TOTAL	499 378	462 256
AUTRES ACTIFS COURANTS		
Stocks	147	133
Créances sociales	3 192	3 843
Créances fiscales ⁽¹⁾	25 014	18 782
Autres créances	6 555	3 867
Dépréciations des autres créances	(644)	(610)
Charges constatées d'avance	9 896	6 983
TOTAL	44 159	32 999

(1) L'augmentation au 31 décembre 2015 des créances fiscales est principalement à l'augmentation des crédits d'impôt recherche.

Le tableau suivant présente la répartition du portefeuille des créances clients par ancienneté :

(en milliers d'euros)	31/12/2015					31/12/2014				
	Non échues	Moins de 6 mois	6 mois à un an	Plus d'un an	Solde	Non échues	Moins de 6 mois	6 mois à un an	Plus d'un an	Solde
CLIENTS										
Valeurs brutes	419 225	76 056	4 566	4 131	503 979	362 110	92 029	9 864	3 240	467 244
Provisions		(375)	(468)	(3 756)	(4 600)		(312)	(597)	(4 079)	(4 988)
VALEURS NETTES	419 225	75 681	4 098	375	499 378	362 110	91 717	9 267	(839)	462 256

Sur la base de son expérience et compte tenu de sa politique de recouvrement des créances commerciales, le Groupe estime que le niveau de dépréciation de l'exercice est en adéquation avec les risques encourus.

3.6 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Valeurs mobilières de placement	1 282	4 527
Disponibilités	90 636	65 940
TOTAL	91 918	70 467

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur juste valeur. Elles sont constituées par des SICAV monétaire et des valeurs négociables d'une maturité inférieure à 3 mois.

3.7 Passifs financiers courants et non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Aug	Rbt	Var périmètre	Écart conversion	31/12/2015	Courant	Non courant
Emprunts auprès des établissements de crédit	40 159	2 920	(7 580)	2 804	(42)	38 261	30 822	7 438
Autres emprunts et dettes assimilées	893	1 114	(937)	11 502	1	12 573	1 439	11 134
Concours bancaires	3 507	20 098		74	15	23 694	23 694	
Dépôts et cautionnements reçus	226	8	(212)	138	2	162		162
Participation des salariés	223	30	(27)			226	226	
TOTAL	45 008	24 170	(8 756)	14 518	(24)	74 916	56 181	18 735

Emprunts auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts auprès des établissements de crédit s'élève à 38,3 M€ au 31 décembre 2015.

(en milliers d'euros)	31/12/2015	EUR	USD	GBP	CAD	Taux fixe	Taux variable
Emprunts auprès des établissements de crédit	38 261	33 683	458	1 813	2 307	5 287	32 974

Le poste se compose principalement au 31 décembre 2015 :

- du tirage du nouveau « Club Deal » à hauteur de 29 M€ (financement court terme à taux variable) sur une ligne ouverte de 160 M€. Le tirage sur l'ancien « Club Deal » de 30 M€ à fin décembre 2014 a fait l'objet d'un remboursement sur l'exercice ;
- d'un emprunt souscrit fin décembre 2013 d'un nominal de 5 M€ et remboursable sur 3 ans (taux variable Euribor 3 mois + 0,5 %). Le capital restant dû s'élève à 1,7 M€ au 31 décembre 2015 après le remboursement sur l'exercice d'un montant de 3,3 M€ ;
- d'une dette Senior d'un montant de 2,4 M€ au 31 décembre 2015 issue du rachat d'une société en France (Taux fixe et dernière échéance au 30/06/2018) ;

- d'autres emprunts à moyen et long terme pour 5,2 M€ dont 2,3 M€ libellés en CAD, 1,8 M€ libellés en GBP et 0,5 M€ libellés en USD.

À noter également le remboursement sur la période de la ligne de crédit libellée en USD souscrite en novembre 2014, d'un montant de 2,5 M€ au 31 décembre 2014.

Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont notamment constitués au 31 décembre 2015 de la dette financière sur le crédit-bail immobilier d'un montant de 10,3 M€ acquis dans le cadre du rachat d'une société en France.

3.8 Autres passifs courants et non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Variation	Var périmètre	Écart de conversion	31/12/2015	Courant	Non courant
Compléments de prix ⁽¹⁾	18 438	7 652	667	728	27 485	23 254	4 231
Dettes sociales	146 529	6 017	6 878	829	160 253	156 311	3 941 ⁽²⁾
Dettes fiscales	84 457	7 545	5 842	97	97 941	97 941	
Produits constatés d'avance	22 414	2 915	1 575	26	26 929	26 929	
Autres passifs	28 407	(6 242)	13 927	(770)	35 321	35 321	
TOTAL	300 245	17 887	28 889	909	347 930	339 757	8 173

(1) Compléments de prix relatif aux sociétés acquises ayant leur contrepartie en goodwill. La juste valeur est déterminée à partir de données de marché observables (niveau 3).

(2) Dettes relatives aux comptes épargne-temps.

3.9 Provisions et avantages du personnel

(en milliers d'euros)	Litiges sociaux ⁽³⁾	Litiges commerciaux ⁽²⁾	Autres risques	Indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	Total
AU 31/12/2013	4 316	695	5 943	10 804	21 758
Variations de périmètre	(133)		(1 975)	424	(1 684)
Reclassements et écarts actuariels	(257)	4	79	1 851	1 677
Variations de change	0		(12)		(12)
Dotations de l'exercice	2 438	0	3 668	2 238	8 344
Reprises (provisions utilisées)	(1 110)	(119)	(1 333)	(161)	(2 722)
Reprises (provisions non utilisées)	(648)	(14)	(1 543)		(2 205)
AU 31/12/2014	4 606	566	4 828	15 155	25 155
Variations de périmètre			102	1 267	1 368
Reclassements et écarts actuariels	19		171	(1 798)	(1 607)
Variations de change	1		12		14
Dotations de l'exercice	1 876	43	3 944	3 004	8 866
Reprises (provisions utilisées)	(1 149)		(1 416)	(28)	(2 594)
Reprises (provisions non utilisées)	(1 222)	(549)	(2 057)		(3 828)
AU 31/12/2015	4 131	60	5 584	17 600	27 374

(1) La provision pour indemnités de fin de carrière est en hausse de 2,6 M€ dont 1,3 M€ s'explique par l'entrée dans le périmètre des sociétés françaises acquises sur la période (Lincoln, Abilène et sociétés Aixial).

(2) La baisse de la provision pour litiges commerciaux provient essentiellement d'une reprise de provision pour risque de marché sur un projet spécifique.

(3) Les litiges sociaux concernent des montants individuellement non significatifs.

PROVISIONS NON COURANTES

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Litiges sociaux	1 776	2 296
Litiges commerciaux	0	549
Autres risques	1 138	672
Indemnités de fin de carrière	17 600	15 155
TOTAL	20 514	18 673

PROVISIONS COURANTES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Litiges sociaux	2 354	2 310
Litiges commerciaux	60	17
Autres risques	4 446	4 155
Indemnités de fin de carrière	0	0
TOTAL	6 860	6 482

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Total provisions non courantes	20 514	18 673
Total provisions courantes	6 860	6 482
TOTAL PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	27 374	25 155

Engagements de fin de carrière

Le Groupe ne dispose d'aucun actif de couverture au titre de ses engagements en matière d'indemnités de fin de carrière.

CHARGE CONSTATÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT

	31/12/2015	31/12/2014
Résultat opérationnel (note 3.11)	(2 461)	(1 619)
Résultat financier (note 3.17)	(515)	(458)
CHARGE CONSTATÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT	(2 976)	(2 077)

La variation de la provision inscrite au bilan s'analyse comme suit :

	31/12/2015	31/12/2014
Solde en début de période	19 507	15 155
Impacts au bilan		
Variations de périmètre et reclassements	1 267	529
Impacts au bilan	1 267	529
Impacts en résultat		
Coût des services rendus	2 461	1 619
Coût financier sur l'exercice	515	458
Écarts actuariels (Autres éléments du résultat global en 2015)	(2 198)	1 745
Charge constatée au compte de résultat global	778	3 822
SOLDE EN FIN DE PÉRIODE	21 551	19 507

	31/12/2015	31/12/2014
Taux d'actualisation	2,40 %	2,10 %*
Taux de turn-over (données historiques constatées)	Selon courbe	Selon courbe
Taux de revalorisation des salaires		
• Cadres	1,50 %	1,50 %
• Non cadres	2,50 %	2,50 %
Taux de charges patronales		
• Cadres	44,80 à 48,00 %	44,80 à 48,00 %
• Non cadres	43,73 à 47,50 %	42,73 à 47,50 %
Table de mortalité		
• Femmes	TPGH05	TV 2004-2006
• Hommes	TPGF05	TD 2004-2006
Age de départ à la retraite	65 ans	65-67 ans

* Le Groupe utilisait une courbe de taux pour l'actualisation de son engagement au 31/12/2014. Le taux d'actualisation maximum de la courbe était de 2,65 % et un taux moyen sur le Groupe d'environ 2,10 % au titre de l'engagement au 31 décembre 2014.

Le taux de rotation du personnel est appréhendé société par société en fonction des données historiques observées. En France, la variation du taux d'actualisation dans le calcul des engagements liés aux indemnités de fin de carrière est présentée ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Taux d'actualisation - 0,5 %	Valeurs centrales	Taux d'actualisation + 0,5 %
Provision indemnités fin de carrière	18 222	17 600	14 715

3.10 Achats consommés

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Achats et sous-traitance opérationnels	(117 056)	(95 541)
Achats non stockés	(9 755)	(10 243)
TOTAL	(126 811)	(105 783)

3.11 Charges de personnel

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Salaires et charges sociales	(1 063 183)	(964 019)
Litiges sociaux	495	(916)
Indemnités fin de carrière	(2 461)	(1 619)
Taxes assises sur les salaires ⁽¹⁾	(21 529)	(11 574)
Participation	(5 061)	(1 541)
TOTAL	(1 091 738)	(979 669)

(1) Les frais de formation sont dorénavant présentés dans le poste « Taxe assises sur les salaires ». Ils étaient inclus en 2014 dans les « charges externes ».

Le poste « Salaires et charges sociales » est minoré des crédits d'impôts recherche (CIR) et des crédits d'impôts compétitivité emploi (CICE). Les charges sociales dans le cadre de régimes à cotisations définies se sont élevées à 224,1 M€ en 2015 (contre 211,2 M€ en 2014).

3.12 Charges externes

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Locations, entretiens	(44 762)	(39 252)
Personnel extérieur, honoraires	(22 936)	(21 967)
Transports et déplacements	(58 368)	(52 520)
Autres charges externes	(22 879)	(23 141)
TOTAL	(148 944)	(136 880)

3.13 Impôts et taxes et versements assimilés

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Taxe professionnelle et assimilée	(1 348)	(1 255)
Taxe foncière ⁽¹⁾	(98)	(1 241)
Autres impôts et taxes	(6 810)	(6 786)
TOTAL	(8 255)	(9 283)

(1) 1,1 M€ de taxe foncière sur des locations immobilières présentés en 2014 dans le poste « Taxe foncière » ont été classées en 2015 dans le poste « Locations, entretiens », s'agissant de charges locatives.

3.14 Autres produits et charges d'activité

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Charges		
Dotations aux provisions pour dépréciation	(1 243)	(1 027)
Pertes sur créances irrécouvrables	(803)	(874)
Dotations aux provisions pour risques et charges	(3 673)	(2 295)
Valeur comptable des immobilisations cédées	(302)	(361)
Autres charges	(306)	(78)
TOTAL DES CHARGES	(6 327)	(4 635)
Produits		
Reprise de provisions sur créances	1 732	1 779
Reprises de provisions pour risques et charges	2 779	2 696
Prix de cession des immobilisations cédées	155	79
Autres produits	316	324
TOTAL DES PRODUITS	4 981	4 878

3.15 Paiements fondés sur des actions

Le tableau ci-dessous détaille les différents plans de stock-options :

PLAN	1	2	3	4	5	6	Total
Date d'attribution par le conseil	06/01/2004	24/03/2005	23/10/2006	18/02/2008	07/09/2009	19/10/2010	
Nombre de bénéficiaires	259	356	598	794	689	6	
NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES	318 970	496 500	1 189 780	622 790	574 330	120 000	3 322 370
Dont nombre d'options attribuées aux salariés	318 970	496 500	1 173 780	622 790	574 330	120 000	3 306 370
Dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux			16 000				16 000
Prix d'exercice	10,7	17,9	24,1	19,1	15,2	22,4	
Juste valeur de l'option en euros	7,13	6,83	10,58	7,86	3,12	4,09	
Date de première levée possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
Date de dernière levée possible	06/01/2012	29/03/2013	23/10/2014	18/02/2016	07/09/2017	19/10/2018	
Date de première cession possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1^{ER} JANVIER 2014	0	0	55 040	40 375	103 191	90 000	288 606
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2014			45 630	16 425	46 254		108 309
Nombre d'options caduques/renoncées au 31 décembre 2014			9 410	350	(150)		9 610
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	0	0	23 600	57 087	90 000	170 687
Charge annuelle 2014			100	0	(0)	(118)	(19)
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1^{ER} JANVIER 2015	0	0	0	23 600	57 087	90 000	170 687
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2015				10 250	32 765	30 000	73 015
Nombre d'options caduques/renoncées au 31 décembre 2015					200	40 000	40 200
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2015	0	0	0	13 350	24 122	20 000	57 472
Charge annuelle 2015						74	74

3.16 Autres produits et charges non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Coûts de restructuration	(5 754)	(3 070)
Coûts liés à l'acquisition de nouvelles sociétés	(1 549)	(1 664)
Redressements sociaux et fiscaux	477	(9 773)
Autres	1 335	(944)
TOTAL RÉSULTAT NON COURANT	(5 491)	(15 451)
Dont charges non courantes	(8 117)	(15 892)
Dont produits non courants	2 626	440

Les coûts de restructuration concernent les coûts engendrés par des mesures ponctuelles d'adaptation liées à la dégradation de l'environnement économique (chômage partiel, réductions d'effectifs, regroupements des sites...) et par des réorganisations dans les sociétés récemment acquises. En 2015, ce poste concerne en particulier des coûts complémentaires supportés sur GECL postérieurement à l'acquisition (2,6 M€ : 2,0 M€ en Allemagne et 0,6 M€ en France), des coûts provisionnés sur des entités allemandes récemment acquises (1,3 M€) et une restructuration en Suède (1,0 M€).

Les coûts de redressements sociaux et fiscaux correspondent principalement à des reprises de provisions non utilisées sur les provisions enregistrées en 2014 sur des notifications d'organismes sociaux (Urssaf en France) de plusieurs entités du Groupe.

Le poste « Autres » concerne pour l'essentiel des variations de dettes sur compléments de prix (1,3 M€) dans le cadre de l'application d'IFRS 3.

3.17 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Charges d'intérêts bancaires	(869)	(1 283)
Intérêts sur contrats de location-financement	(427)	(50)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	(1 296)	(1 333)
Revenus des prêts et créances	195	588
Produits de cession des valeurs mobilières de placement	1	0
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(1 099)	(746)
Pertes de change	(9 178)	(6 340)
Autres charges financières	(1 220)	(857)
Charges financières d'actualisation	(515)	(458)
Dotations aux provisions financières	(22)	0
Autres charges financières	(10 934)	(7 655)
Gains de change	11 013	9 258
Autres produits financiers	3 336	2 223
Produits financiers d'actualisation	316	676
Reprises de provisions financières	2 263	142
Autres produits financiers	16 927	12 300
AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS	5 993	4 645
RÉSULTAT FINANCIER NET	4 894	3 899

Le Groupe a dégagé sur la période une plus-value d'un montant de 1,9 M€ sur la cession de la participation minoritaire qu'elle détenait dans la société Smart Trade Technologies. Il convient également

de noter sur la période une reprise de provision sur des créances financières à hauteur de 2, 2 M€.

3.18 Impôts sur les résultats

Analyse de la charge d'impôts

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Résultat Net : Groupe et Minoritaires	106 744	79 582
Résultat des sociétés mises en équivalence	(2 374)	(443)
Dépréciation des écarts d'acquisition	0	0
Stock-options	(74)	19
Charge d'impôt constatée	47 592	42 107
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	151 889	121 266
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43 %	34,43 %
Charge théorique d'impôt	52 300	41 756
Taxe spéciale 3 % sur dividendes versés	1 790	990
Contribution additionnelle 10,7 %	897	1 145
Différence de taux d'imposition avec les sociétés étrangères	(5 355)	(3 674)
Divers crédits d'impôts*	(10 196)	(10 713)
Impôts différés non activés	775	1 520
Reclassement CVAE	6 718	6 487
Autres différences permanentes	664	4 595
IMPÔT EFFECTIVEMENT CONSTATÉ	47 592	42 107
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	31,33 %	34,72 %
Ventilation de l'impôt :		
Impôts différés	(2 087)	(728)
Impôts exigibles	49 679	42 835
TOTAL	47 592	42 107

* Produits non imposables.

Impôts différés

Les créances et dettes d'impôt différé se décomposent en :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Participation des salariés	1 697	514
Indemnités de fin de carrière	5 451	4 836
Autres décalages temporaires	389	2 451
Déficits reportables	3 785	3 860
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	11 322	11 662
Dont :		
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF	13 317	12 791
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF	(1 995)	(1 129)

La variation des impôts différés s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Impôts différés au début de l'exercice	11 662	8 545
Impact en résultat global IAS 19 / IFRIC 21	(742)	128
Variations de périmètre	(1 197)	2 215
Variations de change	(488)	108
Charges (ou produits) de la période	2 087	666
IMPÔTS DIFFÉRÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	11 322	11 662

Le montant des impôts différés non activés se rapportant à des déficits reportables s'élève à 2,4 M€ (7,9 M€ en base) au 31 décembre 2015.

3.19 Segments opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information financière publiée ci-après correspond à l'information sur laquelle le principal décideur opérationnel (le Président) s'appuie en interne pour évaluer la performance des segments.

(en milliers d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	France	International	Total	France	International	Total
Chiffre d'Affaires net	795 312	745 594	1 540 906	761 451	611 715	1 373 166
Résultat opérationnel d'activité	83 203	69 283	152 486	78 574	53 624	132 198
Taux ROA / CA du segment	10,5 %	9,3 %	9,9 %	10,3 %	8,8 %	9,6 %
Résultat opérationnel courant	83 277	69 283	152 560	78 555	53 624	132 179
Résultat opérationnel	82 644	64 425	147 068	66 972	50 561	117 533
Résultat financier	4 394	500	4 894	782	3 117	3 899
Charge d'impôt	(28 654)	(18 938)	(47 592)	(22 608)	(19 561)	(42 169)
Résultat des Sociétés intégrées	58 384	45 986	104 370	45 146	34 118	79 263
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE	60 758	45 986	106 744	45 588	34 118	79 706

(en milliers d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	France	International	Total	France	International	Total
Écarts d'acquisition	112 027	219 590	331 617	92 109	184 150	276 259
Dont dépréciation de l'exercice			0			0
Participations dans les entreprises associées	6 018	1 579	7 598	3 644		3 644
Effectifs fin de période	10 145	10 255	20 400	9 370	9 030	18 400
Trésorerie à la clôture	37 185	54 733	91 918	28 442	42 025	70 467
Passifs financiers	67 989	6 927	74 916	41 227	3 781	45 008
INVESTISSEMENTS NETS DE LA PÉRIODE	20 025	44 524	64 549	19 845	27 276	47 121

La contribution des sociétés acquises en 2015 au chiffre d'affaires 2015 s'est élevée à 57 847 k€ (France et hors France).

3.20 Résultat par action

(en euros)	31/12/2015	31/12/2014
Résultat (part du Groupe)	106 261 919	79 487 416
Nombre moyen pondéré d'actions	33 151 373	32 879 540
Résultat par action	3,21	2,42

(en euros)	31/12/2015	31/12/2014
Résultat	106 261 919	79 487 416
Effet dilutif des BSA	0	0
Résultat dilué	106 261 919	79 487 416
Nombre moyen pondéré d'actions	33 151 373	32 879 540
Effet des dilutions	11 622	48 390
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution potentielle	33 162 995	32 927 930
Résultat dilué par action	3,20	2,41

3.21 Dividendes par action

	2016*	2015	2014
Date de versement des dividendes sur les résultats de l'exercice précédent	nd	25 juin 2015	25 juin 2014
Date de l'Assemblée générale statuant sur la proposition de distribution de dividendes	24 mai 2016	18 juin 2015	18 juin 2014
Montant total de la distribution (en milliers d'euros) sur le résultat de l'exercice précédent	33 190	33 160	33 013
Dividende par action sur le résultat de l'exercice précédent (en euro et par action)	1,00	1,00	1,00

* Soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale et fonction du nombre de titres en circulation à cette date.

3.22 Tableau des flux de trésorerie

VARIATIONS DES AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET AUTRES PRODUITS/CHARGES CALCULÉES

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Amortissements immobilisations incorporelles	2 427	2 408
Amortissements immobilisations corporelles	7 882	6 437
Dépréciation des écarts d'acquisition	0	0
Provisions pour risques et charges	2 444	3 416
Autres produits et charges calculées	(1 272)	0
TOTAL	11 481	12 261

DÉTAIL DES IMPÔTS PAYÉS

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Remboursements reçus	3 117	3 455
Versements effectués	(53 798)	(44 106)
TOTAL	(50 680)	(40 651)

DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE SUR LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Variation du BFR net - clients	2 899	(40 705)
Variation du BFR net - fournisseurs	(3 475)	(6 278)
Variation du BFR net - autres créances et dettes d'exploitation	(3 949)	3 931
TOTAL	(4 525)	(43 052)

INCIDENCES DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE ET COMPLÉMENTS DE PRIX

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Acquisitions de titres de filiales consolidées	(72 682)	(43 176)
Trésorerie liée aux nouvelles filiales consolidées	14 048	5 498
Trésorerie liée aux filiales déconsolidées	(11)	(2 605)
TOTAL	(58 645)	(40 283)

AUGMENTATION DE CAPITAL

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Levées de stock-options	1 366	1 801
Exercice de bons de souscription d'actions	0	6 751
TOTAL	1 366	8 553

4. AUTRES INFORMATIONS

4.1 Transactions avec les parties liées

Rémunérations accordées aux mandataires sociaux

Dans la Société, dans les sociétés contrôlées et dans la société contrôlante ⁽¹⁾.

	2015		2014	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
Simon AZOULAY ⁽²⁾				
• rémunération fixe	120 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
• avantages en nature	5 811 €	5 811 €	5 811 €	5 811 €
TOTAL	125 811 €	125 811 €	125 811 €	125 811 €
Gérald ATTIA ⁽³⁾				
• rémunération fixe	178 224 €	178 224 €	178 224 €	178 224 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence	84 000 €	84 000 €	Néant	84 000 €
• avantages en nature	4 148 €	3 873 €	3 873 €	3 873 €
TOTAL	266 372 €	266 097 €	182 097 €	266 097 €
Bruno BENOLIEL				
• rémunération fixe	249 157 €	249 157 €	249 141 €	249 141 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
• avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL	249 157 €	249 157 €	249 141 €	249 141 €
Pierre MARCEL				
• rémunération fixe	324 006 €	324 006 €	346 006 €	346 006 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
• avantages en nature	4 973 €	4 973 €	4 973 €	4 973 €
TOTAL	328 979 €	328 979 €	350 979 €	350 979 €

(1) Les montants sont exprimés en valeurs brutes.

(2) La société SGTI 2, dont Monsieur Simon Azoulay est le Président et l'associé unique, a perçu, au titre de l'exercice 2015, 75 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero. SGTI 2 a également perçu en janvier 2016, au titre de l'exercice 2015, 75 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU. La société SGTI 2 doit également percevoir, au titre de l'exercice 2015, 75 000 euros par la société de droit espagnol Atexis Spain SLU, filiale à 100 % de la société ALTEN Spain SAU, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Administrador unico.

(3) Monsieur Monsieur Gérald Attia a perçu en janvier 2015, au titre de l'exercice 2014, 84 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero. Il a perçu en janvier 2016, au titre de l'exercice 2015, 84 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

L'avantage en nature correspond à un véhicule de fonction.

Aucun autre avantage au personnel n'a été accordé aux mandataires sociaux que ceux indiqués dans les tableaux ci-dessus.

L'Administrateur salarié n'a perçu aucune rémunération en sa qualité d'Administrateur au cours de l'exercice.

Information relative aux régimes de cotisations définies pour les mandataires sociaux

Les cotisations sociales enregistrées au titre de l'exercice 2015 pour les dirigeants se sont élevées à 475 k€ (446 k€ en 2014).

Transactions avec les parties liées

Filiales non consolidées, entreprises associées du Groupe ou sociétés contrôlées directement par les dirigeants du Groupe.

Au compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	0	115
Autres produits (charges) d'exploitation	(3 596)	(2 837)
Produits (charges) financiers	995	506
TOTAL	(2 600)	(2 216)

Au bilan

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Actifs financiers long terme ⁽¹⁾	33 509	38 084
Clients	24	118
Compte-courant	8	83
Autres créances	46	0
ACTIF	33 587	38 285
Fournisseurs	1 252	706
PASSIF	1 252	706

(1) La diminution sur l'exercice provient essentiellement du remboursement d'un prêt à des entreprises associées.

4.2 Actif et passif éventuels**Actif éventuel**

Une contestation des redressements opérés par les Urssaf (portant sur 14,8 M€) a été engagée par des sociétés du Groupe. Aucun actif éventuel n'a été constaté dans les comptes à ce titre dans l'attente des décisions des tribunaux.

Passif éventuel

Le Groupe a un contentieux avec un ex-associé minoritaire d'une filiale. Le montant total des réclamations du demandeur, contestées par ALTEN, s'élève à environ 2 M€. L'échéance est à horizon indéterminé.

4.3 Capital social

Nombre d'actions (valeur nominale 1,016 euro)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 31 décembre 2014	33 589 610	(467 749)	33 121 861
Levée d'options/BSA	73 015		73 015
Autres augmentations de capital			
Actions propres			
Achats			
Ventes			
Transferts			
Mouvements dans le cadre du contrat de liquidité		352	352
AU 31 DÉCEMBRE 2015	33 662 625	(467 397)	33 195 228

4.4 Actions propres

Dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, la Société a procédé en cours d'exercice aux différentes opérations d'achat et de vente indiquées ci-dessous :

	31/12/2015	31/12/2014
ACTIONS NON AFFECTÉES		
Détentions à l'ouverture	460 022	460 022
Achats d'actions		
Ventes d'actions		
Reclassements		
Détention à la clôture	460 022	460 022
CONTRAT DE LIQUIDITÉ		
Détentions à l'ouverture	7 727	14 948
Achats d'actions	186 337	204 256
Ventes d'actions	(186 689)	(211 477)
Reclassements		
Détention à la clôture	7 375	7 727

Soit un total de 467 397 actions propres d'une valeur 9 102 k€ éliminées par les capitaux propres au 31 décembre 2015.

4.5 Engagements financiers

ENGAGEMENTS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DU GROUPE

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Nantissements et cautions données		
ALTEN SA ⁽¹⁾	10 000	10 000
Garanties bancaires données		
ALTEN Italia	139	122
ALTEN Nederland	75	
ALTEN Spain	2 044	1 839
Anotech Energy France	56	
Anotech Energy Nigeria	14	
G-Fit Mariox	11	
TSS Group OY	360	
Visitec Oy	1 199	
TOTAL	13 898	11 961
Nantissements, cautions et garanties reçues		
(en garantie des garanties de passif)		
ALTEN Belgium	500	
ALTEN Canada	183	
ALTEN Europe	950	750
ALTEN GmbH	1 100	1 000
ALTEN Nederland	1 500	
ALTEN SA	2 000	
ALTEN SIR	200	400
ALTEN Sweden	411	
Casoft Labs USA	732	
(autres)		
HPTI ⁽²⁾	22 000	24 000
TOTAL	29 576	26 150

(1) Cautions de 10 M€ en garantie d'un emprunt bancaire souscrit par Horex, entreprise associée.

(2) Nantissement des titres détenus par l'entreprise associée, CTL Participations, en garantie d'un prêt octroyé par le Groupe.

ENGAGEMENTS LIÉS AU FINANCEMENT DU GROUPE

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Lignes de crédit reçues non utilisées	151 533	141 500

ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Locations simples ⁽¹⁾	94 943	58 217
Locations financières ⁽²⁾	12 600	797

(1) Dont locations immobilières : 83 539 k€ (dont : 17 419 k€ à moins d'un an, 48 066 k€ de 2 à 5 ans et 18 054 k€ à plus de 5 ans).

(2) Les redevances restant dues au 31 décembre 2015 se répartissent comme suit :

Nature des immobilisations (en milliers d'euros)	Redevances restant dues			Dont part < 1 an	Dont part > 1 an
	Capital	Intérêts	Total		
Immobilisations incorporelles	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles	11 169	1 431	12 600	1 771	10 829
TOTAL	11 169	1 431	12 600	1 771	10 829

Actifs donnés en garantie :	Montant (en milliers d'euros)	Nature d'actif
Des opérations de location-financement (voir note 3.2)	13 790	immobilisations

Options d'achats d'intérêts minoritaires

- ITEKNA : Au terme du protocole d'achat de fin 2012, signature de promesses d'achat et de vente croisés sur les 35 % détenus par le minoritaire. L'option de vente a été exercée par le minoritaire en février 2016.
- ALTEN SIR GSS : Au terme du protocole signé le 26 novembre 2014, signature de promesses d'achat et de vente croisés sur les 49 % détenus par le minoritaire.

La Direction estime qu'il n'existe pas, à la clôture de l'exercice, en dehors des engagements mentionnés ci-dessus, d'autres engagements qui seraient de nature à affecter significativement la situation financière du Groupe.

4.6 Honoraires d'audit

Le tableau ci-dessous présente les honoraires des Commissaires aux comptes d'ALTEN SA (KPMG et Grant Thornton) sur le Groupe et également ceux du Commissaire aux comptes sortant (Dauge et Associés) afin d'avoir une base annuelle d'honoraires comparable :

(en milliers d'euros)	DAUGE ET ASSOCIÉS				KPMG				GRANT THORNTON			
	Montant HT		%		Montant HT		%		Montant HT		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes :												
• Émetteur	0	195	0 %	62 %	190		81 %		201	218	20 %	24 %
• Filiales intégrées globalement	74	96	72 %	30 %	13		6 %		596	477	58 %	53 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes :												
• Émetteur	29	0	28 %	0 %	0		0 %		82	98	8 %	11 %
• Filiales intégrées globalement	0	24	0 %	8 %	0		0 %		132	108	13 %	12 %
SOUS-TOTAL	103	315	100 %	100 %	203		87 %		1 011	901	98 %	99 %
Autres prestations												
Juridique, fiscal, social												
• Émetteur												
• Filiales intégrées globalement									0		0 %	
Autres					31		13					
• Émetteur									0	5	0 %	0 %
• Filiales intégrées globalement									17	2	2 %	0 %
SOUS-TOTAL					31				17	6	2 %	1 %
TOTAL	103	333	100 %	100 %	234		100 %		1 028	907	100 %	100 %

20.3.2 COMPTES ANNUELS 2015

1. BILAN

1.1 Bilan actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Brut	Amortissements Provisions	31/12/2015	31/12/2014
Immobilisations incorporelles	52 931	15 076	37 855	37 092
Immobilisations corporelles	25 028	19 494	5 534	5 554
Immobilisations financières	227 206	25 265	201 940	201 100
ACTIF IMMOBILISÉ	305 165	59 835	245 329	243 746
Clients et comptes rattachés	124 900	1 748	123 151	142 789
Autres créances	118 483	133	118 350	89 353
Valeurs mobilières de placement	400		400	267
Disponibilités	5 495		5 495	3 423
Charges constatées d'avance	4 787		4 787	2 250
ACTIF CIRCULANT	254 064	1 882	252 182	238 083
Écart de conversion actif	1 249		1 249	285
TOTAL GÉNÉRAL	560 477	61 717	498 760	482 113

1.2 Bilan passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Capital	34 215	34 140
Primes liées au capital	46 272	44 981
Réserves et Report à Nouveau	163 555	164 388
Résultat de l'exercice	34 313	32 327
CAPITAUX PROPRES	278 354	275 836
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	11 392	11 047
Emprunts et dettes assimilées	627	4 999
Emprunts et dettes financières diverses	57 935	60 406
Fournisseurs et comptes rattachés	42 106	31 579
Dettes fiscales et sociales	87 479	80 884
Autres dettes	17 360	14 650
Produits constatés d'avance	2 571	2 562
DETTES	208 079	195 080
Écart de conversion passif	935	150
TOTAL GÉNÉRAL	498 760	482 113

2. COMPTE DE RÉSULTAT

2.1 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	2015	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	465 268	434 762
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	2 277	7 057
Autres produits	9 660	8 122
Produits d'exploitation	477 206	449 940
Autres achats et charges externes	160 464	146 788
Impôts taxes et versements assimilés	16 760	13 695
Charges de personnel	264 402	256 090
Dotations aux amortissements et provisions	6 508	7 656
Autres charges d'exploitation	1 173	1 651
Charges d'exploitation	449 308	425 880
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	27 898	24 060
RÉSULTAT FINANCIER	8 437	7 997
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	36 335	32 057
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	2 670	948
Participation des salariés	1 768	61
Impôts sur les bénéfices	2 924	616
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	34 313	32 327

Sommaire détaillé des notes annexes

3.	ANNEXE	234		
3.1	Informations générales sur ALTEN SA	234	3.4	Règles et méthodes comptables 234
3.2	Faits marquants	234	3.5	Notes du bilan 236
3.3	Événements postérieurs à la clôture	234	3.6	Notes du compte de résultat 240
			3.7	Autres informations 243
			3.8	Tableau des filiales et participations 245

3. ANNEXE

3.1 Informations générales sur ALTEN SA

Fondé en 1988, ALTEN est leader européen sur le marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologie (ICT).

ALTEN SA réalise des projets de conception et d'études pour les Directions Techniques et Systèmes d'Information des grands comptes industriels, télécom et tertiaires.

ALTEN SA intervient chez ses clients selon différents types d'offres :

- en mode consulting ;
- en mode *workpackage* ou « plateaux globalisés ». Ces prestations sont réalisées pour la plupart en engagement de moyens, et facturées au temps passé, ou en unités d'œuvre ;
- en mode projet ou forfait pour lesquels ALTEN SA est tenu à une obligation de résultat pour un prix forfaitaire. Cette activité représente moins de 10 % de l'activité.

ALTEN SA est certifié ISO depuis 1998 et est évalué CMMI niveau 3.

Le marché d'ALTEN SA recouvre l'ensemble des prestations externalisées de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies.

3.2 Faits marquants

3.2.1 Activité

L'activité en 2015 a été globalement satisfaisante même si les principaux donneurs d'ordre continuent d'être en recherche permanente de gains de productivité.

Parmi les principaux faits marquants à retenir, le secteur de l'Automobile a été marqué par une forte progression pour la seconde année consécutive. A contrario, le secteur des Telecom en France a poursuivi sa décroissance.

Le secteur de l'Aéronautique a connu une forte progression dans les activités de Manufacturing engineering et dans l'activité Spatial.

Le secteur des Sciences de la Vie est en progression significative, principalement dans la pharmacie.

Enfin, l'année 2015 a été marquée par un net ralentissement dans le secteur de l'Oil and Gas, et des difficultés dans le Nucléaire, même si ALTEN SA reste peu exposée à ce secteur d'activité.

3.2.2 Autres informations

- Au cours du premier semestre 2015, 33 160 milliers d'euros de dividendes ont été versés aux actionnaires au titre de l'exercice 2014.
- Le contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 à 2012 et ayant fait l'objet d'une proposition de rectification déjà provisionnée dans les comptes 2014 a été réglé courant l'exercice 2015 ; un autre contrôle fiscal portant sur les exercices 2013 et 2014 a débuté courant de l'exercice 2015 et est toujours en cours à la clôture.
- Le 12 février 2015, ALTEN SA a acquis la société ABILENE SA détenant la société LINCOLN et ses filiales françaises, spécialisées dans l'information décisionnelle et les études cliniques.
- Le 1^{er} juillet 2015, ALTEN SA a acquis le groupe de sociétés AIXIAL, spécialisé dans les sciences de la vie et la Business Intelligence.

3.3 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

3.4 Règles et méthodes comptables

Les principes et méthodes comptables appliqués par ALTEN SA sont conformes au Plan Comptable Général, en application du règlement de l'ANC 2014-03.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

3.4.1 Changement de méthodes comptables

Néant.

3.4.2 Immobilisations

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire/dégressif en fonction de la durée d'utilité de chaque immobilisation :

- frais de développement 10 ans L ;
- concessions-brevets-licences informatiques 1 à 10 ans L ;
- matériel de transport 5 ans / L ;
- matériel de bureau et informatique 1 à 5 ans ;
- mobilier de bureau 5 à 10 ans / L ;
- agencements, installations 3 à 10 ans / L ;
- installations techniques, matériel d'outillage 1 à 10 ans / L ;

Les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels et toutes les dépenses pouvant être directement attribuées à la création, la production et la préparation de l'actif en vue de l'utilisation envisagée sont immobilisées.

Les systèmes d'information sont amortis sur une durée de six à dix ans.

Les valeurs résiduelles et les durées de vie attendues sont revues au moins une fois par an et sont modifiées si les attentes diffèrent sensiblement des estimations précédentes.

Toutes les dotations aux amortissements sont comptabilisées en exploitation.

3.4.3 Fonds de commerce

Les fonds de commerce sont évalués à leur coût d'acquisition. Ils ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur, si du fait d'événements ou de circonstances intervenus au cours de l'exercice, leur valeur recouvrable apparaît durablement inférieure à leur valeur nette comptable. Leur valeur recouvrable est basée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie qui seront générés par l'utilisation continue

des actifs testés. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital.

Les principaux critères retenus pour l'application de la méthode d'évaluation selon les *Discounted Cash Flows* sont décrits sous la rubrique « Titres de Participation ».

3.4.4 Titres de participation

La valeur brute des titres de participation figure au bilan pour leur coût d'acquisition. Le prix d'acquisition des titres de participation tient compte du prix payé lors de l'acquisition et des éventuels compléments de prix variables, fonction de l'activité et des résultats futurs de la société acquise. Ces compléments de prix à payer sont inscrits en titres de participation en contrepartie du poste de dettes sur immobilisations.

Lorsque l'environnement économique et/ou des changements significatifs défavorables ont conduit l'entreprise acquise à réaliser un chiffre d'affaires et des résultats significativement en deçà des hypothèses retenues lors de l'acquisition, une dépréciation exceptionnelle des titres de participation est comptabilisée.

La nécessité de constater une dépréciation financière est appréciée par référence à la valeur des flux de trésorerie actualisée (*Discounted Cash flows*). Cette projection est établie uniquement pour les sociétés acquises et est fondée sur les hypothèses suivantes :

- budget financier sur 4 ans, établi par entité et validé par la Direction financière du Groupe, remis à jour lors de l'exercice budgétaire de fin d'année. Les flux de trésorerie au-delà de 4 ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à l'infini ;
- taux de croissance faible (2 %) : ce taux de croissance n'excède pas le taux moyen de croissance à long terme du secteur d'activité. Le taux de croissance moyen annuel du Chiffre d'affaires de 2016 à 2020 évolue entre 3% et 9% en fonction de la zone géographique ;
- les coûts moyens pondérés du capital sont compris entre 8,19% et 10,76% selon la zone géographique et la prime de risque correspondant aux entités concernées ;
- endettement net (sauf pour les Fonds de commerce).

Dans le contexte actuel de conjoncture économique très évolutive, l'appréhension des perspectives d'activité est rendue plus complexe et le caractère aléatoire de certaines estimations peut se trouver

amplifié, en particulier s'agissant des prévisions de résultat et de flux de trésorerie.

3.4.5 Actions propres

Toutes les actions propres détenues par ALTEN SA sont enregistrées à leur coût d'acquisition dans les autres immobilisations financières.

3.4.6 Créances clients

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation pour tenir compte de difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Ces dépréciations sont constituées dès lors qu'il existe un indicateur d'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des créances tel qu'une défaillance ou un défaut de paiement à l'échéance. Le montant de la dépréciation est comptabilisé en autres produits et charges d'exploitation.

Pour les créances ne faisant pas l'objet d'une dépréciation individualisée, la méthode de dépréciation appliquée est une méthode statistique.

3.4.7 Valeurs mobilières de placements

Les valeurs mobilières (Sicav de trésorerie) figurant au bilan sont évaluées à leur coût historique ou pour leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure.

3.4.8 Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que la Société devra supporter pour éteindre son obligation.

Parmi ces provisions, figure le montant des indemnités de fin de carrière déterminé par un cabinet d'actuariat indépendant, conformément la recommandation 2013-R. 02 de l'ANC.

Le montant des indemnités est calculé à partir de l'effectif présent à la date de clôture. Il est fonction des éléments suivants :

Présentation des hypothèses actuarielles	31/12/2015	31/12/2014
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	2,40 %	2,10 %
Taux de revalorisation des salaires		
Cadres	1,50 %	1,50 %
Non cadres	2,50 %	2,50 %
Taux de charges patronales		
Cadres	46,89 %	46,89 %
Non cadres	46,49 %	46,49 %
Table de mortalité		
Pour femmes	TPGF05	TV 2004-2006
Pour hommes	TPGH05	TD 2004-2006
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans-67 ans

(1) Le Groupe utilisait une courbe de taux pour l'actualisation de son engagement au 31/12/2014. le taux d'actualisation maximum de la courbe était de 2,65 % et un taux moyen sur le Groupe d'environ 2,10 % au titre de l'engagement au 31 décembre 2014.

3.4.9 Reconnaissance des revenus

Les revenus sont comptabilisés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus et sont constitués de la facturation (émise ou à établir) de prestations :

- en régie : le revenu est égal au temps passé multiplié par un taux horaire, journalier ou mensuel ;
- au forfait : le revenu est reconnu selon la méthode de l'avancement, proportionnellement aux dépenses engagées. Les contrats déficitaires donnent lieu à la constatation d'une provision pour perte à terminaison correspondant à la perte totale attendue sous déduction des pertes déjà appréhendées à l'avancement. Les opérations au forfait représentent moins de 10 % du chiffre affaires ;
- en mode « *workpackage* » : la reconnaissance du revenu diffère selon la nature de l'engagement de moyens. Lorsque le *workpackage* s'apparente à une régie globalisée, le revenu est égal au temps passé multiplié par un prix de vente horaire journalier ou mensuel ; s'il s'agit d'un plateau externalisé, pour lequel la facturation est forfaitisée, mensuellement, voire trimestriellement, le revenu est reconnu sur une base mensuelle, selon le montant du forfait, de façon indépendante des temps réellement passés par les consultants ; enfin s'il s'agit d'un *workpackage* en engagements de service, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de la réception/validation par le client des livrables et/ou des indicateurs de performance (unités d'œuvre) pour lesquels le prix est déterminé dans le contrat de « *workpackage* ».

3.4.10 Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

Conformément aux préconisations de l'ANC, le CICE a été comptabilisé au crédit des charges de personnel au rythme de l'engagement des charges de rémunérations correspondantes.

ALTEN SA a déclaré sur les bordereaux récapitulatifs de cotisations les rémunérations concernées dans le respect des conditions d'éligibilité

du dispositif. Le CICE est utilisé conformément à son objet et ne finance ni une part des bénéfices distribués, ni une augmentation des rémunérations des personnes exerçant des fonctions de direction.

Le montant du CICE concernant ALTEN SA, au titre de l'année 2015, s'élève à 7 815 milliers d'euros.

3.4.11 Intégration fiscale

La société ALTEN SA bénéficie du régime de l'intégration fiscale dont elle est la société tête de Groupe.

Par cette convention, la société ALTEN SA devient seule redevable du paiement de l'impôt sur les sociétés pour le compte des filiales, à charge pour ces dernières d'indemniser ALTEN SA de cette dépense. En cas de déficit constaté dans une des filiales, celui-ci est également transféré à ALTEN SA. Ce déficit n'est pas restitué à la filiale en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

3.4.12 Avantage accordé au personnel

Conformément à l'avis du Conseil national de la comptabilité (CNC) 2008-17 du 6 novembre 2008, les actions affectées aux plans d'options d'achat d'actions ne sont pas dépréciées en fonction de la valeur de marché, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif.

3.4.13 Écarts de conversion des actifs et passifs en monnaie étrangères

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les créances et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur à la date de clôture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est comptabilisée en écart de conversion actif ou passif qui fait l'objet d'une provision pour risque de change.

3.5 Notes du bilan

3.5.1 Immobilisations brutes

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Acquisitions création/virts	Diminutions par cessions	31/12/2015
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	51 571	2 167	807	52 931
Immobilisations corporelles	22 799	2 965	736	25 028
Immobilisations financières	201 409	29 606	3 810	227 206
TOTAL GÉNÉRAL	275 779	34 738	5 353	305 165

(1) Les immobilisations incorporelles sont constituées d'une part de fonds de commerce issus essentiellement d'opérations de transmission universelle de patrimoine pour un montant de 32 882 milliers d'euros au 31/12/2015, et d'autre part, de frais de développement d'un logiciel de gestion intégrée mis en service le 1^{er} janvier 2009.

3.5.2 Amortissements – dépréciations – valeurs nettes

(en milliers d'euros)	Amortissements et dépréciations			Valeurs nettes		
	31/12/2014	Augmentations dotations	Diminutions reprises	31/12/2015	31/12/2015	31/12/2014
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	14 479	1 404	807	15 076	37 855	37 092
Immobilisations corporelles	17 245	2 960	711	19 494	5 534	5 554
Immobilisations financières	309	24 975	19	25 265	201 940	201 100
TOTAL GÉNÉRAL	32 033	29 339	1 536	59 835	245 329	243 746

(1) Les fonds de commerce n'ont pas donné lieu à dépréciation sur l'exercice.

3.5.3 Ventilations immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Transfert compte à compte	Acquisitions création/virts	Diminutions par cessions	31/12/2015
Titres de participations ⁽¹⁾	182 535	(1 738)	27 955	904	207 848
Autres titres immobilisés	285	1 738	508	285	2 245
Actions propres	8 713				8 713
Dépôts de garantie	2 912		984	871	3 025
Prêts	6 964		160	1 750	5 374
TOTAL GÉNÉRAL	201 409	0	29 606	3 810	227 206

(1) Les augmentations concernent l'acquisition de la société ABILENE, l'acquisition du groupe AIXIAL, le rachat d'actions auprès de minoritaires, l'investissement dans le fonds X Ange 2. Les diminutions correspondent principalement à la cession des titres de la société APROVA, à la diminution du capital de la société XANGE et au remboursement partiel d'un prêt accordé à une société d'influence notable.

3.5.4 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Augmentations dotations	Diminutions reprises ⁽¹⁾	31/12/2015
Provisions pour prud'hommes & risques sociaux	2 449	850	1 071	2 228
Provisions pour risques divers	968	1 336	746	1 558
Provisions pour charges	917	0	917	0
Provisions IFC	6 712	893		7 605
PROV. POUR RISQUES ET CHARGES	11 047	3 079	2 734	11 392

(1) Dont reprises de provisions : 1 238 milliers d'euros utilisées en 2015, et 1 496 milliers d'euros non utilisées en 2015.

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Augmentations dotations ⁽¹⁾	Diminutions reprises	31/12/2015
Provisions sur immobilisations incorporelles	206			206
Provisions sur immobilisations financières	309	24 975	19	25 265
Provisions sur comptes clients	1 812	150	214	1 748
Autres dépréciations	88	76	30	133
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION	2 415	25 200	263	27 353
TOTAL PROVISIONS	13 462	28 279	2 997	38 745

(1) Dont provision pour dépréciation des titres PROGRAMM PLANNING PROFESSIONNELS INC à hauteur de 20 375 milliers d'euros et 4 500 milliers d'euros pour provision dépréciation des titres ATEXIS France.

Dont	Dotations	Reprises
Exploitation	2 143	2 006
Financières	26 136	73
Exceptionnelles	0	917
TOTAL	28 279	2 997

3.5.5 État des échéances des créances et des dettes

ÉTAT DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montants bruts 2015	Au 31/12/2015	
		À 1 an au plus	À plus de 1 an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations			
Prêts ⁽¹⁾	5 374	13	5 362
Autres immobilisations financières ⁽²⁾	11 738	0	11 738
	17 112	13	17 099
De l'actif circulant			
Clients douteux	1 945	1 945	
Autres créances clients	122 954	122 954	
Personnel et comptes rattachés	274	274	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	149	149	
Impôts sur les bénéfices	38 415	38 415	
Taxe sur la valeur ajoutée	5 658	5 658	
Autres créances	12	12	
Groupes et associés	67 245	67 245	
Débiteurs divers	6 729	6 729	
	243 383	243 383	0
Charges constatées d'avance ⁽³⁾	4 787	4 787	
TOTAL GÉNÉRAL	265 282	248 182	17 099

ÉTAT DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montants bruts 2015	Au 31/12/2015		
		À 1 an au plus	À + de 1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emp. aup. des éta de crédit à 1 an max.	627	627		
Concours bancaires				
Emprunts et dettes financières divers	32 491	917	31 573	
Fournisseurs et comptes rattachés	42 106	42 106		
Personnel, dettes sociales	51 897	51 897		
Dettes fiscales	35 582	35 582		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 500	1 500		
Groupes et associés	25 445	25 445		
Autres dettes	15 860	13 397	2 179	284
Produits constatés d'avance	2 571	2 571		
TOTAL GÉNÉRAL	208 079	174 043	33 753	284

(1) Dont 5 000 milliers d'euros correspondent à un prêt accordé à une société contrôlée par influence notable.

(2) Dont 8 713 milliers d'euros correspondent aux actions propres.

(3) Dont 1 041 milliers d'euros de maintenance.

3.5.6 Charges à payer

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12 198	7 585
Dettes fiscales et sociales	42 070	39 077
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 500	0
Intérêts courus	364	188
Autres dettes	12 751	12 731
TOTAL	68 883	59 580

3.5.7 Produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Créances clients et comptes rattachés	21 157	20 612
Créances sur l'État	1 158	1 037
Autres créances	5 408	1 568
TOTAL	27 723	23 218

3.5.8 Disponibilités et Valeur Mobilières de Placement

Elles sont constituées majoritairement des comptes à terme et de SICAV de trésorerie dont la plus-value latente au 31/12/2015 n'est pas significative.

3.5.9 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves Légales	Autres Réserves	R.A.N	Résultat (Pdg)	Capitaux Propres
AU 31 DÉCEMBRE 2013	33 075 301	33 618	36 951	3 302	27 145	96 339	70 615	267 970
Affectation résultat 2013				71		70 544	(70 615)	0
Dividendes distribués 2014						(33 013)		(33 013)
Augmentation de capital ⁽¹⁾	514 309	523	8 030					8 553
Diminution de capital								0
Résultat 31 décembre 2014							32 327	32 327
AU 31 DÉCEMBRE 2014	33 589 610	34 140	44 981	3 373	27 145	133 870	32 327	275 836
Affectation résultat 2014				44		32 283	(32 327)	0
Dividendes distribués 2015						(33 160)		(33 160)
Augmentation de capital ⁽²⁾	73 015	74	1 291					1 365
Diminution de capital								
Résultat 31 décembre 2015							34 313	34 313
AU 31 DÉCEMBRE 2015	33 662 625	34 215	46 272	3 417	27 145	132 993	34 313	278 354

(1) Le nombre d'actions émises correspond en 2014 à l'émission d'actions suite à la levée de stocks options (108 309 actions) et à l'exercice des BSA (406 000 actions).

(2) Le nombre d'actions émises correspond en 2015 à l'émission d'actions suite à la levée de stocks options (73 015 actions).

Au 31/12/2015 la valeur nominale d'une action s'élève à 1,016 €.

3.5.10 Informations sur le capital

Aucune émission d'action gratuite n'a été décidée par le Conseil d'administration au titre de la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2014.

57 472 options attribuées sont encore exerçables, soit 0,17 % du capital au 31 décembre 2015.

3.5.11 Plan d'option de souscription d'actions

PLAN	1	2	3	4	5	6	Total
Date d'attribution par le conseil	06/01/2004	24/03/2005	23/10/2006	18/02/2008	07/09/2009	19/10/2010	
Nombre de bénéficiaires	259	356	598	794	689	6	
NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES	318 970	496 500	1 189 780	622 790	574 330	120 000	3 322 370
dont nombre d'options attribuées aux salariés	318 970	496 500	1 173 780	622 790	574 330	120 000	3 306 370
dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux			16 000				16 000
Prix d'exercice	10,7	17,9	24,1	19,1	15,2	22,4	
Prix moyen pondéré d'exercice en 2011	10,7	17,9	24,1				
Juste valeur de l'option en euros	7,13	6,83	10,58	7,86	3,12	4,09	
Date de première levée possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
Date de dernière levée possible	06/01/2012	29/03/2013	23/10/2014	18/02/2016	07/09/2017	19/10/2018	
Date de première cession possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES							
AU 1^{ER} JANVIER 2014	0	0	55 040	40 375	103 191	90 000	288 606
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2014			45 630	16 425	46 254		108 309
Nombre d'options caduques/renoncées au 31 décembre 2014			9 410	350	(150)		9 610
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES							
AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	0	0	23 600	57 087	90 000	170 687
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES							
AU 1^{ER} JANVIER 2015	0	0	0	23 600	57 087	90 000	170 687
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2015				10 250	32 765	30 000	73 015
Nombre d'options caduques/renoncées au 31 décembre 2015					200	40 000	40 200
NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES							
AU 31 DÉCEMBRE 2015	0	0	0	13 350	24 122	20 000	57 472

3.5.12 Information sur les dettes financières

ALTEN SA et sa filiale ALTEN CASH MANAGEMENT assument le financement du Groupe en disposant de lignes de crédit à court terme non confirmées, renouvelables annuellement et de lignes de crédit ouvertes à hauteur de 160 000 milliers d'euros. Cette nouvelle convention « *Club Deal* » a été renouvelée en mars 2015 en remplacement de l'ancien contrat, pour une durée maximale de 7 ans. À la clôture de l'exercice cette ligne de crédit a été utilisée pour un montant de 29 000 milliers d'euros, tiré par la société ALTEN Cash Management. Ce « *Club Deal* » impose les ratios suivants, à respecter semestriellement et annuellement tant que le contrat sera en vigueur et tant qu'une avance sera en cours :

- ratio 1 - « Endettement financier net consolidé / Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio doit être inférieur à 2,5 ;

- ratio 2 - « Endettement financier net consolidé / Fonds propres amélioré ». Ce ratio doit être inférieur à 0,7.

Au 31 décembre 2015, ces ratios sont respectés.

3.6 Notes du compte de résultat

3.6.1 Chiffre d'affaires

ALTEN SA a réalisé un chiffre d'affaires de 465 268 milliers d'euros en 2015, en progression de 7,02 % par rapport à l'an passé (434 762 milliers d'euros).

98 % du chiffre d'affaires d'ALTEN SA est réalisé en France et 2 % hors de France, dans le cadre de missions réalisées pour le compte de clients français.

3.6.2 Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique

(en milliers d'euros)	2015	2014
France	456 302	429 720
Hors France	8 966	5 042
TOTAL ⁽¹⁾	465 268	434 762

(1) Dont CA opérationnel = 437 688 milliers d'euros contre 408 362 milliers d'euros en 2014.
CA Services partagés = 27 580 milliers d'euros contre 26 400 milliers d'euros en 2014.

3.6.3 Transfert de charges

Le solde du compte transfert de charges est de 270 milliers d'euros (5 287 milliers d'euros en 2014). Il est composé, majoritairement de refacturations de charges de personnel. La forte variation entre 2015 et 2014 est liée au changement de comptabilisation des frais refacturables comptabilisés depuis l'exercice 2015 en « autres produits ».

Ce résultat est constitué de :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Dividendes et produits des filiales	35 530	21 561
Dotations/reprises nettes sur immobilisations financières ⁽¹⁾	(26 063)	427
Autre résultat financier ⁽²⁾	(1 029)	(13 991)
TOTAL	8 437	7 997

(1) En 2015, les dépréciations concernent essentiellement les titres PROGRAMM PLANNING PROFESSIONAL INC. et les titres ATEXIS France.

(2) En 2014, concerne la moins-value dégagée dans le cadre de la cession des titres Geci Systemes.

3.6.5 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2015	2014
Plus et Moins values sur éléments d'actif cédés	1 935	1 019
Autres	(182)	(125)
Dotations/reprises nettes exceptionnelles sur provisions	917	54
TOTAL	2 670	948

3.6.6 Entreprises liées

BILAN

(en milliers d'euros)	2015	2014
Créances sur immobilisations ⁽¹⁾	5 379	6 969
Clients Groupe	14 929	13 456
Fournisseurs Groupe	29 033	21 807
Autres créances Groupe	72 687	55 551
Dettes financières Groupe	31 573	45 607
Autres dettes Groupe	26 823	16 228

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	2015	2014
Produits exploitation Groupe	54 928	52 431
Charges exploitation Groupe	84 203	76 147
Produits financiers Groupe	367	367
Autres produits financiers ⁽²⁾	35 530	21 500
Charges financières Groupe	298	27

(1) Dont 5 000 milliers d'euros de prêts consentis à une société contrôlée par influence notable.

(2) Ce poste concerne uniquement les dividendes qui s'élèvent en 2015 à 35 530 milliers d'euros contre 21 500 milliers d'euros en 2014.

3.6.7 Informations sur les bases et taux d'imposition

Impôt sur les bénéfices (en milliers d'euros)	2015	2014
Résultat net	34 313	32 327
Charge d'impôt constatée	2 924	616
Résultat avant impôt	37 237	32 944
Taux d'impôt	33,33%	33,33%
Charge théorique d'impôt	12 412	10 981
Contribution sociale 3,3%	251	186
Contribution additionnelle 10,70 % sur IS droit commun	897	684
Taxe 3% sur distribution dividendes	995	990
Différences temporaires et permanentes ⁽¹⁾	(11 632)	(12 226)
Impôt effectivement constaté	2 924	616

(1) Différences temporaires et permanentes	2015	2014
Dividendes	(11 669)	(6 828)
Dépréciations titres	8 325	(188)
Plus- ou moins-value à court terme nette	0	3 693
Plus-value à long terme nette	(335)	(338)
Moins-value à long terme nette	0	258
Produit d'économie d'impôt résultant de l'intégration fiscale	(811)	(1 024)
Dons	(625)	(662)
Participation	590	(56)
Crédits d'impôts	(5 549)	(5 192)
Autres différences temporaires et permanentes*	(1 559)	(1 889)
TOTAL	(11 632)	(12 226)

* Concerne principalement le CICE.

Ventilation de l'impôt entre le résultat courant et le résultat exceptionnel	2015	2014
Résultat courant	2 272	327
Résultat exceptionnel	652	290
IMPÔT TOTAL	2 924	616

Accroissement et allègement de la dette future d'impôt	2015	2014
Accroissement	0	0
Allègement		
Provisions et charges non déductibles l'année de leur comptabilisation:		
Honoraires d'acquisition	561	340
Participation	1 771	61
Organic	716	669
IFC	893	6 712
Ecart de conversion	1 219	154
Pertes à terminaison	0	136
Clients douteux	31	304
TOTAL PROVISIONS ET CHARGES NON DÉDUCTIBLES	5 192	8 377
ALLÈGEMENT DES CHARGES FISCALES FUTURES	1 968	3 171

3.7 Autres informations

3.7.1 Effectif

Effectif moyen par catégorie	31/12/2015	31/12/2014
Cadres	4 436	4 198
Non cadres	504	539
TOTAL	4 940	4 738

3.7.2 Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration comprend huit Administrateurs, dont le Président fondateur. ALTEN SA a trois Directeurs Généraux Délégués.

Au cours de l'année 2015, le montant des rémunérations brutes et avantages en nature versé aux mandataires sociaux par ALTEN SA s'est élevé à 467 milliers d'euros. Cette rémunération correspond aux mandataires sociaux salariés d'ALTEN SA.

Conformément à la législation en vigueur, aucune avance ni crédit n'a été consenti en faveur des dirigeants et mandataires sociaux.

3.7.3 Intégration fiscale

La société ALTEN SA est la société tête de Groupe de l'intégration fiscale regroupant plusieurs filiales.

Le montant de l'impôt dû au titre du groupe fiscal est de 18 722 milliers d'euros. L'économie d'impôt nette dont bénéficie ALTEN SA est de 811 milliers d'euros.

Le montant de l'impôt concernant ALTEN SA est de 2 924 milliers d'euros.

3.7.4 Passif éventuels

ALTEN SA est partie à un contentieux avec un ex-associé minoritaire d'une filiale. Le montant total des réclamations du demandeur, contesté par ALTEN SA, s'élève à environ 2 000 milliers d'euros.

3.7.5 Engagements hors bilan

Options d'achat d'intérêts minoritaires

Aux termes du protocole de *joint-venture* signé en date du 26 novembre 2014, une promesse unilatérale et irrévocable de vente a été accordée à ALTEN SA portant sur 49 % de la société commune ALTEN SIR GLOBAL SECURITY SERVICES.

Autres engagements

Engagements donnés ou réciproques	2015	2014
Avals, cautions donnés et nantissements ⁽¹⁾	10 000	10 000
Créances en faveur d'établissements financiers	20 079	0

(1) La caution de 10 000 milliers d'euros est en garantie d'un emprunt bancaire souscrit par une société contrôlée par influence notable.

Garanties reçues	2015
Garanties bancaires au titre de garantie de passif ⁽¹⁾	2 000

(1) Les garanties bancaires reçues au titre de garantie de passif concernent les acquisitions de l'exercice.

ALTEN SA a consenti une garantie à première demande au profit des banques dans le cadre du *Club Deal*. Cette garantie porte sur 170 000 milliers d'euros jusqu'en décembre 2015 et sera substituée

par une nouvelle garantie de 180 000 milliers d'euros, valable jusqu'en 2022 maximum, dans le cadre du nouveau *club deal*.

3.7.6 Actions propres**3.7.6.1 Au titre du contrat de liquidité**

Dans le cadre du programme de rachat d'actions adopté par les Assemblées générales Mixtes des 27 juin 2008 et 23 juin 2009, la Société a procédé entre la date d'ouverture et de clôture du dernier exercice à des opérations d'achat et de vente d'actions réalisées au titre de son contrat de liquidité.

	2015
Détention à l'ouverture	7 727
Achats d'actions	186 337
Ventes d'actions	(186 689)
Détention à la clôture	7 375

3.7.6.2 Au titre d'actions destinées à être attribuées au personnel

Aucune acquisition d'actions propres n'a été effectuée au titre de l'exercice 2015.

Date exécution	2015		
	Date valeur	Quantité	Cours
Report au 31/12/2014		460 022	
TOTAL ACTIONS		460 022	

Les titres auto détenus sont constatés dans les immobilisations financières pour un montant de 8 713 milliers d'euros pour un total de 460 022 titres achetés.

Les actions propres ne font pas l'objet d'une revalorisation dans les comptes annuels. Sur la base de la moyenne des 20 derniers jours du mois de Bourse, les titres auto détenus sont estimés à 24 474 milliers d'euros.

3.7.6.3 Récapitulatif des mouvements de l'année

	2015
Détention à l'ouverture	467 749
Achats d'actions	186 337
Ventes d'actions	(186 689)
Détention à la clôture	467 397

3.8 Tableau des filiales et participations

	ALTEN SA Clôture au 31/12/2015									
	Capital	Capitaux propres autres que capital	QP du capital détenu en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	CA HT du dernier exercice écoulé	Résultats du dernier exercice clos	Dividendes versés au Groupe par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
Filiales détenues directement à + de 50 % (en milliers d'euros)										
ALTEN SIR	20 003	16 419	100,00	26 221	26 221	0		124 523	4 353	8 000
ALTEN Training Center	16	(817)	99,80	68	0	0		1 106	(89)	
ALTEN Sud-Ouest	15 061	7 455	100,00	15 939	15 939	0		126 728	10 992	8 000
MI-GSO	1 000	8 753	100,00	11 941	11 941	0		61 921	6 491	3 000
ALTEN Cash Management	850	(1 054)	100,00	1 493	1 493	18 255		0	(2 916)	
ALTEN Europe	57 120	71 092	100,00	58 072	58 072	15 321		0	26 114	
Elitys Consulting	60	1 100	100,00	1 750	1 750	0		7 029	437	
Pegase SI	100	(985)	88,00	310	0	0		3 837	(67)	
Atexis France	1 307	1 924	100,00	9 435	4 935	0		17 808	(1 197)	
ALTEN Aerospace	37	2 262	100,00	37	37	0		26 275	2 591	2 000
Avenir Conseil Formation	50	7 869	99,96	533	533	0		19 569	2 267	
ALTEN SI Techno Romania	1	1 100	100,00	0	0	0		6 156	704	
Anotech Energy France	100	9 815	100,00	621	621	0		73 457	1 078	2 000
HPTI	40	13 382	100,00	40	40	0		0	379	
ALTEN SIR GTS	200	346	100,00	612	612	0		2 835	561	
ID.APPS	100	(186)	100,00	100	100	0		4 195	110	
APTECH SAS	100	2 432	80,00	231	231	0		28 735	972	
PPP USA INC	3	1 589	100,00	29 830	9 455	0		15 927	1 166	12 508
PPP LTD UK	0	14 785	100,00	14 082	14 082	0		20 898	(2 729)	
ABILENE	2 567	162	100,00	12 055	12 055	1 458		3 170	3 461	
HPA	100	(2)	100,00	100	100	0		0	(2)	
ALT 02	1	(1)	100,00	1	1	0		0	(2)	
ALT 03	1	(1)	100,00	1	1	0		0	(2)	
ALT 04	1	(1)	100,00	1	1	0		0	(2)	
ALT 05	1	(1)	100,00	1	1	0		0	(2)	
APTECH OP2	100	0	100,00	100	100	0		0	(20)	
ALTEN SIR GSS	150	0	51,00	77	77	0		540	(123)	
AIXIAL	7 601	2 251	100,00	15 650	15 650	0		592	(512)	
TOTAL TITRES				199 300	174 047					
Renseignements globaux sur les autres titres										
Filiales françaises				0	0					
Filiales étrangères				3 202	3 202					22
Participation dans des sociétés françaises				7 592	7 592					
TOTAL AUTRES TITRES				10 794	10 794	0				22

20.4 VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES ANNUELLES

20.4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ALTEN S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les goodwill sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans les notes 2.2.5.3 « Goodwills » et 2.2.5.6 « Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé » des états financiers. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données communiquées par la direction sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité, et notamment à revoir l'actualisation des flux futurs de trésorerie attendus des unités génératrices de trésorerie, à contrôler la cohérence des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles établies et à vérifier que les notes aux états financiers donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux Comptes

Paris, le 22 avril 2016

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

Associé

Paris La Défense, le 22 avril 2016

KPMG AUDIT IS

Jean-Pierre Valensi

Associé

20.4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ALTEN S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les fonds de commerce font l'objet de tests de valeur et sont évalués selon les modalités décrites dans la note 3.4.3 « Fonds de commerce »

de l'annexe. Les titres de participation sont évalués selon les modalités décrites dans la note 3.4.4 « Titres de participation ». La nécessité de constater une dépréciation de ces actifs est appréciée par référence à la valeur des flux futurs de trésorerie actualisés déterminée selon les modalités exposées dans les notes précitées. Nos travaux ont consisté à apprécier les données communiquées par la direction sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir l'actualisation des flux futurs de trésorerie attendus, à contrôler la cohérence des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles et à vérifier que les notes de l'annexe donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris, le 22 avril 2016

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

Associé

Paris La Défense, le 22 avril 2016

KPMG AUDIT IS

Jean-Pierre Valensi

Associé

20.5 DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2015.

20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

Néant.

20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Au titre des trois derniers exercices, ALTEN SA a distribué les dividendes bruts unitaires suivants :

<i>(en euros par actions)</i>	2015 (au titre de l'exercice 2014)	2014 (au titre de l'exercice 2013)	2013 (au titre de l'exercice 2012)
Dividende brut	1,00	1,00	1,00

Les dividendes bruts futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte.

20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

En dehors de ce qui est mentionné au paragraphe 4.5 du présent Document de référence, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est

menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe (cf. chapitres 4.5 et 20.3.1, note 3.11).

20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du groupe ALTEN n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ont été publiés.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21

21.1 CAPITAL SOCIAL	250	21.2 INFORMATIONS STATUTAIRES	253
21.1.1 Montant du capital souscrit et autorisé	250	21.2.1 Objet social	253
21.1.2 Actions non représentatives du capital	251	21.2.2 Gouvernance	254
21.1.3 Rachats d'actions et actions autodétenues	251	21.2.3 Droits attachés aux actions	255
21.1.4 Valeurs mobilières donnant accès au capital	252	21.2.4 Modification des droits des actionnaires	255
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	252	21.2.5 Assemblées générales (article 23 des statuts)	256
21.1.6 Options ou accords	252	21.2.6 Dispositions statutaires sur un changement de contrôle	256
21.1.7 Historique du capital social	253	21.2.7 Seuils statutaires (article 9 des statuts)	256
		21.2.8 Modifications du capital (article 29 des statuts)	256

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT ET AUTORISÉ

Au 31 décembre 2015, le capital social souscrit s'élevait à 34 214 663,60 euros, divisé en 33 662 625 actions, tel que constaté par le Conseil d'administration de la Société lors de sa réunion du 28 janvier 2016. Ces 33 662 625 actions représentent 38 136 374 droits de vote théoriques et 37 668 977 droits de vote réels.

Au 11 avril 2016, le capital social souscrit s'élève à 34 231 180,12 euros divisés en 33 678 875 actions ordinaires, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie. Ces 33 678 875 actions

représentent au 11 avril 2016, 38 152 860 droits de vote théoriques et 37 686 473 droits de vote réels.

L'écart entre le nombre d'actions et de droits de vote résulte de l'existence d'un droit de vote double.

L'écart entre le nombre droits de vote théoriques et le nombre droits de vote réels correspond au nombre d'actions autodétenues.

Les actions sont librement négociables, elles sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

TABEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

	Date AGM	Date d'expiration de la délégation	Montant autorisé	Augmentation(s) et émission(s) réalisée(s) les années précédentes	Augmentation(s) et émission(s) réalisée(s) au cours de l'exercice	Montant résiduel au 31/12/2015
Délégation aux fins d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	18/06/2015	17/08/2017	17 000 000 €	Néant	Néant	17 000 000 €
Délégation aux fins d'émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une société du Groupe), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à actions ordinaires à émettre (par la Société ou une société du Groupe), avec maintien du droit préférentiel de souscription	18/06/2015	17/08/2017	17 000 000 € (montant nominal des actions) 280 000 000 € (montant nominal des titres de créances)	Néant	Néant	17 000 000 € (montant nominal des actions) 280 000 000 € (montant nominal des titres de créances)
Délégation aux fins d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital t/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du DPS et délai de priorité obligatoire par offre au public	18/06/2014	17/08/2016	3 372 747 € (montant nominal des actions) ⁽¹⁾ 175 000 000 € montant nominal des titres de créances ⁽¹⁾	Néant	Néant	3 372 747 € (montant nominal des actions) ⁽¹⁾ 175 000 000 € montant nominal des titres de créances ⁽¹⁾
Délégation aux fins d'émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une société du Groupe), et/ou des valeurs mobilières (à l'exception des titres de créance) donnant accès à actions ordinaires à émettre (par la Société ou une société du Groupe), avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	18/06/2015	17/08/2017	5% du montant du capital au 18/06/2015 (montant nominal des actions) ^{(1) (2)} et 150 000 000 € (montant nominal des titres de créances) ⁽²⁾	Néant	Néant	5% du montant du capital au 18/06/2015 (montant nominal des actions) ⁽¹⁾ ⁽²⁾ et 150 000 000 € (montant nominal des titres de créances) ⁽²⁾
Délégation aux fins d'émettre des titres de créance donnant accès à actions ordinaires à émettre (par la Société ou une société du Groupe), avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	18/06/2015	17/08/2017	5% du montant du capital au 18/06/2015 (montant nominal des actions) ^{(1) (2)} et 150 000 000 € (montant nominal des titres de créances) ⁽²⁾	Néant	Néant	5% du montant du capital au 18/06/2015 (montant nominal des actions) ^{(1) (2)} et 150 000 000 € (montant nominal des titres de créances) ⁽²⁾

Délégation aux fins d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 5 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	18/06/2015	17/08/2017	5% du montant du capital au 18/06/2015 ⁽¹⁾	Néant	Néant	5% du montant du capital au 18/06/2015 ⁽¹⁾
Délégation aux fins d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression de droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	18/06/2015	17/08/2017	5% du montant du capital lors de la décision du conseil de la réalisation de cette augmentation	Néant	Néant	5% du montant du capital lors de la décision du conseil de la réalisation de cette augmentation
Autorisation aux fins d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié	18/06/2014	17/08/2017	1,5 % du montant du capital lors de la décision du conseil de la réalisation de cette augmentation ⁽³⁾	Néant	Néant	1,5 % du montant du capital lors de la décision du conseil de la réalisation de cette augmentation ⁽³⁾
Autorisation aux fins d'attribuer gratuitement des actions à certains mandataires sociaux	18/06/2015	17/08/2018	1% du montant du capital par an calculé sur la base du montant du capital au 18/06/2015 ^{(3) (4)}	Néant	Néant	1% du montant du capital par an calculé sur la base du montant du capital au 18/06/2015 ^{(3) (4)}

(1) Imputation sur le plafond global des augmentations de capital fixé à 10 % du capital social par l'Assemblée générale du 18 juin 2015.

(2) Plafond commun.

(3) Imputation sur le plafond global des autorisations en matière d'attributions gratuites d'actions et de stock-options fixé à 10 % au 18 juin 2015.

(4) Imputation sur le sous-plafond des autorisations en matière d'attributions gratuites d'actions et de stock-options susceptibles d'être attribuées aux mandataires sociaux, fixé à 3,5 % au 18 juin 2015.

21.1.2 ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

21.1.3 RACHATS D'ACTIONS ET ACTIONS AUTODÉTENUES

21.1.3.1 Bilan du programme de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 18 juin 2015 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée générale, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 6 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 18 juin 2014.

ALTEN a confié la mise en œuvre d'un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'Amafi, à Kepler Capital Market (Paris).

Au cours de l'exercice 2015, ALTEN a procédé aux opérations d'achat et de vente d'actions suivantes, au titre de son contrat de liquidité :

- nombre d'actions achetées : 186 337 actions ;
- cours moyen des achats : 42,996 euros ;
- nombre d'actions vendues : 186 689 actions ;
- cours moyens des ventes : 43,0618 euros.

À la clôture de l'exercice, le nombre de titres détenus de manière directe et indirecte s'élève à 467 397 représentant 1,388 % du capital de la Société, répartis comme suit par objectif :

- animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité Amafi : 7 375 ;
- opérations de croissance externe : 0 ;
- couverture d'options d'achat d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés : 460 022 ;
- couverture de valeurs mobilières : 0 ;
- annulation : 0.

21.1.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions

Autorisation du programme : Assemblée générale mixte du 24 mai 2016.

Titres concernés : actions ordinaires.

Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 5 % du capital (soit 1 683 943 actions à ce jour), étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité. La Société ne pouvant détenir plus de 5 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à 466 387 (soit 1,38 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 1 217 556 actions (soit 3,6 % du capital) sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Prix maximum d'achat : 65 euros.

Montant maximal du programme : 109 456 295 euros.

Modalités des rachats : les achats, cessions et transferts pourront être réalisés par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par opérations sur blocs de titres, étant précisé que la résolution proposée au vote des actionnaires ne limite pas la part du programme pouvant être réalisée par achat de blocs de titres. Ce programme ne pourra pas être utilisé en période d'offre publique.

Objectifs :

- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2015 dans sa douzième résolution ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action ALTEN par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par la réglementation ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur.

Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 24 mai 2016 soit jusqu'au 23 décembre 2017 inclus.

21.1.4 VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL**Dilution potentielle**

Sur la base de 33 662 625 actions émises au 31 décembre 2015, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 57 472 actions nouvelles, soit 0,17 % du capital social après dilution. Cette dilution interviendrait par l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées aux salariés et mandataires sociaux.

(en nombre)	31/12/2015	% Dilution	31/12/2014	Variation
Nombre d'actions	33 662 625		33 589 610	73 015
Options de souscriptions d'actions	57 472	0,17 %	170 687	(113 215)
Dilution potentielle	57 472	0,17 %	170 687	(113 215)
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	33 720 097		33 760 297	(40 200)

21.1.5 CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉ(E) AU CAPITAL SOUSCRIT, MAIS NON LIBÉRÉ, OU SUR TOUTE ENTREPRISE VISANT À AUGMENTER LE CAPITAL

Néant.

21.1.6 OPTIONS OU ACCORDS

Néant.

21.1.7 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

INFORMATIONS RELATIVES À LA PÉRIODE COUVERTE PAR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

Date	Opération	Capital	Primes cumulées	Nombre d'actions
28/01/2013	Levées de stock-options	32 953 439,34 €	24 862 909,00 €	32 421 753
26/02/2013	Levées de stock-options	33 020 695,65 €	26 175 431,96 €	32 487 924
03/04/2013	Levées de stock-options	33 271 807,83 €	31 125 166,38 €	32 734 984
19/06/2013	Levées de stock-options	33 277 360,43 €	31 227 540,33 €	32 740 447
24/07/2013	Levées de stock-options	33 277 563,71 €	31 231 163,05 €	32 740 647
24/09/2013	Levées de stock-options	33 290 778,96 €	31 501 973 €	32 753 649
29/10/2013	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	33 503 169,29 €	34 577 148,32 €	32 962 612
31/01/2014	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	33 617 706,56 €	36 371 208,54 €	33 075 301
25/02/2014	Levées de stock-options	33 647 025,68 €	36 835 542,28 €	33 104 147
02/04/2014	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	33 727 469,79 €	38 101 983,47 €	33 183 293
18/06/2014	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	34 026 504,30 €	42 482 300,21 €	33 477 502
28/07/2014	Levées de stock-options	34 026 707,58 €	42 485 138,93 €	33 477 702
23/09/2014	Levées de stock-options	34 032 704,35 €	42 591 617,16 €	33 483 602
29/10/2014	Levées de stock-options	34 036 729,30 €	42 678 086,21 €	33 487 562
28/01/2015	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	34 140 451,05 €	44 400 980,64 €	33 589 610
24/02/2015	Levées de stock-options	34 141 314,99 €	44 416 377,20 €	33 590 460
09/04/2015	Levées de stock-options	34 170 892,28 €	44 991 130,92 €	33 619 560
18/06/2015	Levées de stock-options	34 179 089,55 €	45 117 558,30 €	33 627 625
28/07/2015	Levées de stock-options	34 180 258,41 €	45 133 880,94 €	33 628 775
21/09/2015	Levées de stock-options	34 181 274,81 €	45 149 250,54 €	33 629 775
27/10/2015	Levées de stock-options	34 182 697,77 €	45 173 825,58 €	33 631 175
28/01/2016	Levées de stock-options	34 214 663,60 €	45 692 156,25 €	33 662 625
23/02/2016	Levées de stock-options	34 217 865,26 €	45 745 490,09 €	33 665 775
11/04/2016	Levées de stock-options	34 231 180,12 €	46 007 876,23 €	33 678 875

21.2 INFORMATIONS STATUTAIRES

21.2.1 OBJET SOCIAL

L'objet social de la Société est défini à l'article 2 des statuts, comme suit : « toutes prestations en France et à l'étranger dans les domaines technologique, informatique ou électronique, notamment, en matière de : conseil, études et ingénierie, formation, assistance, maintenance, exploitation de systèmes et réseaux, infogérance, développement et distribution de produits, matériels ou logiciels, et également la participation de la Société par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en

location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements ; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe. »

Exercice social (article 25 des statuts)

L'exercice social de la Société est de douze (12) mois. Il commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

21.2.2 GOUVERNANCE

21.2.2.1 Conseil d'administration – Composition – Durée des fonctions (article 16 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de 3 membres au moins et de 18 au plus ; toutefois, en cas de fusion, ce nombre de 18 personnes pourra être dépassé dans les conditions et limites fixées par le Code de commerce.

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment. En cas de fusion ou de scission, leur nomination peut être faite par l'Assemblée générale extraordinaire. Les personnes morales nommées Administrateurs sont tenues de désigner un représentant permanent soumis aux mêmes conditions et obligations que s'il était Administrateur en son nom propre.

Un salarié de la Société ne peut être nommé Administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre des Administrateurs liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des Administrateurs en fonction.

La durée des fonctions des Administrateurs est de 4 années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Tout Administrateur sortant est rééligible.

L'acceptation et l'exercice du mandat d'Administrateur entraînent l'engagement, pour chaque intéressé, d'attester par écrit à tout moment qu'il satisfait personnellement aux conditions et obligations requises par les lois en vigueur, notamment en ce qui concerne les cumuls de mandats.

Le Conseil d'administration comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un Administrateur représentant les salariés du Groupe, désigné par le comité d'entreprise de la Société. La durée du mandat de l'Administrateur représentant les salariés est de 4 ans.

21.2.2.2 Présidence du Conseil d'administration (article 17 des statuts)

Le conseil élit parmi ses membres un Président, qui est obligatoirement une personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Il détermine sa rémunération. Le Conseil d'administration peut à tout moment mettre fin à son mandat.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci. Il rend compte dans un rapport des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

S'il le juge utile, le Conseil d'administration peut nommer, parmi les Administrateurs, un Vice-Président dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil d'administration et les Assemblées. Le Conseil d'administration fixe la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. En l'absence du Président et du Vice-Président, le Conseil d'administration désigne celui des Administrateurs présents qui présidera sa réunion.

21.2.2.3 Délibérations du Conseil d'administration – Procès-verbaux (article 18 des statuts)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il est convoqué par le Président à son initiative et, s'il n'assume pas la Direction générale, sur demande du Directeur général ou encore, si le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, sur demande du tiers au moins des Administrateurs. Hors ces cas où il est fixé par le ou les demandeurs, l'ordre du jour est arrêté par le Président. Les réunions doivent se tenir au siège social.

Elles peuvent toutefois se tenir en tout autre lieu indiqué dans la convocation, mais sous réserve du consentement de la moitié au moins des Administrateurs en exercice.

Le conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Le Règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les Administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque Administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque Administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Si le conseil est composé de moins de cinq membres et que deux Administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Les délibérations du conseil sont constatées par des procès-verbaux établis et signés sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur.

Le Conseil d'administration peut désigner, à chaque séance, un secrétaire qui peut être choisi en dehors des Administrateurs.

21.2.2.4 Pouvoirs du Conseil d'administration (article 19 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Président ou le Directeur général de la Société est tenu de communiquer à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

21.2.2.5 Direction générale (article 20 des statuts)

La Direction générale est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique choisie parmi les membres du conseil ou en dehors d'eux, qui porte le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration statuant dans les conditions définies par l'article 18 choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. Il peut à tout moment modifier son choix. Dans chaque cas, il en informe les actionnaires et les tiers conformément à la réglementation en vigueur.

Dans l'hypothèse où le Président exerce les fonctions de Directeur général, les dispositions des présents statuts relatives à ce dernier lui sont applicables.

21.2.3 DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

21.2.3.1 Répartition statutaire des bénéfices (article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou être affectées au report à nouveau.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice. Les pertes, s'il en existe, sont, portées en report à nouveau après approbation des comptes par l'Assemblée générale, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

21.2.3.2 Modalités de paiement du dividende (article 28 des statuts)

L'Assemblée générale ordinaire, statuant sur les comptes de l'exercice, peut accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes, soit en numéraire, soit en actions.

21.2.3.3 Indivisibilité des actions – Nue propriété – Usufruit (article 13 des statuts)

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société. Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Le droit de vote attaché aux actions appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires.

21.2.3.4 Droit de vote double (article 14 des statuts)

Il est précisé que, depuis l'Assemblée générale mixte du 7 janvier 1999, il existe un droit de vote double soumis aux dispositions suivantes :

Dès l'inscription de leurs actions au nominatif, les actionnaires ont vocation à bénéficier du droit de vote double en fonction du délai en vigueur le jour de cette inscription. Toute modification ultérieure de ce délai leur est inopposable.

Nonobstant ce qui est précisé ci-dessus, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis 4 ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans visé ci-dessus.

La fusion ou la scission de la Société reste sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double.

21.2.3.5 Titres au porteur identifiables (article 10 des statuts)

La Société est autorisée à demander, à tout moment, auprès du dépositaire central, les renseignements prévus par la loi relatifs à l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote aux Assemblées d'actionnaires.

21.2.4 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Néant.

21.2.5 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Les Assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi. Les Assemblées générales ont lieu soit au siège social de la Société, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

L'article 23 des statuts prévoit qu'« Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au

nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité ».

21.2.6 DISPOSITIONS STATUTAIRES SUR UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

21.2.7 SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 9 DES STATUTS)

Les statuts rappellent l'obligation d'information à la charge des actionnaires telle que visée à l'article 233-7 du Code de commerce en cas de dépassement des seuils légaux.

L'Assemblée générale mixte du 7 janvier 1999 a ajouté une obligation d'information à la charge des actionnaires pour ceux qui viendraient à détenir seuls ou de concert un pourcentage de participation supérieur ou inférieur à 3 % du capital social ou des droits de vote, par lettre recommandée avec accusé de réception dans les 15 jours du franchissement de seuil.

En cas de non-respect des obligations de déclaration, les actions qui excèdent la fraction qui aurait dû être déclarée, sont privées du droit de vote dans les conditions prévues par la loi ; cette sanction s'applique si, à l'occasion d'une Assemblée générale, le défaut de déclaration a été constaté par un ou plusieurs actionnaires détenant 3 % au moins du capital et que le défaut de déclaration a été consigné dans le procès-verbal.

21.2.8 MODIFICATIONS DU CAPITAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Toutes modifications du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent sont soumises aux prescriptions légales.

Aucune clause statutaire ne soumet ces modifications à des conditions plus restrictives que les obligations légales.

CONTRATS IMPORTANTS

22

Le 20 mars 2015, ALTEN a mis en place un *Club Deal* d'un montant global maximum de 160 000 000 d'euros pour une durée maximale de 7 ans. Ce *Club Deal* a pour objet d'assurer au groupe ALTEN les ressources financières nécessaires pour assurer ses besoins d'exploitation ainsi que ses opérations d'investissement et de croissance externe.

Par ailleurs, ALTEN a conclu plusieurs contrats d'acquisitions au cours des deux derniers exercices aux termes desquels elle a réalisé des opérations de croissance externe ciblées et de taille limitée au regard de la taille du Groupe.

À ce jour, la Société n'a pas conclu d'autres contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

Aucun membre du Groupe n'a conclu de contrats en dehors du cadre normal des affaires et contenant des dispositions conférant à un membre quelconque du Groupe une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe à la date du présent Document de référence.

INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

23

Néant.

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

24

Les statuts de la Société, les comptes, les rapports des Commissaires aux comptes, ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales peuvent être consultés au siège social de la Société, dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

Les communiqués de la Société, les Documents de référence annuels déposés auprès de l'AMF, ainsi que, le cas échéant, leur actualisation, sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : www.alten.fr.

INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

25

Voir chapitre 20.3.1, note 2.4 « Périmètre de consolidation » et le paragraphe 20.3.2, note 3.8.

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Selon l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

	N° de pages	N° de chapitres
Responsabilité sociétale des entreprises, Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	45 à 103	-
1. Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	132 à 134	9.1.1 et 9.1.2
Analyse des résultats	133	9.1.3
Analyse de la situation financière	132 à 135	9.1 et 9.2
Utilisation des instruments financiers y compris les risques financiers et les risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	114 à 115	4.1, 4.2 et 4.3
Principaux risques et incertitudes	114 à 118 - 126	4 et 6.3
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	184 à 188	18.1 et 18.2
Rachats par la Société de ses propres actions	251	21.1.3
Tableau récapitulatif des délégations en cours en matière d'augmentations de capital	250 à 251	21.1.1
2. Comptes consolidés	195	20.3.1
3. Comptes annuels	231	20.3.2
4. Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	246 - 247	20.4.1 et 20.4.2
5. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	230	20.3.1
6. Rapport du Président du conseil	166	16.4.1
7. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du conseil	175	16.4.2
8. Déclaration du responsable assumant la responsabilité du rapport financier annuel	107	1.1

NOTES



WWW.ALLEN.COM