

RAPPORT FINANCIER 2013

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chers actionnaires,

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société et de l'ensemble de ses filiales pour son quarantième exercice, clos le 31 décembre 2013. Ce rapport est distinct du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014, dans lequel le Conseil d'Administration détaille également les comptes et autres informations relatifs à la société mère Lectra SA, son rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales (« Grenelle II »), et expose les motifs des projets de résolutions soumis au vote des actionnaires.

Pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2013 et 2012 sont données – sauf indication contraire – aux cours de change 2012 (« données comparables »).

1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2013

Hausse des résultats et poursuite des investissements d'avenir

La société avait indiqué, le 12 février 2013, qu'elle se préparait à une année aussi imprévisible que difficile. Affectés par des événements politiques, économiques ou sociaux majeurs, les principaux pays développés ou émergents ont connu en 2013 une croissance inférieure aux prévisions. Dans ce contexte, de grands pays ont assoupli leur politique monétaire, augmentant ainsi les difficultés de l'économie mondiale et entraînant une hausse de l'euro face à toutes les devises.

En conséquence, les inquiétudes accrues des entreprises ont fortement pesé sur leurs décisions d'investissement : l'amélioration espérée de leur confiance ne s'est pas concrétisée.

Des commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO pénalisées par la situation économique en Europe

Les commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO se sont élevées à € 71,4 millions, en diminution de 3 % (€ 2,6 millions) par rapport à 2012 : – 12 % pour les nouvelles licences de logiciels, les équipements de CFAO restant stables.

Géographiquement, la situation reste contrastée.

Les commandes progressent de 4 % en Asie-Pacifique et de 2 % dans les Amériques. Elles baissent de 20 % en Europe. Dans les pays du reste du monde, elles augmentent de 33 %. Les commandes des pays émergents (57 % du total) sont en hausse de 2 %, celles des pays développés (43 % du total), en recul de 9 %.

La part des pays émergents continue ainsi d'augmenter : elle était de 54 % en 2012 et de 41 % en 2007, dernière année d'avant-crise.

Dans l'automobile, les commandes sont en hausse de 5 %, passant de 37 % à 40 % du total. Les commandes progressent également dans l'ameublement (+ 4 %). Dans la mode et l'habillement en revanche, elles sont en recul de 6 % – leur part diminuant légèrement à 47 % du total –, et dans les autres industries, de 37 %.

Résultat opérationnel courant supérieur au scénario le plus prudent de la société

Dans son scénario le plus prudent, la société avait indiqué, le 12 février 2013, qu'elle anticipait pour l'exercice un chiffre d'affaires de l'ordre de € 203 millions, un résultat opérationnel courant d'environ € 15 millions, ramenant la marge opérationnelle courante à 7,5 %, et un résultat net de l'ordre de € 10 millions. Elle avait également souligné son objectif de dépasser ces chiffres. À données réelles, le chiffre d'affaires atteint € 203,0 millions, en ligne avec ce scénario. Le résultat opérationnel courant, quant à lui, est supérieur de € 2,5 millions.

Hausse du chiffre d'affaires

Comme les années précédentes, la principale incertitude concernait le niveau du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, fortement dépendant de l'économie. Il s'est finalement inscrit en hausse de 3 %, inférieure toutefois à celle espérée.

Les revenus récurrents (€ 118,1 millions) augmentent de € 8,5 millions (+ 7 %). Le chiffre d'affaires des contrats récurrents progresse de 5 %, celui des pièces détachées et consommables de 11 %. Cette confirmation de l'accélération de la croissance des revenus récurrents – sur l'exercice 2012, elle avait été de 3 % – constitue une performance remarquable qu'il convient de souligner. À elle seule, l'augmentation de la marge brute sur les

revenus récurrents a couvert la totalité de l'augmentation des frais fixes 2013.

Le chiffre d'affaires (€ 203,0 millions) est en hausse de 5% par rapport à 2012.

Il augmente de 14% dans les Amériques et de 12% en Asie-Pacifique, mais diminue de 5% en Europe (-13% pour la France). Ces trois régions ont représenté respectivement 27%, 22% et 44% (dont 8% pour la France) du chiffre d'affaires du Groupe. Le chiffre d'affaires des pays du reste du monde (7% du total) progresse de 22%. En 2012, ces régions avaient représenté respectivement 26%, 21%, 47% (dont 10% pour la France) et 6% du chiffre d'affaires.

À données réelles, les revenus récurrents ont dépassé de € 16,5 millions (+16%) leur niveau d'avant-crise.

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes demeure inférieur de € 30,0 millions (-26%).

Une marge opérationnelle courante de 8,6%, malgré une croissance plus faible qu'anticipé et le poids des investissements d'avenir

Le résultat opérationnel courant atteint € 17,5 millions. À données comparables, il augmente de € 0,9 million (+4%) par rapport au résultat opérationnel de 2012 (il n'y a pas eu d'éléments à caractère non récurrent en 2012). À données réelles, il diminue de € 1,9 million (-10%). Ce recul résulte pour € 2,7 millions de l'effet négatif des variations des cours de change, pour € 0,1 million de l'augmentation naturelle des frais généraux fixes et pour € 5,9 millions de celle relative au plan de transformation. Ces effets défavorables sont en partie compensés par l'impact positif de la croissance des revenus récurrents, pour € 6,0 millions, par la hausse du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes pour € 0,2 million et par l'augmentation des taux de marge brute pour € 0,7 million.

La marge opérationnelle courante s'établit à 8,6%, stable à données comparables.

À données réelles, elle diminue de 1,1 point (9,7% en 2012). Les dépenses correspondant aux investissements d'avenir liés au plan de transformation ont ainsi contribué à hauteur de 2,7 points à la baisse de cette marge par rapport à 2012 et de 4,8 points par rapport à 2011, avant sa mise en place.

Après intégration du produit à caractère non récurrent de € 11,1 millions résultant de l'encaissement du solde du litige contre Induyco et de la dépréciation de l'écart d'acquisition de Lectra Espagne de € 0,7 million, le résultat opérationnel atteint € 27,9 millions.

Un résultat net et un cash-flow libre élevés

Le résultat net atteint € 21,8 millions. Avant éléments à caractère non récurrent, il s'élève à € 12,5 millions (€ 13,3 millions en 2012).

Le cash-flow libre atteint € 17,6 millions (€ 11,5 millions en 2012 ; il n'y a pas eu d'éléments à caractère non récurrent).

Hors éléments non récurrents, il s'établit à € 6,5 millions. Si le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt compétitivité et emploi de 2013 avaient été encaissés, le cash-flow libre hors éléments à caractère non récurrent se serait élevé à € 13,4 millions, supérieur de € 0,9 million au résultat net avant éléments à caractère non récurrent.

Une entreprise sans dette, des capitaux propres et une trésorerie nette à nouveau renforcés

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres s'élèvent à € 83,8 millions (+29%), la trésorerie disponible à € 29,5 millions (+41%) et la trésorerie nette à € 28,6 millions (+100%), après paiement du dividende de € 6,4 millions au titre de l'exercice 2012.

Les dettes financières ont été ramenées à € 0,9 million - correspondant à des avances publiques, sans intérêt, destinées à aider le financement de programmes de recherche et développement.

Fin du litige contre Induyco : encaissement de € 11,1 millions

La société a reçu, le 7 mars 2013, le paiement du solde de € 11,1 millions restant dû par Induyco, suite à la décision rendue le 28 janvier 2013 par la Cour d'Appel de Madrid. Ce paiement a mis un terme final à huit années de procédure depuis la demande d'arbitrage initiée par Lectra en 2005. Il marque le succès de la très grande détermination de la société à faire valoir ses droits depuis le début de ce litige et à encaisser la totalité des dommages et intérêts que le tribunal arbitral international lui avait alloués dans sa sentence rendue à Londres en octobre 2009.

L'intégralité des honoraires engagés ayant déjà été payés, cet encaissement s'est traduit par un produit à caractère non récurrent de même montant dans les comptes consolidés, une charge nette d'impôt de € 1,1 million – compte tenu de la situation fiscale de Lectra Espagne, qui ne donne lieu à aucun décaissement – et par un produit net de € 10,0 millions. Le cash-flow libre et la trésorerie ont de ce fait été augmentés de € 11,1 millions.

Acquisitions et partenariats

La société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2013.

2. FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2013-2015 : PREMIER RAPPORT D'ÉTAPE

2013 constitue la deuxième année du plan de transformation et d'investissements d'avenir de € 50 millions sur la période 2012-2015, et la première année de la nouvelle feuille de route stratégique, rappelés ci-dessous dans leur intégralité.

Définie fin 2009 pour sortir renforcée de la crise, se préparer aux nouveaux défis de l'après-crise et en saisir les opportunités, la feuille de route stratégique 2010-2012 a démontré son efficacité, la solidité du modèle économique et la forte résilience de Lectra. Confortée par son succès, la société a élaboré, fin 2012, une nouvelle feuille de route pour 2013-2015 afin de lui permettre la pleine réalisation de son potentiel de croissance. Privilégiant toujours une stratégie de long terme, ses objectifs majeurs restent inchangés : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de son offre de produits et de services ; renforcer sa position concurrentielle et ses relations de long terme avec ses clients ; accélérer sa croissance organique ; accroître sa rentabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle ; et générer un cash-flow libre supérieur au résultat net (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisés dans l'année) qui permet d'autofinancer son développement.

Construire l'avenir pour le nouvel ordre économique de l'après-crise

Huit économies (Brésil, Russie, Inde, Chine, Corée du Sud, Indonésie, Mexique, Turquie) devraient produire la moitié de la croissance mondiale durant la décennie en cours. À l'exemple de la Chine, leurs modèles de croissance seront davantage tirés par leurs marchés intérieurs, une plus grande valeur ajoutée et la recherche de meilleurs taux de marge des entreprises. Lectra est armée pour transformer cette nouvelle donne en un vecteur de croissance dynamique. L'autre moitié de la croissance mondiale proviendra toujours des pays développés dans lesquels Lectra détient déjà une part de marché significative.

Dans cette double perspective de croissance, la société bénéficiera de son positionnement haut de gamme, soutenu par les nouvelles générations de l'ensemble de ses solutions, une avance technologique renforcée, des services performants, l'expertise de ses équipes dans les métiers de ses clients et une montée en puissance dans les grands comptes mondiaux pour accompagner leur stratégie de compétitivité, avec pour cible prioritaire les 3 000 premiers clients du Groupe et des moyens dédiés aux 300 plus importants. Elle est le seul acteur de son industrie à fournir, sur tous ses marchés géographiques et sectoriels, une offre complète à forte valeur qui apporte à ses clients un avantage compétitif unique à long terme.

Cinq accélérateurs conduiront la croissance de Lectra : les pays émergents, mais également le rebond industriel des États-Unis et d'autres pays développés ; l'automobile, industrie en forte mutation technologique et géographique ; le cuir, grâce aux nouvelles gammes révolutionnaires de découpeurs automatiques *Versalis* ; le PLM pour la mode et l'habillement, offrant des solutions collaboratives pour faciliter la gestion des collections ; enfin, pour la mode et l'habillement également, la 3D, nouveau langage universel pour le modélisme.

Des hypothèses macroéconomiques volontairement prudentes

Cette feuille de route a été construite sur la base de conditions macroéconomiques aussi difficiles qu'en 2012, en cohérence avec les prévisions de croissance pour 2013 et 2014 connues le 12 février 2013, en prenant toutefois

en compte une augmentation de la confiance des entreprises. En effet, celles-ci devront nécessairement s'adapter et construire leur propre avenir dans ce contexte, ce qui favoriserait une reprise progressive de leurs décisions d'investissement. Comme l'avait prouvé le très fort rebond des commandes en 2010 et au premier semestre 2011, les entreprises des différents marchés géographiques et sectoriels de la société devraient accélérer ou rattraper les investissements repoussés depuis plusieurs années et se doter des moyens technologiques indispensables au renforcement de leur compétitivité et à leur développement. Avec la crise et ses prolongements, leurs défis ont été amplifiés.

Des objectifs financiers clairs et ambitieux

Les principaux objectifs de la feuille de route stratégique 2013-2015 sont (variations à données comparables) :

- une croissance moyenne annuelle composée du chiffre d'affaires égale ou supérieure à 10 % ;
- un taux de marge opérationnelle courante de 15 % en 2015 ;
- un résultat opérationnel courant et un résultat net multipliés par plus de deux en trois ans.

Ces objectifs s'accompagnent d'une rigueur de gestion des équilibres opérationnels, par le maintien d'un ratio de sécurité – part des frais fixes annuels couverts par la marge brute dégagée par les revenus récurrents – égal ou supérieur à 75 %. Ils sont fondés sur une croissance organique et sont établis sur la base des parités au 1^{er} février 2013, notamment \$ 1,35/€ 1.

En cas de réalisation de ces objectifs, le résultat opérationnel courant serait multiplié par près de quatre en 2015 par rapport à 2007, dernière année d'avant-crise, et la marge opérationnelle courante progresserait de près de 10 points, à données réelles.

La société avait précisé que, compte tenu des aléas qui pourraient intervenir dans une période où les anticipations sont difficiles, ces objectifs pourraient être revus au cours de ces trois ans.

Rapport d'étape

Comme indiqué plus haut, la croissance mondiale en 2013 a été plus faible qu'anticipé, et l'augmentation espérée de la confiance des entreprises ne s'est pas concrétisée.

Si les commandes et le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ont été en retard par rapport au plan de marche de la feuille de route 2013-2015, les revenus récurrents ont, en revanche, enregistré une croissance plus forte qu'anticipé. Les frais généraux fixes ont été inférieurs, du fait du contrôle strict des frais autres que les investissements d'avenir et de certains retards dans la réalisation du plan de transformation. Tous les autres paramètres ont été conformes ou meilleurs que prévus. Enfin, les ratios de profitabilité (en particulier le taux de marge brute globale et la marge opérationnelle) ont été meilleurs que ceux attendus, avec un ratio de sécurité – 79 % – particulièrement solide.

Compte tenu de ces éléments et du contexte économique, il semble prudent de considérer que la société n'atteindra qu'en 2016 les objectifs qu'elle s'était initialement fixés pour 2015.

Un plan de transformation de l'entreprise et des investissements d'avenir d'envergure

Face à l'ampleur de la crise économique de 2008-2009, la société avait réduit ses frais généraux fixes de 20 %, en les ramenant de € 124 millions en 2007 à € 100 millions en 2010. Sa feuille de route 2010-2012 prévoyait une deuxième phase de transformation pour construire sa nouvelle structure d'après-crise.

L'innovation, le capital humain fédéré par une culture d'entreprise forte fondée sur des valeurs clés, une éthique sans compromis dans la conduite des activités et la proximité avec les clients restent les moteurs du leadership de Lectra. Confortée par ses résultats, elle a décidé, fin 2011, de privilégier sa stratégie de long terme plutôt que sa rentabilité à court terme, en y consacrant les moyens financiers appropriés.

Ce plan, qui se poursuivra jusqu'en 2015, comporte trois volets :

- un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, qui passeront de 220 personnes fin 2011 à 330 et de 16 % à 22 % de l'effectif total (avec un doublement du nombre de commerciaux) ;
- une augmentation de 40 ingénieurs de R&D logiciels à Bordeaux-Cestas, portant à 260 ingénieurs les équipes de R&D ;
- une accélération des investissements marketing.

Sur la période, la transformation se traduira au total par plus de 300 recrutements. Si l'ensemble de ces recrutements sont réalisés, l'effectif de Lectra devrait augmenter d'environ 200 personnes pour atteindre 1 540 collaborateurs fin 2015. Un niveau équivalent à celui d'avant-crise (1 551 en 2007), mais avec une réallocation des ressources sur les activités les plus stratégiques et les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs, une efficacité, des performances et des compétences renforcées.

Au total, ces investissements d'avenir représenteront € 50 millions cumulés sur la période 2012-2015, entièrement passés en charges, alors que leur bénéfice ne se fera sentir que progressivement.

Les frais généraux fixes resteront limités à environ € 130 millions en 2015, contre € 102 millions en 2011 avant son lancement. Après déduction de l'impact de l'inflation, leur niveau de 2015 serait inférieur à 2007.

Rapport d'étape

En 2013, les charges liées au plan de transformation (€ 5,9 millions) ont représenté la quasi-totalité de l'augmentation des frais fixes.

Compte tenu des nouveaux recrutements, le Groupe a consacré un budget important à la formation de ses équipes, € 3,5 millions, soit 4 % de la masse salariale. Le plan de transformation conduit à un profond renouvellement des équipes commerciales et marketing, et à un renforcement des équipes R&D logiciels.

L'effectif des équipes commerciales et marketing au 31 décembre 2013 était de 277 (une augmentation de 63 depuis fin 2011), dont un tiers a intégré le Groupe en 2013 et 50 % depuis le lancement du plan. Celui des équipes de R&D était de 250 (une augmentation de 32 depuis fin 2011), dont 17 % ont intégré le Groupe en 2013. L'effectif de Lectra a augmenté de 95 personnes depuis fin 2011, à 1 433, dont 16 % ont rejoint le Groupe en 2013 et près d'un quart depuis le lancement du plan.

Le renforcement des équipes commerciales et marketing a concerné prioritairement le Siège, l'Amérique du Nord, la Chine et la région Allemagne et Europe de l'Est. Les recrutements correspondants sont en léger retard, alors que ceux des équipes d'ingénieurs R&D logiciels sont en avance.

Enfin, les investissements marketing ont été moins élevés que prévu, certains projets ayant été volontairement repoussés à 2014, d'autres, confiés à de nouvelles équipes marketing internes.

Un développement entièrement autofinancé

La société devrait continuer de dégager un cash-flow libre annuel supérieur au résultat net (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France), lui permettant de poursuivre sa politique de rémunération des actionnaires tout en assurant le financement de son développement futur. Son objectif est de rester sans endettement financier. La société poursuivra sa politique de distribution de dividendes. Sauf nouvelle modification de la taxation correspondante en France, le dividende total devrait représenter un taux de distribution d'environ 33 % du résultat net (hors éléments non récurrents), les 67 % restants étant destinés à continuer d'autofinancer sa croissance. Exceptionnellement, ce taux pourrait atteindre ou dépasser 50 % jusqu'au plein effet des investissements d'avenir, dans la mesure où ils sont déjà pris en compte dans la détermination du résultat net et du cash-flow libre.

Enfin, en dehors du contrat de liquidité, la société n'effectuera pas de rachats de ses propres actions. Elle conservera sa trésorerie pour financer de futures acquisitions ciblées dans les années à venir, si des opportunités se présentent à des conditions favorables, sa croissance organique étant autofinancée grâce à son modèle économique.

Rapport d'étape

La société a remboursé par anticipation le 31 mars 2013 le solde de son emprunt à moyen terme, a encaissé le solde de € 11,1 millions du litige contre Induyco et terminé 2013 avec une situation financière encore plus solide.

3. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2013

Avec une parité moyenne de \$ 1,33 / € 1, le dollar s'est inscrit en baisse de 3 % par rapport à 2012 (\$ 1,29 / € 1). D'autres devises ont enregistré des baisses plus importantes face à l'euro, notamment le yen japonais (- 21 %) et le real brésilien (- 13%).

L'évolution des cours de change a eu pour effet mécanique de diminuer de € 6,2 millions (- 3%) le chiffre d'affaires et de € 2,7 millions (- 14%) le résultat opérationnel courant dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à € 203,0 millions, en croissance de 5% à données comparables (+ 2% à données réelles) par rapport à 2012.

Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels (€ 20,1 millions) recule de € 2,7 millions (- 12%). Il représente 10% du chiffre d'affaires total (12% en 2012). Les équipements de CFAO (€ 54,6 millions) progressent de € 4,1 millions (+ 8%) et représentent 27% du chiffre d'affaires total (26% en 2012).

Le chiffre d'affaires de la formation et du conseil (€ 8,4 millions) augmente de € 0,8 million (+ 10%). Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 84,9 millions) progresse de 3% et représente 42% du chiffre d'affaires du Groupe (43% en 2012). Il augmente de 16% dans l'automobile, mais diminue de 1% dans l'ameublement, de 3% dans la mode et l'habillement, et de 27% dans les autres industries.

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

Les revenus récurrents (€ 118,1 millions) augmentent de € 8,5 millions (+ 7%). Ils représentent 58% du chiffre d'affaires total (57% en 2012).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 34% du chiffre d'affaires du Groupe – s'élève à € 69,0 millions, en progression de 5%, identique à celle de 2012. Il se décompose ainsi :

- les contrats d'évolution des logiciels (€ 33,5 millions), en croissance de 8% par rapport à 2012, représentent 17% du chiffre d'affaires total ;
- les contrats de maintenance des équipements de CFAO et d'abonnement aux cinq *Call Centers* internationaux du Groupe (€ 35,5 millions), en hausse de 3%, contribuent à hauteur de 17% du chiffre d'affaires total.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des pièces détachées et consommables (€ 49,1 millions) affiche une croissance de 11% et représente 24% du chiffre d'affaires global.

Carnet de commandes

Au 31 décembre, le carnet de commandes de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO (€ 9,6 millions) diminue de € 2,5 millions par rapport au 31 décembre 2012.

Il comprend € 8,1 millions livrables au premier trimestre 2014 et € 1,5 million sur le reste de l'année et le début de l'année 2015.

Marge brute

Le taux de marge brute global s'établit à 72,1%. À données comparables, il diminue de 0,4 point par rapport à 2012, reflétant l'évolution du mix des ventes, avec un poids moindre des logiciels dans le chiffre d'affaires total. Pour chaque ligne de produit, le taux de marge brute est en progression ou demeure stable. Il convient de rappeler que les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais figurent dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à € 129,0 millions, en augmentation de € 6,2 millions (+ 5%) par rapport à 2012. Ils se décomposent ainsi :

- € 116,8 millions de frais fixes, en hausse de € 6,0 millions (+ 5%) ;
- € 12,2 millions de frais variables, en augmentation de € 0,1 million (+ 1%).

À données réelles, la hausse des frais généraux fixes est de € 3,8 millions.

Les dépenses de recherche et développement sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche et de la part du nouveau crédit d'impôt compétitivité et emploi relative au personnel de R&D applicables en France, elles s'élèvent à € 19,1 millions et représentent 9,4% du chiffre d'affaires (€ 17,4 millions et 8,7% en 2012). Après déduction, les frais nets de R&D s'établissent à € 12,5 millions (€ 11,5 millions en 2012).

Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel courant atteint € 17,5 millions. À données comparables, il augmente de € 0,9 million (+ 4 %) par rapport au résultat opérationnel de 2012 (il n'y a pas eu d'éléments à caractère non récurrent en 2012). À données réelles, il est en recul de € 1,9 million (- 10 %). Après intégration du produit à caractère non récurrent de € 11,1 millions résultant de l'encaissement du solde du litige contre Induyco et de la dépréciation de l'écart d'acquisition de Lectra Espagne de € 0,7 million, le résultat opérationnel atteint € 27,9 millions. Compte tenu du remboursement du solde de l'emprunt à moyen terme le 31 mars 2013, les produits et charges financiers représentent une charge nette réduite à € 0,3 million (€ 1,0 million en 2012). Le résultat de change est négatif de € 0,5 million. Après une charge d'impôt de € 5,3 millions, le résultat net atteint € 21,8 millions. Hors éléments à caractère non récurrent, il s'élève à € 12,5 millions (€ 13,3 millions en 2012). Le bénéfice net par action sur capital de base est de € 0,75 et celui sur capital dilué de € 0,73 (€ 0,46 sur capital de base et sur capital dilué en 2012). Hors éléments non récurrents, le bénéfice net par action sur capital de base est de € 0,43 et celui sur capital dilué de € 0,42.

Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 17,6 millions, après intégration de l'encaissement à caractère non récurrent de € 11,1 millions (il n'y a pas eu d'éléments à caractère non récurrent en 2012). Hors éléments non récurrents, le cash-flow libre s'établit à € 6,5 millions (€ 11,5 millions en 2012). Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de € 20,6 millions, d'une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 9,1 millions et d'investissements de € 5,0 millions (cf. note 8 des notes annexes au présent rapport). Le crédit d'impôt recherche (€ 6,4 millions) et le crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 0,5 million) de 2013 ont été comptabilisés mais non encaissés. S'ils avaient été encaissés, l'augmentation du besoin en fonds de roulement aurait été limitée à € 2,2 millions,

et le cash-flow libre hors éléments à caractère non récurrent se serait élevé à € 13,4 millions, supérieur de € 0,9 million au résultat net hors éléments à caractère non récurrent.

Structure financière

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres s'élèvent à € 83,8 millions (€ 65,0 millions au 31 décembre 2012), après paiement du dividende de € 6,4 millions au titre de l'exercice 2012. Leur montant tient compte de la déduction des actions de la société qu'elle détient dans le cadre du contrat de liquidité (€ 0,1 million), valorisées à leur prix d'acquisition (€ 0,4 million au 31 décembre 2012). La trésorerie disponible atteint € 29,5 millions (€ 21,0 millions au 31 décembre 2012). Les dettes financières ont été ramenées à € 0,9 million (€ 6,7 millions au 31 décembre 2012). Elles correspondent à des avances publiques sans intérêt destinées à aider le financement de programmes de recherche et développement. À son initiative, la société a en effet remboursé par anticipation, le 31 mars 2013, le solde de € 5,4 millions de l'emprunt à moyen terme de € 48,0 millions mis en place pour financer l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007. La trésorerie nette a doublé sur l'année, pour atteindre € 28,6 millions.

Le besoin en fonds de roulement s'établit à € 9,5 millions. Il comprend une créance de € 22,3 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôts recherche comptabilisés depuis l'exercice 2010, non encaissés et non imputés sur l'impôt. Retraité de cette créance, il est négatif de € 12,8 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe. Il est rappelé que ces crédits d'impôt, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés, font l'objet d'une créance sur le Trésor public français. Si celle-ci n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, elle est remboursée à la société au cours de la quatrième année (cf. note 9 des notes annexes au présent rapport).

4. FACTEURS DE RISQUES – GESTION DES RISQUES

Ce chapitre décrit les principaux risques auxquels la société est confrontée, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure et de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique. Il précise également la façon dont la société assure la gestion et la prévention de ces risques, selon leur nature. Il est organisé pour faire ressortir les facteurs de risque spécifiques au Groupe, de manière hiérarchisée pour tenir compte de leur aspect important, secondaire ou faible. En 2013, les risques sont restés sensiblement identiques à ceux décrits dans le rapport de gestion 2012, à l'exception du risque de liquidité, devenu quasi nul du fait de l'absence de dettes financières et de la trésorerie disponible importante au 31 décembre 2013 ; il en est de même pour le risque de taux, pour les mêmes raisons.

Identification des risques

La pertinence du dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe suppose que les risques auxquels il est soumis – représentant la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ainsi que son activité, sa situation financière, ses résultats financiers (ou sa capacité à réaliser ses objectifs) ou sa réputation – puissent être identifiés et analysés. Cette identification s'inscrit dans un processus permanent, compte tenu des modifications de l'environnement externe dans lequel le Groupe évolue ainsi que des changements dans son organisation qui sont rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse et de l'environnement macroéconomique. Ce recensement est placé sous la responsabilité de la Direction financière et de la Direction juridique, avec la contribution des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'ensemble du Groupe.

Comme les années précédentes, le Comité d'Audit a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs, ainsi que son activité, sa situation financière, ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) ou sa réputation, et considère qu'il n'y a pas de risques significatifs autres que ceux présentés ci-après.

Le principal facteur de protection du Groupe contre les risques réside dans son modèle économique, qui repose sur la double composante du chiffre d'affaires :

- les revenus des nouveaux systèmes (ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés, interventions ponctuelles de maintenance et de support), qui constituent le moteur de sa croissance ;
- les revenus récurrents, composés d'une part des revenus des contrats récurrents (contrats d'évolution des logiciels, de maintenance des équipements de CFAO et de support en ligne), d'autre part des ventes de pièces détachées et consommables sur la base installée, statistiquement récurrents, qui constituent un facteur essentiel de stabilité et un amortisseur en période de conjoncture économique difficile.

La marge brute dégagée par les revenus récurrents couvre à elle seule plus de 75 % des frais généraux fixes annuels.

Le modèle économique permet également de générer un cash-flow libre supérieur au résultat net annuel (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi annuels applicables en France), qui assure l'autofinancement du développement du Groupe, le besoin en fonds de roulement étant quasi nul. Enfin, une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de l'individu font partie des valeurs essentielles de la société.

4.1. Risques liés à l'environnement macroéconomique

Les solutions vendues par le Groupe constituent des investissements, quelquefois importants, pour ses clients. Une partie de la prise de décision dépend de l'environnement macroéconomique général et de la situation du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Un environnement global ou un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise peut les conduire à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement. De ce fait, le Groupe est exposé aux cycles économiques mondiaux.

Risques liés à la crise économique et financière

Depuis le début de la crise économique et financière en 2008, la dégradation de l'environnement macroéconomique a constitué le principal risque pesant sur le Groupe.

Cette crise, sans précédent, a fortement dégradé la situation des pays et des entreprises, dans tous les secteurs et dans le monde entier. Le fort ralentissement de l'activité de nombreux clients du Groupe en résultant, la dégradation de leurs performances financières, l'incertitude pesant sur leurs perspectives et la réduction de leur accès au crédit rendant difficile le financement de leurs investissements ont conduit de nombreuses entreprises à prendre des mesures de réduction des coûts, de diminution ou d'arrêt temporaire de la production, de fermeture d'usines et de gel des investissements.

La situation de crise économique, financière et monétaire, dont l'ampleur et la durée restaient incertaines, a persisté en 2012 et 2013, et pourrait perdurer dans les années à venir (*cf.* chapitres 2 et 14). Quant aux entreprises clientes, elles restent confrontées à des restrictions de leurs crédits bancaires et à des difficultés accrues de financement de leurs investissements.

Plus encore que la dégradation de l'environnement macroéconomique, l'alternance de nouvelles positives et négatives, l'absence de visibilité et l'accroissement des inquiétudes des entreprises, jusqu'à la perception des premiers signes d'une amélioration durable de la conjoncture, pèsent fortement sur leurs décisions d'investissement et donc sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

Risques liés aux marchés géographiques et sectoriels

Hormis en temps de crise économique sévère, les risques liés à l'activité bénéficient d'une couverture naturelle : la réalisation des ventes et des services dans le monde entier et leur répartition sur de grands marchés sectoriels (principalement la mode et l'habillement, ainsi que l'automobile, qui représentent en 2013 respectivement 47% et 41% du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, soit ensemble 88%) dont les cycles économiques et les rythmes de croissance sont différents, permettent de compenser les différents risques.

Les grandes mutations liées à la mondialisation, telles les délocalisations et les relocalisations, se traduisent par une perte de chiffre d'affaires dans un pays et une augmentation, avec un décalage éventuel dans le temps, dans un autre. Grâce à sa forte présence dans les grands pays émergents, qui devraient produire la moitié de la croissance mondiale durant la décennie en cours, le Groupe s'est armé pour bénéficier d'un vecteur de croissance dynamique. L'autre moitié de la croissance mondiale devrait provenir des pays développés, dans lesquels le Groupe a historiquement été présent avec une importante part de marché.

En 2013, près de 75% du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur 10 pays ou groupes de pays (Allemagne et pays d'Europe de l'Est, Brésil, Chine, États-Unis, France, Italie, Japon, Mexique, Portugal et Royaume-Uni), dont aucun n'a représenté individuellement plus de 15%. Le chiffre d'affaires du Groupe réalisé en France a représenté 8%. La part de celui réalisé dans les trois pays européens très affectés par la dégradation de leur économie a été de 10% en Italie, 4% au Portugal et 3% en Espagne. Celui réalisé en Grèce est non significatif.

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

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

Risques liés à l'innovation

L'activité du Groupe exige une créativité et une recherche d'innovation permanentes. Le Groupe doit maintenir son avance technologique dans son métier historique de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés, qui représente aujourd'hui la quasi-totalité de son chiffre d'affaires et dans lequel il est numéro un mondial avec une part de marché estimée à environ 25% à 30%.

Il est par ailleurs confronté à la concurrence de leaders mondiaux du logiciel dans le nouveau domaine du PLM (*Product Lifecycle Management*) pour le secteur de la mode et de l'habillement, qui devrait représenter un accélérateur de croissance à moyen terme. L'effort financier consenti en matière de R&D est très important et représente plus de 9 % du chiffre d'affaires, avant déduction du crédit d'impôt recherche et de la quote-part du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France ainsi que des subventions éventuelles liées à certains programmes de R&D. Malgré la qualité des ingénieurs et du développement des projets, certains programmes peuvent présenter des risques d'échec technique ou commercial. Les dépenses de R&D sont intégralement passées en charges de l'exercice. De ce fait, le patrimoine technologique du Groupe figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière et ne présente donc aucun risque de dépréciation. Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit veiller à la fois à ce que ses innovations ne soient pas copiées et que les produits qu'il conçoit ne portent pas atteinte aux éventuels droits de tiers. Une équipe de propriété industrielle est donc dédiée à ce sujet et mène des actions aussi bien offensives que défensives en matière de brevets.

Risques liés à la production

Par ailleurs, la décision prise en 2005, après une réflexion approfondie, de maintenir la R&D et la production de Lectra en France a permis à la société de relever les trois défis auxquels elle était confrontée : faire face aux productions à bas coût de ses concurrents internationaux délocalisés en Chine et à celles de ses concurrents asiatiques ; accroître sa compétitivité en tenant compte d'un dollar américain durablement faible par rapport à l'euro ; enfin, augmenter ses marges. Sa propriété industrielle a par ailleurs été protégée. Cette stratégie de couverture des risques n'a été permise que par l'innovation. La question d'une délocalisation ou d'une relocalisation éventuelle a donc été résolue et ne viendra pas modifier la stratégie du Groupe.

Une part importante de la fabrication des équipements est sous-traitée, le Groupe n'assurant que la recherche, le développement, l'assemblage final et le test des équipements qu'il produit et commercialise. La défaillance technique, logistique ou financière de la part d'un sous-traitant important pourrait entraîner des retards ou des défauts sur les équipements livrés par la société à ses clients. Afin de minimiser ce risque, le choix d'un sous-traitant donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière préalable, puis permanente, de sa situation et de ses performances. Cette évaluation est ensuite actualisée régulièrement, selon une périodicité qui dépend de la criticité du produit livré par le sous-traitant. De plus, le Groupe peut être soumis à des phénomènes de pénurie mondiale sur certains composants ou certaines pièces qui entrent dans la fabrication ou la maintenance de ses produits. Ce risque de rupture d'approvisionnement est susceptible d'affecter sa capacité à livrer les commandes de ses clients. Il est analysé en permanence, et des stocks de sécurité sont constitués sur les pièces et composants concernés en fonction de l'appréciation de leur risque de pénurie. Le risque que le Groupe ne puisse pas répondre à un fort développement des ventes d'équipements de CFAO et des pièces détachées et consommables expédiés est faible. La capacité de production du site industriel de Bordeaux-Cestas permet en effet, sans investissement majeur, d'augmenter les volumes de 50 %, moyennant un effectif supplémentaire d'une cinquantaine de personnes. Pour doubler les volumes, l'usine (actuellement de 10 000 m²) devrait être agrandie de 40 %. Il est rappelé que l'ensemble du terrain et des bâtiments de Bordeaux-Cestas, dont la valeur est aujourd'hui supérieure à leur valeur d'acquisition historique (€ 10,4 millions), ne figure dans l'état de la situation financière que pour une valeur nette de € 3,8 millions.

4.3. Risques de marché

Compte tenu de sa présence internationale, le principal risque de marché auquel le Groupe est soumis est le risque de change.

Le Groupe a pour politique de gérer de façon prudente ce risque, sans aucune spéculation, au travers de l'utilisation d'instruments de couverture.

Risques propres aux fluctuations de change

Le Groupe est exposé aux risques financiers pouvant résulter de la variation des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro, une partie importante de son chiffre d'affaires étant libellé dans ces différentes monnaies.

Les effets mécaniques et concurrentiels des fluctuations de la parité de change de ces devises par rapport à l'euro sur les comptes du Groupe sont d'autant plus importants que son site d'assemblage final et de tests des équipements qu'il produit et commercialise est situé en France et son réseau de sous-traitants implanté pour l'essentiel en zone euro.

Le Groupe est particulièrement sensible aux variations de la parité de change entre le dollar américain et l'euro, mais également à d'autres devises, notamment la devise chinoise du fait de sa décorrélation progressive du dollar, d'un volume d'activité croissant en Chine et du rôle important qu'elle joue dans la compétitivité relative du Groupe face à certains de ses concurrents chinois ou de ses concurrents internationaux dont les produits sont fabriqués en Chine. En 2013, 45% du chiffre d'affaires consolidé, 91% du coût des ventes et 72% des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 34%, 5% et 12% pour le dollar américain. Le yuan chinois a représenté 6% du chiffre d'affaires. Les autres devises représentent chacune moins de 4% ; leur poids individuel dans le coût des ventes est négligeable et inférieur à 5% des frais généraux.

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

- a) impact concurrentiel : le Groupe vend sur des marchés mondiaux, essentiellement en compétition avec son principal concurrent, une société américaine qui aujourd'hui fabrique ses équipements en Chine, comme ses concurrents asiatiques. Le niveau des prix pratiqués est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain mais également du yuan chinois ;
- b) impact de conversion :
 - sur le résultat opérationnel, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et la marge nette d'une filiale dont les transactions sont libellées dans une devise

étrangère se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion ;
– sur les positions de bilan, l'impact concerne essentiellement les créances en devises, en particulier celles entre la société mère Lectra SA et ses filiales, et correspond à la variation entre les cours de change à la date de l'encaissement et ces mêmes cours à la date de la facturation. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

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

Le Groupe cherche généralement à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*puts* dollar) ou par des contrats de change à terme, lorsque le coût financier de la couverture le justifie. En 2013, confrontés à une croissance ralentie, de nombreux grands pays – notamment les États-Unis, la Chine, le Japon – ont assoupli leur politique monétaire. Certains risques monétaires se sont amplifiés (resserrement graduel de la politique américaine, chute des devises émergentes). Outre le risque pour l'économie mondiale qui pourrait en résulter, ces situations pourraient se traduire par une hausse durable de l'euro qui pénaliserait l'activité et les résultats du Groupe. Le niveau du risque de change auquel le Groupe est exposé pourrait continuer d'augmenter en 2014. La sensibilité aux fluctuations du dollar américain et des autres devises figure dans la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés. L'exposition du Groupe sur ses positions bilancielle est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et les dettes concernées.

Risques de taux

Le Groupe, n'ayant plus de dettes financières, n'est plus soumis à des risques de taux.

Il a en effet remboursé le solde de son emprunt bancaire à moyen terme le 31 mars 2013 ; son endettement résiduel (€ 0,9 million au 31 décembre 2013) est constitué d'avances remboursables de R&D ne portant pas intérêt, consenties par des organismes publics.

Risques des marchés boursiers

Le Groupe n'est pas soumis aux risques relatifs aux marchés boursiers, car il ne détient aucune participation dans des sociétés cotées autre que ses propres actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (cf. note 15.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

4.4. Risques de dépendance vis-à-vis des clients

Chaque année, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (42% du chiffre d'affaires 2013) est réalisé sur environ 2 000 clients et comprend aussi bien des ventes à de nouveaux clients que l'extension ou le renouvellement du parc installé chez des clients existants. Le chiffre d'affaires des contrats récurrents (34% du chiffre d'affaires 2013) est réalisé sur près de 5 500 clients. Enfin, les ventes de pièces détachées et de consommables (24% du chiffre d'affaires 2013) sont réalisées sur une grande partie des équipements de CFAO installés.

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où, sur les trois années précédentes, aucun client individuel n'a représenté plus de 7% du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20% et les 20 premiers clients, moins de 25%.

4.5. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe distribue ses produits dans plus de 100 pays au travers d'un réseau de 31 filiales commerciales et de services, complété par des agents et des distributeurs dans certaines régions dans lesquelles il n'a pas de présence directe. Il est, de ce fait, soumis aux très nombreuses réglementations juridiques, douanières, fiscales et sociales de ces pays.

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

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

En matière fiscale, il existe par ailleurs de nombreux flux intragroupe qui rendent essentielle l'existence d'une politique de prix de transfert conforme aux préconisations françaises, locales et internationales (OCDE en particulier).

Une documentation adéquate a été mise en œuvre, définissant la politique du Groupe en la matière. L'activité de R&D bénéficie du crédit d'impôt recherche en vigueur en France qui a représenté, en 2013, € 6,4 millions, soit 33% du montant total des dépenses correspondantes, 36% du résultat opérationnel et 29% du résultat net.

Une réduction significative ou une suppression de cette disposition fiscale aurait donc un impact sur les résultats du Groupe. Les modifications introduites par la loi de finances pour 2014 (n° 2013-1278 du 29 décembre 2013), et la loi de finances rectificative pour 2013 (n° 2013-1279 du 29 décembre 2013) n'ont pas d'impact sur le bénéfice du crédit d'impôt recherche pour notre société. Toutefois, la stabilisation du dispositif fiscal du crédit d'impôt recherche pour la durée restante du quinquennat du Président de la République est une des 35 actions concrètes sur lesquelles le gouvernement s'est engagé dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi. La société mère Lectra SA fait actuellement l'objet d'un contrôle fiscal pour les années 2010, 2011 et 2012. Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être confronté à différents litiges et contentieux.

Le Groupe estime qu'il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont il a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, non provisionnée dans les comptes, susceptible d'avoir, individuellement comme de façon agrégée, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

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

4.6. Risques liés aux ressources humaines

La performance du Groupe repose essentiellement sur les compétences et l'expertise de ses collaborateurs, sur la qualité de son management et sur sa capacité à fédérer les équipes autour de ses enjeux stratégiques. Tout départ au sein de l'équipe de management et de certains experts pourrait avoir des répercussions sur l'activité et les résultats, compte tenu de la taille du Groupe, de sa large couverture internationale, des marchés sectoriels couverts et des composantes de son métier – recherche et développement, vente de solutions technologiques dans le cadre de projets clients et prestations de conseil et d'expertise, formation des utilisateurs, support sur site et à distance au travers des *Call Centers* internationaux internes au Groupe, fabrication et logistique, administration et finance. La mission des équipes de ressources humaines est de limiter ces risques selon quatre axes principaux : attirer et retenir les collaborateurs clés pour assurer la compétitivité, la croissance et la rentabilité de l'entreprise, en mettant en œuvre un processus de recrutement structuré, avec une forte interaction entre l'équipe de direction du Groupe, les différents départements du Siège et les filiales ; motiver les équipes en appliquant des principes de rémunération équitables basés sur la reconnaissance du mérite et de la performance ; assurer le développement des compétences aux niveaux requis pour ses différentes activités ; organiser et encourager le transfert des expériences en menant une politique de formation ambitieuse et continue ; favoriser la souplesse et la rapidité d'adaptation du Groupe aux évolutions de ses marchés géographiques et sectoriels en faisant évoluer en permanence son organisation. Malgré le contexte macroéconomique dégradé et incertain, le Groupe a décidé de privilégier sa stratégie de long terme, plutôt que sa rentabilité à court terme, et a initié, en septembre 2011, une accélération de son plan de transformation, dont le volet principal est un plan de recrutement ambitieux qui se déroule jusqu'à fin 2015 et porte essentiellement sur le renforcement des équipes commerciales et marketing, et celles de R&D logiciels, tout en respectant un cadre budgétaire strict (cf. chapitre 2). Le plan de transformation comporte des actions d'évaluation et d'amélioration continue de la performance, de formation et de *coaching* impliquant

un fort investissement des équipes de management et de ressources humaines. Le plan s'articule également autour de quatre grandes thématiques : un effort renforcé de développement des connaissances et des compétences des équipes commerciales et de support à la vente, sur les solutions, les métiers des clients et l'évolution des marchés du Groupe ; une communication interne soutenue pour partager la stratégie et les enjeux du Groupe ; le développement de projets d'entreprise fédérateurs axés sur l'optimisation des processus internes, l'amélioration des méthodes et la recherche de la performance ; un investissement régulier dans les systèmes d'information centrés sur le développement de l'activité commerciale et le suivi des objectifs stratégiques, associés à une infrastructure informatique de pointe et des réseaux performants fédérant les équipes dans le monde entier.

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

Des efforts importants en termes d'identification et d'évaluation des risques ont été réalisés avec la mise en place de plans d'actions ciblés visant à assurer la sécurité dans toutes les activités de la société, en particulier la recherche, la production et les services de maintenance. Cette démarche globale, pilotée par un ingénieur sécurité, bénéficie de la participation active des équipes de management. Elle s'appuie notamment sur des actions de prévention, une politique de formation des équipes (près de 550 personnes ont été formées sur les thèmes de sécurité entre 2011 et 2013) et sur la mise en place de moyens concrets. À titre d'exemple, la société a généralisé la mise en place d'outils d'aides à la manutention dans l'atelier de fabrication, prohibé l'utilisation de produits chimiques ayant des propriétés cancérigènes et procédé à l'installation, à la formation et à l'utilisation de défibrillateurs automatiques sur ses sites de Paris et de Bordeaux-Cestas.

Grâce à cette politique de prévention, Lectra présente de très bons indicateurs avec des taux de fréquence et de gravité d'accidents du travail respectivement dix et trois fois inférieurs aux indicateurs moyens en France.

4.7. Risques de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas de défaillance d'une contrepartie se trouve accentué dans un contexte de crise économique mondiale.

Mais le Groupe a su maintenir le montant des pertes liées à ce risque à un niveau historiquement très faible représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires annuel, grâce aux conditions de règlement en vigueur, et notamment du versement d'acomptes exigés à la commande et à la livraison ainsi que du règlement d'avance annuel ou trimestriel des contrats récurrents. Le Groupe accorde en effet une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère en particulier ce risque au travers de nombreuses procédures, qui comprennent en particulier une analyse préventive de solvabilité et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement par un client d'une échéance de paiement.

Les ventes effectuées dans des pays à risques politique ou économique élevés sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit irrévocables et confirmées par une des banques de la société, ou des garanties bancaires. Ainsi la rotation des créances clients nettes, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC au 31 décembre 2013, représente moins de dix jours. Si, malgré ces éléments, le Groupe considère qu'il est exposé à un risque de non-encaissement sur une créance client, il procède alors à une dépréciation comptable de ladite créance.

4.8. Risques de liquidité

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est quasi nul. Sa structure financière a en effet été fondamentalement transformée au cours des derniers exercices, passant d'un endettement financier net de € 56,4 millions pour des capitaux propres de € 28,6 millions au 31 décembre 2008 à une trésorerie nette positive de € 28,6 millions

pour des capitaux propres de € 83,8 millions au 31 décembre 2013. Les dettes financières sont passées de € 66,5 millions à € 0,9 million, et la trésorerie disponible, de € 10,2 millions à € 29,5 millions. Compte tenu des remboursements anticipés effectués à son initiative, la société a soldé le 31 mars 2013 son emprunt à moyen terme.

La trésorerie disponible est uniquement constituée de comptes à vue rémunérés. Elle constitue une réserve de liquidité importante et suffisante pour le Groupe. Grâce à un besoin en fonds de roulement structurellement négatif ou proche de zéro (après retraitement de la créance sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche et, dans une moindre mesure, du crédit d'impôt compétitivité et emploi non encaissés), les flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe renforcent sa liquidité.

4.9. Risques informatiques

Le Groupe est exposé à différents risques en lien avec ses systèmes d'information et avec l'utilisation importante et essentielle à son fonctionnement de ces derniers. En ce qui concerne la sécurité des systèmes d'information, le Groupe dispose en cas de sinistre, dans le cadre d'un plan de reprise d'activité, des moyens adaptés visant à garantir un redémarrage cohérent et rapide des données et des applications critiques. Parmi ces moyens figurent en premier lieu la réplication des systèmes en temps réel dans une salle de secours, la protection physique des salles techniques (groupe électrogène, onduleur, climatisation redondante, système anti-incendie avec supervision sous alarme permanente) et la sauvegarde quotidienne sur bandes (dans un coffre-fort externe situé dans un bâtiment distant). Les technologies de virtualisation de serveurs, de *cluster* et de réplication de baies de stockage permettent de garantir une mise en place du plan de reprise d'activité dans des délais très brefs. De plus, les moyens de communication (réseau international privé, solutions de connexion à distance, visioconférence) permettent à l'ensemble des collaborateurs d'échanger et de partager des informations en toute sécurité, quels que soient leur localisation et leur mode de connexion. Enfin, le Groupe procède à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information.

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

4.10. Assurances et couverture des risques

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

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

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

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

Le Groupe bénéficie des assurances suivantes :

- programmes responsabilité civile, exploitation, après-livraison et professionnelle (*Errors and Omission* aux États-Unis) ;
- responsabilité civile des mandataires sociaux ;

- dommages aux biens ;
- police « marchandises transportées ».

Le Groupe veille à contrôler les aléas en matière de responsabilité civile par une politique contractuelle fondée sur l'exclusion de sa responsabilité pour les dommages indirects et la limitation de cette responsabilité en dommages directs, dans la mesure permise par les réglementations applicables. Le plafond de garantie du programme d'assurance en responsabilité civile est de € 25 millions par sinistre et par an. Compte tenu de l'utilisation des équipements qu'il commercialise, le Groupe est exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de certains de ses produits. Il veille donc à ce que ceux-ci répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes, qui constitue un objectif majeur et constant du Groupe ; mais le risque zéro n'existe pas. Le contrat d'assurance responsabilité civile souscrit permet de prémunir le Groupe contre les conséquences pécuniaires négatives qui pourraient résulter de la mise en jeu de sa responsabilité à l'occasion de l'exercice de ses activités de vente de systèmes ou de prestation de services. Le programme « dommages aux biens » prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou aux biens matériels à hauteur des capitaux déclarés par le Groupe, chaque année, pour chacun de ses sites dans le monde. Il inclut des garanties complémentaires permettant de financer le maintien ou la réorganisation de l'activité après un sinistre. L'accent est particulièrement mis sur la protection du site industriel de Bordeaux-Cestas, qui regroupe les activités de R&D, de production et de services cruciaux pour l'ensemble du Groupe. Le programme comprend en particulier un volet « pertes d'exploitation » permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait le site de Bordeaux-Cestas et mettait en péril la poursuite de l'activité de tout ou partie du Groupe. Ce programme s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site.

5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

La société mère Lectra SA a délivré des cautions auprès d'établissements financiers, essentiellement en garantie

de crédits accordés par ces derniers à ses filiales, qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 alinéa 4 du Code de commerce et en faveur de clients ou de bailleurs dans le cadre de contrats de location, pour un montant total de € 2,3 millions au 31 décembre 2013 (€ 2,1 millions au 31 décembre 2012). Au 31 décembre 2013, les instruments financiers de couverture des risques de change sur les positions de bilan sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement dollar américain, livre anglaise, leu roumain et rouble russe) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 1,9 million (€ 2,5 millions au 31 décembre 2012).

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

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

6. AFFECTATION DU RÉSULTAT

La société, suivant la recommandation du Conseil d'Administration, avait repris en 2011 sa politique de rémunération des actionnaires et distribué un dividende de € 0,18 par action au titre de l'exercice 2010, porté à € 0,22 par action pour les exercices 2011 et 2012. Dans son rapport de l'an passé, votre Conseil avait précisé que la société poursuivait sa politique de distribution de dividendes dans les années à venir. Sauf nouvelle modification de leur taxation en France, le dividende total devrait représenter un taux de distribution d'environ 33% du résultat net (hors éléments exceptionnels), les 67% restants étant destinés à continuer d'autofinancer sa croissance. Exceptionnellement, ce taux pourrait atteindre ou dépasser 50% jusqu'à ce que les investissements d'avenir donnent leur plein effet, dans la mesure où ils sont déjà pris en compte dans la détermination du résultat net et du cash-flow libre.

Le Conseil d'Administration a proposé de maintenir un dividende de € 0,22 par action au titre de l'exercice 2013.

Le dividende total représente un taux de distribution de 52% du résultat net 2013 hors éléments à caractère non récurrent (30% du résultat net) et un rendement de 2,7% sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2013.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2014, la mise en paiement du dividende aura lieu le 7 mai 2014.

7. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2013, le capital social est de € 29 664 415, divisé en 29 664 415 actions d'une valeur nominale de € 1,00. En 2013, il a été augmenté de 716 100 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions (soit € 0,7 million en valeur nominale assorti d'une prime d'émission de € 2,4 millions). Le 7 janvier 2013, la société a été informée que Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, avait franchi à la hausse le seuil de 15% du capital et détenait 15,08% du capital et 14,84% des droits de vote. Le 26 mars 2013, Delta Lloyd a déclaré avoir franchi à la baisse, le 22 mars, le seuil de 15% du capital et détenir à cette date 14,97% du capital et 14,76% des droits de vote. Le 11 juin 2013, la Financière de l'Échiquier, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 7 juin 2013, les seuils de 5% du capital et des droits de vote et détenir à cette date 4,22% du capital et 4,16% des droits de vote.

Le 17 février 2014, la société a été informée que Schroders Investment Management Limited (Royaume-Uni), agissant pour le compte de clients, a franchi à la hausse, le 12 février 2014, les seuils de 10% du capital et des droits de vote, et détenait à cette date 10,14% du capital et 10,01% des droits de vote. Schroders Investment Management Limited a également indiqué qu'elle détenait, en plus, 2% du capital pour le compte de clients qui ont gardé l'exercice de leurs droits de vote.

Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1^{er} janvier 2013.

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

– André Harari et Daniel Harari détiennent de concert 37,4% du capital et 36,9% des droits de vote ;

– Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas) et Schroder Investment Management Ltd (Royaume-Uni) détiennent chacune plus de 10 % (et moins de 15 %) du capital et des droits de vote pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion.

Actions détenues par la société

La société détenait, au 31 décembre 2013, 0,04 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas. Les informations requises au titre de l'article L. 225-211 du Code de commerce concernant les opérations de rachat et de vente figurent au chapitre 10 ci-après.

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

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,5 million d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 1,00, selon les conditions décrites dans le rapport du Conseil d'Administration à ladite Assemblée et dans sa deuxième résolution, et mis fin de plein droit à l'autorisation qui avait été accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010. Le prix d'exercice ne peut être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action Lectra, cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options.

Plan d'options 2013

Le Conseil d'Administration du 13 juin 2013 a attribué 765 600 options au prix d'exercice de € 6,25 par option, à 107 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2013, correspondant à un nombre maximum d'options.

À la date du présent rapport, l'arrêté des comptes consolidés 2013 du Groupe a permis de réaliser l'essentiel des calculs des performances réelles 2013, ramenant le nombre d'options à 277 599 et le nombre de bénéficiaires à 103.

475 201 options sont devenues caduques en raison de la non-réalisation des performances et 12 800 options en raison du départ des bénéficiaires. Les calculs n'ont pas encore été finalisés pour certains bénéficiaires, pour lesquels près de 32 000 options peuvent encore devenir caduques.

Le Conseil d'Administration a également attribué 70 400 options au prix d'exercice de € 6,25 par option, à 41 bénéficiaires, lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2012*.

Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2013, un maximum de 836 000 options à 127 bénéficiaires, ramené à 347 999 options et 123 bénéficiaires à la date du présent rapport. L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option depuis 2000.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2013 et est fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social).

Les options sont soumises à une période de blocage de quatre ans applicable à l'ensemble des bénéficiaires, sans exception. Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Options en vigueur au 31 décembre 2013

716 100 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2012 ont été exercées en 2013.

601 682 options sont devenues caduques (y compris 488 001 options attribuées en 2013), dont 127 077 options en raison du départ des bénéficiaires et 474 605 options en raison de la non-réalisation des performances 2012 ou 2013. Au 31 décembre 2013, 182 salariés sont bénéficiaires de 2 494 051 options et 28 anciens salariés détiennent toujours 63 392 options. Au total, 210 personnes sont bénéficiaires d'options (respectivement 166, 14 et 180 au 31 décembre 2012).

À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 32 221 858 et se décompose comme suit :

- capital social : 29 664 415 actions ;
 - options de souscription d'actions : 2 557 443 options.
- Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 1,00 au prix

d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution (le cas échéant ajusté du fait de l'OPRA réalisée en mai 2007). Si toutes les options en vigueur étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2013, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 557 443, assortie d'une prime d'émission totale de € 10 496 651. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère. L'annexe aux comptes consolidés donne toutes les précisions utiles sur les modalités, les prix et les dates d'exercice de l'ensemble des options en vigueur au 31 décembre 2013.

Le rapport spécial du Conseil d'Administration, établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, fait l'objet d'un document séparé.

Inexistence de plan d'attribution gratuite d'actions

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

De ce fait, le Conseil d'Administration n'a pas établi de rapport spécial relatif aux opérations d'attribution gratuite d'actions tel que visé à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échanges

L'année 2013 a été marquée par le fort rebond du cours de Bourse, dans des volumes en forte augmentation. Au 31 décembre 2013, le cours était de € 8,29, en hausse de 75% par rapport au 31 décembre 2012 (€ 4,73) – ce niveau n'avait pas été atteint depuis près de dix ans. Le cours a affiché un plus bas de € 4,59 le 29 avril et un plus haut de € 8,59 le 30 décembre. En 2013, les indices CAC 40 et CAC Mid & Small ont progressé respectivement de 18% et de 27%.

Selon les statistiques de NYSE Euronext, le nombre d'actions échangées (8,1 millions) a augmenté de 92% et les capitaux échangés (€ 47,6 millions) de 141% par rapport à 2012. Les échanges réalisés sur NYSE Euronext représentent plus de 99% du total annuel – les capitaux échangés sur d'autres plate-formes n'ont représenté que € 0,3 million.

L'action Lectra a été transférée du Compartiment C au Compartiment B de NYSE Euronext depuis le 29 janvier 2014.

8. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

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

Droit de vote

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

De ce fait, au 31 décembre 2013, seules 391 433 actions (soit 1,3% du capital) bénéficiaient d'un droit de vote double.

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

Le Conseil d'Administration a dissocié en 2002 les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général.

La loi du 1^{er} août 2003 sur la sécurité financière a introduit deux changements : d'une part, le Président du Conseil d'Administration ne représente plus le Conseil ; d'autre part, il doit présenter à l'Assemblée Générale un rapport, joint au rapport de gestion du Conseil d'Administration, sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise.

Dans ce contexte, et en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et représente la société dans ses rapports

avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués. Conformément à la résolution votée par les actionnaires, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration considère que cette organisation de la gestion et de l'administration de la société apporte un plus grand équilibre et une efficacité accrue dans le fonctionnement de ses organes. Elle est en effet mieux adaptée à sa taille, à sa structure mondiale et à son fonctionnement opérationnel, et de nature à lui permettre d'aller plus loin dans sa pratique du gouvernement d'entreprise.

Cette organisation permet notamment au Directeur Général de consacrer tous ses efforts – dans le contexte macroéconomique particulièrement difficile depuis la crise économique et financière mondiale de 2008-2009 – à la poursuite de la transformation accélérée de l'entreprise face à ses nouveaux enjeux et à l'exécution des objectifs et du plan d'actions à court terme du Groupe, parallèlement à celle de son plan stratégique à moyen terme. Elle a démontré toute sa pertinence depuis le début de la crise, avec le fort rebond de ses résultats et le renforcement de sa structure financière.

Les mandats d'administrateur d'André Harari et de Daniel Harari ont été renouvelés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2012 pour une période de quatre ans (conformément à la réduction de la durée des mandats d'administrateurs de six à quatre ans décidée par la même Assemblée), qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le Conseil d'Administration du même jour a renouvelé André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général. Il n'a pas désigné de Directeur Général Délégué.

Daniel Harari préside le Comité Exécutif, composé de quatre membres, depuis le 1^{er} janvier 2014, avec Jérôme Viala, Directeur Financier, Véronique Zoccolotto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, et Édouard Macquin, Directeur Commercial, nouvellement nommé membre du Comité.

Composition du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2012 a nommé Anne Binder et Bernard Jourdan en qualité d'administrateurs, pour une période de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Compte tenu du renouvellement du Conseil d'Administration, les administrateurs ont consacré en 2012 et 2013 de nombreuses réunions du Comité Stratégique et du Comité des Rémunérations afin que les deux nouveaux administrateurs indépendants aient une connaissance approfondie de la société, de son organisation, de son fonctionnement et de son offre de produits et de services, ainsi qu'à l'examen de sa feuille de route stratégique 2013-2015.

Critères d'indépendance des administrateurs

Les critères d'indépendance sont définis par le *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* publié par l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) en décembre 2008, mis à jour en avril 2010 et juin 2013 (ci-après désigné « Code AFEP-MEDEF »), auquel la société a adhéré. Anne Binder et Bernard Jourdan satisfont à tous les critères d'indépendance.

Comité d'Audit – Comité des Rémunérations – Comité Stratégique

En 2001, un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations ont été constitués au sein du Conseil d'Administration, et un Comité Stratégique en 2004. Jusqu'au 31 décembre 2012, ces comités comprenaient trois administrateurs, dont deux sont indépendants au sens des règles du Code AFEP-MEDEF.

Par anticipation sur les nouvelles dispositions légales qui sont entrées en vigueur le 31 août 2013, André Harari, Président du Conseil d'Administration, a mis fin à ses fonctions de membre du Comité d'Audit le 31 décembre 2012. Par cohérence, et afin de respecter les recommandations du Code AFEP-MEDEF, il a également mis fin à ses fonctions de membre du Comité des Rémunérations à cette même date.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations sont composés de deux administrateurs indépendants, Bernard Jourdan, Président, et Anne Binder. Le Comité Stratégique continue d'être composé de trois membres : André Harari, Président, Bernard Jourdan et Anne Binder. Des informations détaillées sur les fonctions et l'activité de ces différents comités figurent dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, joint au présent rapport.

Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

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

Ces recommandations visaient à :

- préciser les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées ;
- prohiber le cumul entre l'exercice d'un mandat social et un contrat de travail ;
- limiter le montant des indemnités de départ, les « parachutes dorés », à deux ans de rémunération et mettre fin à l'attribution d'indemnités en cas de départ volontaire et en cas d'échec ;
- renforcer l'encadrement des régimes et limiter le montant des droits acquis chaque année au titre des retraites supplémentaires, dites « retraites chapeaux » ;
- subordonner les plans de stock-options pour les dirigeants à l'extension de ces plans d'options à l'ensemble des salariés ou à l'existence de dispositifs associant aux résultats l'ensemble des salariés ;
- mettre fin à la distribution d'actions gratuites sans condition de performance aux dirigeants qui devraient en outre acquérir des actions au prix du marché en complément de leurs éventuelles actions de performance ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

Le gouvernement français avait souhaité que les conseils d'administration des sociétés concernées adhèrent

formellement à ces recommandations et veillent à leur application rigoureuse.

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

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

Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*say on pay*)

La révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 a introduit de nouvelles recommandations pour la gouvernance des sociétés, et notamment une procédure de consultation des actionnaires sur les éléments suivants de la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Les actionnaires sont donc invités à donner leur avis sur les rémunérations du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de la société : c'est l'objet des huitième et neuvième résolutions de la présente Assemblée Générale. En cas d'avis négatif, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Rémunérations, devra se prononcer sur le sujet et publier immédiatement sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes des actionnaires.

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

Les seuls dirigeants mandataires sociaux sont André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général.

Ils ne sont liés à la société par aucun contrat de travail et ne bénéficient d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à leur verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à leurs fonctions, au moment de leur départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de leurs fonctions. Leur rémunération comprend une partie fixe et une partie variable. Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ». Lors de sa réunion du 12 février 2013, il a décidé, comme indiqué dans son rapport de l'an passé, de porter progressivement en trois ans les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général à € 600 000 à objectifs annuels atteints : € 520 000 en 2013, € 560 000 en 2014 et € 600 000 en 2015. À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60 % de la rémunération totale. Elle est déterminée en fonction de quatre critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats.

Le montant de la rémunération totale à objectifs annuels atteints était resté le même (€ 475 000) pour

les exercices 2005 à 2012. La partie fixe de cette rémunération était inchangée depuis 2003.

Les quatre critères de performance depuis 2011 sont : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ; (ii) le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 15 %) ; (iii) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants ont été revus chaque année, en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints. Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

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

En 2013, au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est de 77% du montant fixé à objectifs annuels atteints (96% en 2012). De ce fait, la rémunération réelle totale au titre de l'exercice 2013 a été de 86% de la rémunération à objectifs annuels atteints (98% en 2012).

Le Conseil d'Administration du 11 février 2014 a maintenu les quatre critères de performance, avec cependant une évolution des poids relatifs de chacun, pour donner une importance particulière à la réalisation de la stratégie de

croissance rentable de l'activité : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30%) ; (ii) le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 10%) ; (iii) le critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50%) ; et (iv) le critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10%).

Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social

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

(en euros)	2013			2012		
	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle/Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle/Rémunération à objectifs annuels atteints
André Harari (Président du Conseil d'Administration)						
Rémunération fixe	208 000	208 000	100%	190 000	190 000	100%
Rémunération variable	312 000	240 041	77%	285 000	273 805	96%
Total	520 000	448 041	86%	475 000	463 805	98%
Daniel Harari (Directeur Général)						
Rémunération fixe	208 000	208 000	100%	190 000	190 000	100%
Rémunération variable	312 000	240 041	77%	285 000	273 805	96%
Total	520 000	448 041	86%	475 000	463 805	98%

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

(en euros)	2013		2012	
	Montant dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾	Montant dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾
André Harari (Président du Conseil d'Administration)				
Rémunération fixe	208 000	208 000	190 000	190 000
Rémunération variable	240 041	273 805	273 805	303 626
Jetons de présence ⁽²⁾	40 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature ⁽³⁾	9 402	9 402	9 934	9 934
Total	497 443	516 207	498 739	528 560
Daniel Harari (Directeur Général)				
Rémunération fixe	208 000	208 000	190 000	190 000
Rémunération variable	240 041	273 805	273 805	303 626
Jetons de présence ⁽²⁾	40 000	25 000	25 000	25 000
Avantages en nature ⁽³⁾	16 839	16 839	20 443	20 443
Total	504 880	523 644	509 248	539 069

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2013 et 2012 et les montants versés en 2013 et 2012 résultent du décalage dans leur versement : la rémunération variable au titre d'un exercice étant provisionnée dans les comptes dudit exercice, calculée définitivement après la clôture des comptes annuels et versée au cours de l'année suivante.

(2) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2013 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2014.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction (€ 9 402 pour André Harari et € 10 651 pour Daniel Harari en 2013) et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour Daniel Harari (€ 6 188 en 2013 et en 2012) ; le contrat d'assurance-vie d'André Harari a pris fin le 1^{er} avril 2009.

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

Le tableau suivant mentionne l'existence ou non d'un contrat de travail, d'un régime de retraite supplémentaire, d'indemnités ou d'avantages en cas de cessation ou changement de fonction, et d'indemnités de non-concurrence introduit par le Code AFEP-MEDEF révisé.

	André Harari, Président du Conseil d'Administration	Daniel Harari, Directeur Général
Existence d'un contrat de travail	Non	Non
Existence d'un régime de retraite supplémentaire	Non	Non
Existence d'indemnités ou d'avantages en cas de cessation ou changement de fonction	Non	Non
Existence d'indemnités de non-concurrence	Non	Non

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

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs figure dans le tableau ci-dessous. La somme globale de € 100 000 votée par l'Assemblée Générale tenue le 30 avril 2013 au titre de l'exercice 2012 a été répartie de façon égale (€ 25 000, soit un quart, par administrateur). Le Conseil d'Administration, comme indiqué dans son rapport de l'an passé, a proposé à l'Assemblée Générale de

porter le montant global des jetons de présence à € 160 000 au titre de l'exercice 2013, pour tenir notamment compte de l'augmentation du nombre de réunions des Comités et des responsabilités des administrateurs. Ce montant était resté inchangé depuis l'exercice 2006.

Les jetons de présence au titre de l'exercice 2013 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale. Ils seront répartis de façon égale (€ 40 000, soit un quart, par administrateur), comme les années précédentes.

(en euros)	2013	2012
André Harari, Président du Conseil d'Administration	40 000	25 000
Daniel Harari, Directeur Général	40 000	25 000
Anne Binder, administrateur	40 000	25 000
Bernard Jourdan, administrateur	40 000	25 000
Total	160 000	100 000

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

Les options de souscription d'actions sont réservées aux personnes liées à la société ou à une société affiliée par un contrat de travail et/ou un mandat social et auxquelles la loi permet de consentir des options, dont les responsabilités, les missions et/ou les performances justifient qu'elles soient associées au capital de la société par l'attribution d'options. De plus amples informations sur les attributions d'options de souscription d'actions sont données au chapitre 7 du présent rapport.

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

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

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

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

Anne Binder est actuellement administrateur de la société Paperflow (mobilier de bureau) et membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance). Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers. Ces mandats sont exercés en France.

Bernard Jourdan n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

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

Aucune opération sur les actions Lectra visée par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) n'a été réalisée en 2013 par les administrateurs.

Jérôme Viala et Véronique Zoccoletto, membres du Comité Exécutif et seules personnes (autres que les membres du Conseil d'Administration) ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de la société et qui ont un accès régulier à des informations privilégiées, ont de leur côté exercé des options de souscription d'actions Lectra et cédé les actions correspondantes sur NYSE Euronext comme suit :

	Date	Nombre	Prix (€)	Valeur (€)
Jérôme Viala				
Exercice d'options de souscription d'actions	du 1 ^{er} au 7 novembre 2013	103 776	5,63	584 259
Exercice d'options de souscription d'actions	11 décembre 2013	6 607	4,10	27 089
Exercice d'options de souscription d'actions	11 décembre 2013	25 000	2,50	62 500
Vente d'actions	du 1 ^{er} au 7 novembre 2013	103 776	6,86	711 877
Vente d'actions	11 décembre 2013	6 607	7,74	51 169
Véronique Zoccoletto				
Exercice d'options de souscription d'actions	du 5 au 8 novembre 2013	60 316	5,63	339 579
Exercice d'options de souscription d'actions	du 10 au 12 décembre 2013	43 446	6,30	273 710
Vente d'actions	du 5 au 8 novembre 2013	60 316	6,84	412 445
Vente d'actions	du 10 au 12 décembre 2013	43 446	7,79	338 616

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

La société respecte les dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur NYSE Euronext entrées en vigueur le 20 janvier 2007, qui font l'objet du titre 2 du livre II du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) relatif à l'information périodique et permanente.

Le règlement général définit l'information réglementée sous la forme d'une liste de rapports et d'informations à publier par les sociétés, ainsi que les dispositions concernant sa diffusion et son archivage. Lectra utilise les services de NASDAQ OMX, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le règlement général pour la diffusion et le dépôt auprès de l'AMF de l'information réglementée. Parallèlement, celle-ci est publiée sur le site Internet de la société.

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

Le Groupe Lectra a comptabilisé, en 2013, € 715 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 434 milliers pour PricewaterhouseCoopers Audit, € 248 milliers pour KPMG et € 34 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 727 milliers en 2012.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe, au titre de l'audit des comptes et des autres prestations rendues par leurs réseaux aux filiales pour 2013, est de € 842 milliers, dont € 549 milliers pour PricewaterhouseCoopers Audit et € 293 milliers pour KPMG.

(en milliers d'euros)	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	158	149	29%	28%	131	131	45%	50%
Filiales intégrées globalement	276	297	50%	56%	117	110	40%	42%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
Émetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Sous-total	434	446	79%	85%	248	241	85%	91%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	115	80	21%	15%	45	23	15%	9%
Sous-total	115	80	21%	15%	45	23	15%	9%
Total	549	527	100%	100%	293	264	100%	100%

Mandat des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Les mandats de Commissaires aux comptes titulaires des cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG expirent à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2014 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Il en est de même pour les mandats de Franck Cournut et Étienne Boris, Commissaires aux comptes suppléants.

Le Conseil d'Administration a proposé aux actionnaires de renouveler les mandats de Commissaires aux comptes titulaires des cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG pour une nouvelle durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019. Il a également proposé de nommer KPMG Audit IS SAS, Immeuble le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris-La Défense, et Jean-Christophe Georghiou, né le 4 mai 1965 à Grenoble (Isère), de nationalité française, domicilié 63, rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine, Commissaires aux comptes suppléants pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

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

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

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

- e) les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;
- f) les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;
- g) les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;
- h) les pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions ;
- i) les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société ;
- j) les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Aucun de ces éléments n'est, en l'état, susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique portant sur les actions de Lectra SA.

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Les informations relevant de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite «Grenelle II» font l'objet d'un rapport spécifique annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale du 30 avril 2014. La société a désigné les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG co-vérificateurs des informations sociales, environnementales et sociétales dans le cadre de la loi Grenelle II. Leur mandat initial a été fixé à un an (vérification des informations 2013) et sera renouvelé pour une durée de six ans si l'Assemblée Générale renouvelle leur mandat de Commissaires aux comptes pour une nouvelle période de six ans.

Ethique, diversité, valeurs clés

Une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de l'individu font partie des valeurs essentielles de Lectra.

Le Groupe proscrit toute idée ou pratique de discrimination entre les personnes, notamment en raison du sexe, de l'âge, d'un handicap, de l'origine ethnique, de l'origine sociale ou de la nationalité. Ce principe assure un traitement équitable en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Quant à la diversité, elle est depuis sa création une de ses caractéristiques premières, bien au-delà du refus de toute discrimination entre les personnes. Réparties dans 35 pays, ses équipes, de près de 50 nationalités, œuvrent chaque jour ensemble, puisant dans leurs différences des ressources supplémentaires de créativité et de dynamisme.

La forte culture d'entreprise de Lectra a été construite autour de cinq valeurs clés partagées par tous les collaborateurs dans le monde : l'entrepreneurship, le leadership, l'innovation, l'excellence et le customer care. Ouverte, vivante, elle privilégie un esprit d'équipe sans frontière géographique ni culturelle, allié à un sens aigu de la responsabilité individuelle. Elle a forgé une entreprise à l'identité forte, en phase avec l'évolution de ses clients, de ses marchés et de leurs cycles économiques.

Chaque fois que cela est possible, Lectra favorise les évolutions internes, avec un accompagnement adéquat, afin d'accroître le savoir-faire de ses collaborateurs et de maintenir leur employabilité.

Politique sociale

L'ambition du Groupe est de développer et de conforter sa position de leader mondial. Proche de ses clients, le Groupe entretient avec ces derniers des relations de longue durée et les accompagne dans leur évolution en leur offrant des solutions intégrées – composées de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés – qui répondent à leurs enjeux stratégiques, grâce à un investissement continu dans l'innovation et les nouvelles technologies ainsi que dans le développement de son capital humain.

Ses activités dans le monde reposent principalement sur la valeur de ses principaux cadres, l'expertise de ses

équipes et son réseau international commercial et de services, à la fois global et local.

Le Groupe a toujours affirmé son attachement à préserver au mieux ses ressources humaines et ses talents. Il applique une politique de rigueur dans ses plans de recrutement. Le suivi de la performance individuelle constitue également un axe important. A ce titre, le Groupe assure un suivi rapproché des personnes dont les performances ne sont pas satisfaisantes en les faisant bénéficier d'un accompagnement adapté leur permettant de progresser et d'améliorer leurs résultats. En 2005, le Groupe a pris la décision stratégique de maintenir la recherche et la production en France, pour protéger sa propriété industrielle tout en garantissant sa productivité et sa compétitivité.

Initiée cette même année, la transformation profonde de l'entreprise a été repensée fin 2009 pour mieux la préparer à l'après-crise. Ses objectifs sont d'adapter le Groupe aux grandes mutations de ses marchés géographiques et sectoriels ; d'accroître sa compétitivité et son leadership mondial ; de concentrer ses moyens sur ses marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs pour réaliser son potentiel de développement ; de renforcer et développer son organisation commerciale et marketing ; enfin, de renforcer la capacité d'innovation et les équipes de R&D.

Ces actions sont menées parallèlement à une recherche constante de la performance individuelle et collective. L'amélioration continue et l'optimisation de l'ensemble des fonctions, y compris administratives et financières, et des processus, reste un objectif permanent de l'entreprise. Pour accompagner cette stratégie, le Groupe mène une politique sociale soutenue de développement de ses ressources humaines.

Le premier axe majeur est de recruter et développer les meilleures compétences, au siège comme dans les filiales internationales et de continuer d'investir de manière significative dans la formation et le développement des compétences des managers et de leurs équipes pour favoriser et renforcer leur expertise et leur performance.

Le second axe est de mener les projets nécessaires pour simplifier l'organisation en s'appuyant sur de nouvelles méthodes de travail, ainsi que sur des systèmes d'information internes performants.

Effectif économique

L'effectif économique du Groupe (nombre de personnes en équivalent temps plein en activité) au 31 décembre 2013 est de 1 433 personnes dans le monde (1 345 au 31 décembre 2012). L'effectif juridique du Groupe est de 1 465 (effectif inscrit). Les équipes dédiées à la relation clients (marketing, commerciales et de services) représentent 50 % des effectifs ; la R&D, 18 % ; la production et la logistique, 11 % ; enfin, l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information représentent 21 %.

35 % des personnes présentes au 31 décembre 2013 ont rejoint le Groupe au cours des cinq dernières années, dont 32 % au cours des trois dernières.

Le Groupe met en œuvre une politique permettant de favoriser les parcours professionnels de ses collaborateurs les plus performants et d'accompagner l'ensemble des équipes dans l'évolution de leurs connaissances et de leur savoir-faire.

Il attache une importance particulière à l'évolution de la carrière de ses salariés au sein de l'entreprise. 98 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat de travail à durée indéterminée. Les contrats à durée déterminée concernent principalement des remplacements pour des congés de maternité ou de longue durée.

Entreprise transnationale, Lectra évolue dans un contexte multiculturel et partage son savoir-faire avec ses clients dans plus de 100 pays à travers son propre réseau mondial commercial et de services – complété dans certains pays par des agents ou des distributeurs. Ses équipes, réparties entre la société mère, Lectra SA et ses filiales, regroupent plus de 50 nationalités. Cette diversité constitue pour le Groupe une véritable richesse et un incontestable avantage concurrentiel.

Les hommes représentent 65 % de l'effectif du Groupe (inchangé par rapport à 2012) et sont majoritaires dans les équipes commerciales (82 %), de services après-vente (86 %), industrielles (80 %), et de R&D (81 %). A l'inverse, les femmes, qui représentent 35 % de l'effectif, sont majoritaires dans d'autres domaines tels que le marketing (79 %), l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information (67 %). La répartition est équilibrée dans les équipes de services professionnels de formation et de conseil (54 % d'hommes, 46 % de femmes). Les femmes ont représenté

39 % des recrutements de 2013 (41 % sur les trois dernières années), une proportion supérieure de 4 points à celle de 35 % observée au niveau des effectifs. Enfin, par grandes régions, l'Europe représente 71 % de l'effectif du Groupe (dont 49 % pour la France et 22 % pour les autres pays européens), l'Asie-Pacifique 12 %, les Amériques 12 % et les pays du reste du monde 5 %.

Formation et intégration

Lectra investit fortement sur la formation de ses collaborateurs, dont l'expertise constitue l'une des principales forces du Groupe.

Le recrutement de profils diversifiés et l'évolution des compétences constituent un axe d'action prioritaire, avec pour objectif une parfaite adéquation des métiers et des compétences avec la stratégie du Groupe.

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

Un large éventail de formations est proposé aux collaborateurs du monde entier. L'équipe Lectra Academy, entièrement dédiée et travaillant en relation directe avec les responsables de chaque département ou filiale, réalise des plans de formation adaptés à la spécificité des différents métiers de l'entreprise et aux particularités locales. Les séminaires sont organisés et animés par des experts du Groupe ou des formateurs externes dans chaque domaine de compétence. Par ailleurs, Lectra Academy forme tous les nouveaux collaborateurs, dès leur arrivée, dans le cadre d'un séminaire d'intégration « Lectra Together » dont la durée varie de une à deux semaines, selon les profils, qui est prolongé par des actions de coaching menées par les managers à leur retour de formation.

Le plan de formation initié en 2011 est très ambitieux, avec un effort particulier consacré au renforcement des compétences de l'ensemble des équipes commerciales, marketing et de conseil du Groupe dans le cadre de

l'accélération de la transformation de l'entreprise et de l'accompagnement des nombreuses personnes recrutées. Le Groupe a également maintenu ses actions de formation technique aux nouvelles technologies et méthodologies, à l'offre de solutions Lectra et aux métiers de ses clients, pour ses autres équipes, notamment celles de recherche et développement. Certaines filiales font l'objet de plans de formation intensifs, compte tenu de l'évolution des marchés et des enjeux qu'ils portent dans la stratégie du Groupe, comme par exemple la Chine et les Etats-Unis. Chaque session est alors adaptée aux besoins et aux enjeux locaux, avec une animation confiée aux meilleurs experts du Groupe. En 2013, l'investissement dans la formation a représenté € 3,5 millions, soit 4,0 % de la masse salariale du Groupe. 82 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation (79 % en 2012).

Informations environnementales

Compte tenu de sa spécificité (conception, fabrication et distribution de logiciels et d'équipements de CFAO, et prestations de services associés), l'activité du Groupe n'a que très peu de conséquences sur l'environnement.

De ce fait, la société ne dispose pas de services internes de gestion de l'environnement, de formation et d'information des salariés sur celui-ci et ne consacre pas de moyens spécifiques à la réduction des risques pour l'environnement ni à la mise en place d'une organisation pour faire face aux accidents de pollution pouvant avoir des conséquences au-delà des établissements de la société. Cependant, de nombreux salariés ont été sensibilisés et intègrent l'environnement dans leurs décisions. Les enjeux environnementaux sont néanmoins pris en compte dès la phase de conception de ses produits et services.

Plus généralement, l'action environnementale du Groupe s'articule autour de trois axes :

- L'éco-conception de ses équipements de CFAO, qui a pour objectif de réduire les matières premières utilisées pour leur fabrication, ainsi que leur poids et leur encombrement. Elle vise également à limiter l'emploi de produits polluants ou dangereux, réduire les niveaux sonores des machines et augmenter la part des produits recyclables qui sont utilisés, en respectant notamment par anticipation de nombreuses normes dont l'application

n'est pas encore obligatoire. Cette politique vise enfin à réduire la consommation énergétique.

– Des produits et des services qui permettent au Groupe et à ses clients de réduire les émissions de CO₂, la consommation d'énergie et les ressources naturelles. C'est en particulier le cas pour les systèmes de diagnostic à distance (qui font partie de l'offre de Smart Services) qui permettent de maintenir la performance et de garantir un très fort niveau de disponibilité des logiciels et des équipements de CFAO installés chez les clients, sans déplacement de techniciens chez ces derniers. Par ailleurs, les solutions Lectra permettent à ses clients de limiter le nombre de prototypes physiques nécessaires au développement de leurs produits, mais également de diminuer leur consommation de matières premières (tissus, cuir, textiles techniques, matériaux composites) lors de leur fabrication. Cette réduction des matières premières se traduit par ailleurs, indirectement, par des consommations énergétiques et des émissions de CO₂ réduites.

– L'investissement dans des infrastructures préservant l'environnement. Ainsi, sur son site industriel de Bordeaux-Cestas, le Groupe a investi dans des infrastructures favorisant les économies d'énergie en matière de chauffage et d'éclairage. Il a aussi investi de façon importante dans des programmes de dématérialisation des documents et de virtualisation des serveurs informatiques qui permettent des gains importants dans la consommation de papier ou d'énergie. Le Groupe s'est enfin doté de systèmes de visioconférences performants et sophistiqués, dont le siège et la quasi-totalité des filiales à travers le monde sont équipés, qui permettent la réalisation de réunions à distance avec une qualité et un confort (image, son, interactivité et partage de documents) importants. Les collaborateurs du Groupe les utilisent de façon intensive et croissante, ce qui permet de limiter de manière significative les déplacements (essentiellement en avion compte tenu de l'implantation mondiale des équipes) et donc les émissions de gaz à effet de serre. Par ailleurs, le Groupe considère ne pas avoir d'impact sur la biodiversité et à ce titre ne développe pas de mesures particulières pour la préserver ou la développer. Enfin, le Groupe n'a aucune provision ni garantie pour risques en matière d'environnement dans ses comptes.

Il n'a jamais versé d'indemnité en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et n'a pas connaissance d'une violation par l'une quelconque de ses filiales étrangères des règles locales relatives au respect de l'environnement.

Sous-traitance

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

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

Le Groupe a initié depuis de nombreuses années une politique d'achats responsables qui se traduit notamment par la promotion de la sous-traitance locale, la réduction du nombre de fournisseurs, la rationalisation de la logistique afin de minimiser les transports et les emballages, l'emploi de produits recyclables et à plus faible empreinte carbone, la promotion des actions de recyclage, la mise en place d'une charte des achats responsables entre la société, ses fournisseurs et sous-traitants, et par la mise en place de contrats rappelant ses exigences sociales et environnementales.

Le Groupe incite ses sous-traitants et fournisseurs à la mise en place de politiques contribuant à la préservation des ressources naturelles, à la réduction et à l'élimination de leurs déchets au moyen de solutions respectueuses de l'environnement.

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

Relations du Groupe avec les établissements d'enseignement

Le Groupe a fait le choix de focaliser son engagement sur le monde de l'éducation, et plus particulièrement la formation des professionnels de demain.

Lectra considère qu'en tant que leader mondial l'une de ses responsabilités est de contribuer activement au développement et à la préparation à la vie professionnelle des étudiants, notamment dans le secteur des industries de la mode. Depuis de nombreuses années, la société et ses filiales ont ainsi développé des partenariats avec plus de 850 établissements d'enseignement basés dans 60 pays.

Ces partenaires sont principalement :

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

Depuis 2007, la société a intensifié son action et sa présence dans le monde de l'éducation. Sa politique de partenariats est couronnée de succès et renforce le soutien du Groupe aux professionnels de demain en accompagnant les étudiants tout au long de leurs études. Trois niveaux de partenariat permettent d'individualiser et d'adapter le contenu et les engagements aux spécificités de chaque institution (nature des cours dispensés et parcours des étudiants). Lectra offre aux étudiants l'accès à ses dernières technologies ainsi que toute son expertise pour aider les professeurs à les intégrer dans leurs programmes. Tous les partenariats s'inscrivent dans une démarche conjointe et personnalisée, dans le cadre d'un engagement réciproque à long terme entre l'institution et Lectra. 36 partenariats « Privilège » (niveau le plus complet) ont été signés avec des écoles et des universités prestigieuses en Allemagne, Brésil, Canada, Chine, Etats-Unis, France, Inde, Italie, Pays Bas, Pologne, au Royaume-Uni et en Suisse. Ils offrent notamment aux étudiants la possibilité d'acquérir une connaissance pratique des innovations technologiques et du monde de l'entreprise en les faisant bénéficier, lors de séminaires, de l'expérience des meilleurs experts du Groupe. Lectra apporte également à leurs projets de fin d'études un support et une vitrine exceptionnels, notamment grâce à son réseau international et à son site Internet, où un espace leur est dédié. Enfin, Lectra propose des stages et recrute activement des jeunes diplômés de ces institutions.

Pour la sixième année consécutive, après Shanghai en 2010, Bordeaux en 2011 et Londres en 2012, Lectra a réuni ses partenaires « Privilège » à l'occasion de son congrès annuel, organisé à Milan en novembre 2013, et a accueilli plus de 55 professeurs, responsables de départements et directeurs de 32 écoles et universités de mode.

Ces partenariats se traduisent par des investissements particulièrement importants réalisés par le Groupe, correspondant à la valeur des plus de 60 000 licences de logiciels actives, dont l'utilisation est concédée gratuitement aux professeurs et aux étudiants.

Parallèlement, le Groupe collabore avec les plus grandes fédérations professionnelles dans le monde, telle la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Il travaille étroitement avec tous les acteurs du secteur pour anticiper au mieux les mutations de l'industrie, et les aider à conserver une compétitivité élevée dans un environnement soumis aux aléas d'une économie mondiale complexe et aux nouveaux enjeux de l'économie de l'après-crise.

Par ailleurs, Lectra s'est engagée, en tant que partenaire fondateur, auprès de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, créé en 2011 par l'ESCP Europe et la Fondation Europe +. Véritable *think tank*, il a pour mission de promouvoir une vision élargie de l'innovation et de constituer un carrefour de réflexion favorisant les échanges avec les pouvoirs publics en matière d'innovation, aux niveaux français et européen.

En 2013, Lectra a signé un nouveau partenariat avec l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, d'une durée de trois ans, pour la création en janvier 2014, d'une chaire « Mode et Technologie » au sein de l'ESCP Europe. Cette chaire sera un pôle de référence pour la recherche dans le domaine de l'innovation, de la technologie, de la mode et du luxe, ainsi qu'un lieu de rencontre et d'échanges des acteurs économiques, académiques, politiques et des étudiants de l'ESCP Europe. Elle contribuera à la diffusion et à la valorisation des résultats de ses recherches sous forme de séminaires et de formations pour le monde professionnel.

9. ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe a continué d'investir de manière soutenue en R&D malgré la crise économique, et a prévu de renforcer ses équipes de R&D de 40 ingénieurs logiciels à Bordeaux-Cestas dans le cadre de son plan d'investissement d'avenir de € 50 millions.

Les effectifs R&D ont augmenté de 17 % en 2013. Ils comprenaient 250 personnes au 31 décembre 2013 (213 au 31 décembre 2012), dont 235 en France, 13 en Espagne et 2 en Allemagne. Composées principalement d'ingénieurs de formation, ces équipes recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels et des services Internet à l'électronique, la mécanique ainsi qu'à l'expertise des métiers des clients du Groupe. Le Groupe fait également appel à des sous-traitants spécialisés pour une faible part de ses dépenses globales de R&D. Les dépenses de R&D sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche et, depuis 2013, de la part du nouveau crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicables en France, elles ont représenté € 19,1 millions en 2013, soit 9,4 % du chiffre d'affaires (€ 17,4 millions et 8,7 % en 2012). Les frais nets de R&D, après déduction des crédits d'impôt s'établissent à € 12,5 millions (€ 11,5 millions en 2012).

Grâce à ces investissements importants (près de € 175 millions au total sur les dix dernières années, un patrimoine technologique qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière), le Groupe réussit à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

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

L'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2013 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée Générale du 27 avril 2012 et autorisé la société à intervenir sur ses propres actions pour une période de dix-huit mois à compter de la date de ladite Assemblée, avec pour seul objet d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association

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

Annulation d'actions

La société n'est pas autorisée à annuler d'actions.

Intervention de la société pour son propre compte

La société n'est pas autorisée à procéder à l'achat ni à la cession d'actions pour son propre compte.

Contrat de liquidité

Depuis le 21 mai 2012, Lectra a confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers. Le contrat était jusque-là géré par SG Securities (Société Générale).

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013, dans le cadre de ce contrat, la société a acheté 233 215 actions au cours moyen de € 5,96 et vendu 307 091 actions au cours moyen de € 5,95.

Au 31 décembre 2013, elle détenait 10 408 (soit 0,04 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 1,00, à un prix de revient moyen de € 8,01, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité (14 767, 0,05 % et € 8,18 à la date du présent rapport), ainsi que des liquidités de € 0,3 million.

La société pourra augmenter les actifs affectés à ce contrat, si nécessaire, à concurrence de € 1 000 000, sans toutefois dépasser la contre-valeur de 150 000 actions Lectra.

Renouvellement du programme de rachat d'actions

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2014 d'autoriser le renouvellement du programme de rachat d'actions de la société en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce pour une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée Générale.

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

La société se conformera aux obligations légales relatives à l'existence de réserves suffisantes et à la suppression du droit de vote des actions détenues.

Part maximale du capital et nombre maximal des titres que la société se propose d'acquérir

Ce programme portera, comme précédemment, sur un nombre variable d'actions tel que la société ne vienne pas à détenir, compte tenu des titres en stock, un pourcentage supérieur à 3% du capital actuel (représentant 891 895 actions à la date d'établissement du présent rapport), ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Caractéristiques des titres concernés par le programme de rachat

Les actions ordinaires Lectra sont cotées au compartiment B de NYSE Euronext (code ISIN : FR0000065484).

Le Conseil d'Administration, dans ses rapports à l'Assemblée Générale annuelle, donnera aux actionnaires les informations prévues par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration a proposé de fixer à :

- quinze euros (€ 15) le prix maximal d'achat ;
- trois millions d'euros (€ 3 000 000) le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d'actions.

Si la résolution proposée est accueillie favorablement, ce nouveau programme remplacera celui autorisé par votre Assemblée Générale du 30 avril 2013 ; il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 30 octobre 2015.

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

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2013.

12. CALENDRIER FINANCIER

L'Assemblée Générale annuelle se réunira le 30 avril 2014. Les résultats financiers trimestriels 2014 seront publiés les 29 avril, 30 juillet et 29 octobre, après la clôture de

NYSE Euronext. Les résultats de l'exercice 2014 seront publiés le 11 février 2015.

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

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

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012 a autorisé l'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options qui a une durée de trente-huit mois expirant le 27 juin 2015 (cf. chapitre 7). Cette autorisation a mis fin de plein droit à l'autorisation d'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2010.

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

Comme 2013, 2014 s'annonce aussi imprévisible que difficile. Les nouvelles prévisions de croissance pour 2014 et 2015 confirment des signes de reprise partielle dans certains pays développés, en particulier les États-Unis et le Japon, alors que l'Europe continue de cumuler les difficultés structurelles et pourrait connaître une déflation. Parallèlement, la croissance de certains pays émergents a été revue à la baisse. Enfin, certains risques monétaires se sont amplifiés : resserrement graduel de la politique américaine, chute des devises émergentes. Plus encore que la dégradation de l'environnement macroéconomique, l'alternance de nouvelles positives et négatives, l'absence de visibilité et l'accroissement de leurs inquiétudes tant que des premiers signes d'une amélioration durable de l'économie ne seront pas perceptibles et ne rétabliront pas la confiance, continueront de peser fortement sur les décisions d'investissement des entreprises. Elles risquent par ailleurs, pour les financer, de se trouver confrontées à des difficultés accrues.

Perspectives 2014

Le niveau des commandes de nouveaux systèmes en 2013 a été plus faible qu'anticipé, en particulier au quatrième trimestre. Compte tenu du carnet de commandes au 1^{er} janvier, inférieur de € 2,5 millions à celui de l'an passé, et du faible niveau de l'activité commerciale du mois de janvier, le chiffre d'affaires du premier trimestre 2014 devrait être stable et le résultat opérationnel en baisse par rapport au premier trimestre 2013, et être respectivement d'environ € 48 millions et € 1,5 million.

Cependant, les projets clients en cours de négociation sont plus nombreux qu'en début d'année 2013.

Quant aux équipes commerciales en place, elles sont sensiblement plus nombreuses, avec des profils plus seniors, et ont bénéficié d'une formation approfondie. La montée en puissance des collaborateurs récemment recrutés devrait commencer à produire ses effets positifs à compter du second semestre. Enfin, le plan de recrutement se poursuit pour atteindre l'objectif final fixé entre la fin de l'année et le 30 juin 2015.

Une forte sensibilité aux parités monétaires

La société a établi ses scénarios 2014 sur la base de parités arrêtées au 1^{er} février, notamment \$ 1,35 / € 1. À la date du présent rapport, elle n'a pas couvert son exposition aux cours de change pour 2014.

La conversion des résultats 2013 aux cours de change 2014 retenus se traduit par une réduction du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant de € 2,6 millions et € 1,3 million respectivement, à € 200,4 millions et € 16,2 millions. La marge opérationnelle courante perd 0,5 point à 8,1%. La sensibilité aux fluctuations du dollar et des autres devises figure en note 33 de l'annexe au présent rapport.

Paramètres financiers

Le plan de marche 2014 repose sur les paramètres suivants (les variations sont à données comparables) :

- un maintien des taux de marge brute des différentes lignes de produits aux mêmes niveaux qu'en 2013 ;
- des revenus récurrents en croissance de 4,5% à 5,5%. Les contrats récurrents devraient poursuivre leur croissance à un taux de l'ordre de 3,5% à 4,5%, et les ventes de pièces détachées et consommables, de 5,5% à 6,5% en raison de l'augmentation du parc installé, de l'activité et des niveaux de production des entreprises ;

- un niveau de frais généraux fixes d'environ € 124 millions, en augmentation de € 8 millions (+ 7%) par rapport à 2013. Sur ces € 124 millions, € 16 millions, soit 13%, sont liés au plan de transformation de l'entreprise ;
- un ratio de sécurité - part des frais fixes annuels couverts par la marge brute dégagée par les revenus récurrents - de 77%.

Comme les années précédentes, la principale incertitude concerne le niveau du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. La visibilité reste limitée et l'exigence de prudence maintenue.

L'objectif de la société est de réaliser, au minimum, un chiffre d'affaires de l'ordre de € 214 millions (+ 7% par rapport à 2013), un résultat opérationnel courant d'environ € 18 millions (+ 10%), une marge opérationnelle courante de 8,3% (en légère augmentation) et un résultat net de l'ordre de € 12,5 millions (stable à données réelles, hors éléments non récurrents de 2013).

Elle espère cependant, dans le cas où les risques macroéconomiques s'atténueraient, entraînant une reprise des investissements des clients, et en capitalisant sur les effets attendus du plan de transformation, dépasser ces chiffres et rattraper une partie du retard par rapport au plan initial. Chaque million d'euros de chiffre d'affaires des nouveaux systèmes supplémentaire se traduirait par une augmentation du résultat opérationnel d'environ € 0,45 million.

Le cash-flow libre devrait continuer d'être supérieur au résultat net diminué du montant net des crédits d'impôt recherche et compétitivité et emploi comptabilisés ou remboursés en 2014.

Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme

La société a abordé 2014 avec des fondamentaux opérationnels encore plus solides qu'en 2013 et une structure financière à nouveau renforcée.

Confortée par la solidité de son modèle économique et la pertinence de sa feuille de route stratégique, la société est confiante sur ses perspectives de croissance à moyen terme.

Le Conseil d'Administration
Le 25 février 2014

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2013

Annexe au chapitre 13 du rapport de gestion du Conseil d'Administration

Type d'émission	Date de l'autorisation	Échéance	Durée	Montant maximal	Utilisations
Options de souscription d'actions ⁽¹⁾	27 avril 2012	27 juin 2015	38 mois	Capital : € 1 500 000	Utilisée à hauteur de : € 871 644

Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2013

€ 628 356

(1) L'Assemblée Générale du 27 avril 2012 a autorisé l'émission de 1 500 000 actions maximum d'une valeur nominale de € 1,00. Le montant maximal et les utilisations au 31 décembre 2013 sont indiqués en valeur nominale des actions ; 871 644 options ont été utilisées au 31 décembre 2013, et 628 356 restaient à la disposition du Conseil (cf. note 15.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

ATTESTATION DE LA SOCIÉTÉ RELATIVE AU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

Paris, le 25 février 2014

Daniel Harari
Directeur Général

Jérôme Viala
Directeur Financier

RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES ET SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Chers actionnaires,

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

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

La loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire a modifié les dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Elle exige principalement que, lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, elle précise, dans le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, les dispositions de ce Code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été ou, lorsque la société ne se réfère pas à un tel Code de gouvernement d'entreprise, ce rapport doit indiquer les règles retenues en complément des exigences requises par la loi et expliquer les raisons pour lesquelles la société a décidé de n'appliquer aucune disposition de ce Code de gouvernement d'entreprise.

Conformément à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, le présent rapport rend également compte de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

Le Conseil d'Administration de la société a adhéré formellement au *Code de gouvernement d'entreprise*

des sociétés cotées publié conjointement par l'AFEP et le MEDEF (code consolidé de décembre 2008 mis à jour en juin 2013, ci-après désigné par « Code AFEP-MEDEF »), dès 2008 et veillé à son application rigoureuse. Il a en particulier déclaré le 28 novembre 2008 que la société avait décidé de retenir les recommandations édictées par le Code AFEP-MEDEF, comme le Code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfèrera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

L'AFEP et le MEDEF ont publié en octobre 2013 leur cinquième rapport annuel sur l'application de leur Code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120.

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

Comme les années précédentes, le présent rapport a donc principalement pour objet de vous exposer (i) les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration de la société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, (ii) les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, (iii) les règles arrêtées par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux, et (iv) de préciser les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui sont apparues inopportunes au regard des spécificités de la société, et de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles ont été écartées. Sauf pour les modifications limitées indiquées dans le présent rapport par rapport à l'exercice précédent, qui sont soulignées comme telles, le contenu du présent rapport est pour l'essentiel sans changement par rapport à celui de l'an passé.

Ce rapport a été présenté et commenté devant le Comité d'Audit et approuvé par le Conseil d'Administration au cours de leurs réunions du 25 février 2014.

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

1.1. Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration

Il est rappelé que, en application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le Conseil d'Administration a dissocié en 2002, comme le permet la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués. Conformément aux statuts de la société, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration.

Dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF a précisé que, dans leur communication avec le marché, les sociétés devaient préciser leurs perspectives à long terme dans l'information des investisseurs. C'est précisément ce que la société a fait en présentant, dans son rapport financier du 12 février 2013 et le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2013, sa nouvelle feuille de route stratégique 2013-2015 et les objectifs financiers qu'elle s'est fixés pour 2015 ; la société a reprecisé ses perspectives à long terme dans son rapport financier du 11 février 2014 et le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014.

1.2. Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de quatre membres : André Harari, Président du Conseil d'Administration, Daniel Harari, Directeur Général, Anne Binder et Bernard Jourdan.

Le Conseil d'Administration avait coopté Anne Binder et Bernard Jourdan, respectivement les 27 octobre et 21 décembre 2011, en qualité de nouveaux

administrateurs indépendants. Ces cooptations ont été ratifiées par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012 qui a également reconduit le mandat de ces derniers pour une durée de quatre années.

Compte tenu du renouvellement du Conseil d'Administration, de nombreuses réunions du Comité Stratégique et du Comité des Rémunérations ont été organisées pour que les deux nouveaux administrateurs aient une connaissance approfondie de la société, de son organisation, de son fonctionnement et de son offre de produits et de services, ainsi que de l'examen de la nouvelle feuille de route stratégique 2013-2015. Dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF fait référence aux dispositions du Code de commerce prévoyant que, dans le cas où la participation des salariés dépasse le seuil de 3 % du capital social ou celui où la société emploie au moins 5 000 salariés permanents en France ou au moins 10 000 dans le monde, avec ses filiales directes ou indirectes, le Conseil d'Administration doit comprendre des administrateurs représentant les salariés. La société, ne remplissant aucune des deux conditions, n'est pas concernée par cette disposition.

Biographies et autres mandats des administrateurs

Les biographies et les autres mandats des administrateurs sont détaillés dans le rapport annuel de la société.

André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. À l'exception de ses mandats dans la société et dans certaines de ses filiales, Daniel Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur.

Nombre d'actions détenues par les administrateurs

L'article 12 des statuts de la société prévoit que chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins de la société pendant toute la durée de son mandat.

Au 25 février 2014, André Harari détenait 5 606 851 actions de la société et Daniel Harari 5 507 560 actions (soit respectivement 18,9 % et 18,5 % du capital). À cette même date, Anne Binder détenait 200 actions de la société et Bernard Jourdan 78 actions.

Le Code AFEP-MEDEF indique que chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel, ce qui est le cas pour la société.

Il indique également que chaque administrateur doit posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus : à défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition. Tel n'est pas le cas pour la société. Le Conseil considère en effet que, pris collectivement, les quatre administrateurs détiennent un nombre très important d'actions et que leur prise en compte de l'intérêt des actionnaires ne peut être mise en cause, mais qu'il n'est ni nécessaire ni suffisant d'être, à titre individuel, un actionnaire important pour remplir avec diligence les fonctions d'administrateur. Enfin, les deux administrateurs non dirigeants mandataires sociaux, qui détiennent le moins d'actions à titre individuel, ont été sélectionnés pour leur indépendance et leur expérience extérieure à la société.

Critères d'indépendance des administrateurs

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

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

Tel est le cas de deux des quatre membres du Conseil d'Administration, Anne Binder et Bernard Jourdan.

Durée du mandat des administrateurs

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

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale du 27 avril 2012 a ramené à quatre ans la durée des mandats d'administrateur.

En conséquence, les mandats d'André Harari, de Daniel Harari, d'Anne Binder et de Bernard Jourdan ont été renouvelés le 27 avril 2012 pour une durée de quatre ans. Ils prendront fin en 2016 à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. De ce fait, la société ne respecte pas la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à l'échelonnement des mandats. Elle considère que la stabilité du Conseil d'Administration, assurée par la concomitance des termes des mandats de ses membres, compte tenu du nombre réduit d'administrateurs, est un élément important du bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités, et garantit une meilleure connaissance de l'activité, de la stratégie, des enjeux et des problématiques spécifiques à la société.

Proportion de femmes parmi les administrateurs

La loi du 13 janvier 2011 a fixé de nouvelles règles en matière de représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les Conseils d'Administration. Entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2017, elle fixe à 40 % la proportion minimale des administrateurs de chaque sexe à compter de 2017, et à 20 % à l'issue de la première Assemblée Générale Ordinaire tenue après le 1^{er} janvier 2014. Le Code AFEP-MEDEF est plus exigeant et demande que le seuil de 40 % soit atteint à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire se tenant en 2016.

Anne Binder ayant été cooptée en qualité de nouveau membre du Conseil d'Administration, puis confirmée dans ces fonctions par l'Assemblée Générale du 27 avril 2012, la proportion de 20 % visée ci-dessus est respectée par la société et continuera de l'être pendant la durée du mandat des administrateurs actuellement en fonction, soit jusqu'au premier semestre 2016.

Le Conseil d'Administration a discuté en 2013 de l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il a constitués et considéré qu'il avait pris toutes dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance, la diversité d'analyse et l'objectivité nécessaire. Ce point sera examiné à nouveau en 2016 à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs.

1.3. Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a constitué trois comités : un Comité d'Audit (2001), un Comité des Rémunérations (2001) et un Comité Stratégique (2004).

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

Jusqu'au 31 décembre 2012, ces comités étaient chacun composés de trois administrateurs, dont deux administrateurs indépendants (conformément à la règle des deux tiers minimum d'administrateurs indépendants), le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations étant présidés par un administrateur indépendant. Le Conseil d'Administration a toujours considéré que la composition du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations, dont la présidence était assurée par un administrateur indépendant, ainsi que les échanges ayant lieu avec l'autre membre indépendant du Comité, paraissaient conformes à la bonne représentation des intérêts des différents actionnaires de la société.

Le Code AFEP-MEDEF préconise que les Comités d'Audit et des Rémunérations ne comprennent aucun « dirigeant mandataire social » : tel n'était pas le cas jusqu'au 31 décembre 2012 puisque le Conseil avait jugé utile qu'André Harari, Président du Conseil d'Administration, y participe (André Harari n'assume aucune fonction de direction opérationnelle, n'est ni Directeur Général ni Directeur Général Délégué, mais est étroitement impliqué dans le suivi de la gestion de la société).

Par ailleurs, l'article L. 823-19 du Code de commerce, introduit par l'ordonnance du 8 décembre 2008, qui a rendu obligatoire la mise en place d'un Comité d'Audit, a spécifié que ce Comité ne pouvait comprendre d'administrateur exerçant des fonctions de direction à compter du 31 août 2013. Par anticipation sur l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions légales, André Harari a volontairement mis fin à ses fonctions de membre du Comité d'Audit le 31 décembre 2012.

Par cohérence, et afin de respecter les recommandations du Code AFEP-MEDEF à ce sujet, il a également mis fin à ses fonctions de membre du Comité des Rémunérations à cette même date.

Enfin, dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF requiert que chaque comité doit être doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement, qui peuvent être intégrées au règlement intérieur du Conseil d'Administration, ce que la société a fait dans sa mise à jour mise en ligne le 11 février 2014.

Comité d'Audit

Composition

Le Comité d'Audit est composé, depuis le 1^{er} janvier 2013, de deux administrateurs indépendants : Bernard Jourdan, Président du Comité, et Anne Binder.

Le Code AFEP-MEDEF précise que les membres du Comité doivent avoir une compétence financière ou comptable et bénéficière, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise : tel est le cas de ses deux membres, du fait de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle décrites dans leur notice biographique. En particulier, Bernard Jourdan, Président du Comité, est titulaire d'un *Master of Sciences* du Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (MIT, Cambridge, États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, Licencié ès sciences économiques (Paris Assas) et titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures (Paris). Anne Binder est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et *Master in Business Administration* de l'INSEAD (Fontainebleau, France) ; elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers.

Mission

Conformément à la loi et aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, sa mission est :

- d'examiner les comptes, et notamment de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et d'examiner, préalablement au Conseil d'Administration, les communiqués et avis financiers trimestriels et annuels.

Le Comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;

- de suivre les règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes, de piloter la procédure de leur sélection lors de l'échéance de leur mandat en cours et de soumettre au Conseil d'Administration sa recommandation. Le Comité se fait également communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes, ainsi qu'une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission de Commissaires aux comptes ;
- d'examiner les informations relatives à la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » ;
- de formuler ses recommandations au Conseil.

Réunions – Activité

Le Comité d'Audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil consacrées à l'examen des comptes trimestriels et annuels. Les Commissaires aux comptes et le Directeur Financier participent à toutes ces réunions. Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois en 2013. Les membres du Comité ont tous été présents. Le taux de participation effectif a été de 100 %.

L'examen des comptes, qui sont passés en revue trimestriellement, est accompagné d'une présentation par le Directeur Financier décrivant les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Il est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, ainsi que des options comptables retenues, de même que des travaux effectués dans le cadre de leur mission et de leurs observations éventuelles. Le Président du Comité demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports. Le Président du Comité rend toujours compte au Conseil d'Administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'arrêtés des comptes trimestriels et annuels.

Le Comité examine de manière constante la préparation des comptes de la société, les audits internes et les pratiques de communication de l'information (*reporting*), ainsi que la qualité et la sincérité des rapports financiers de la société. Il s'appuie dans sa mission sur le Directeur Financier et passe en revue avec lui périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie. Il valide également avec lui les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours. Le Comité examine notamment les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiquées et les actions correctrices éventuellement nécessaires, et informe le Conseil d'Administration lorsqu'il le juge nécessaire. Il examine enfin les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes consolidés et sociaux trimestriels, semestriels ou annuels, avant leur examen par le Conseil d'Administration. Le Comité a en particulier examiné le rapport de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur les rapports de Présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2012, de novembre 2013 ainsi que la recommandation de l'AMF du 12 novembre 2013 sur l'arrêté des comptes 2013. Lors du Comité qui précède le Conseil d'Administration examinant le dossier de l'Assemblée Générale annuelle, le Comité examine en particulier le rapport de gestion du Conseil d'Administration ainsi que le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice écoulé et formule ses recommandations.

En 2013, puis les 11 février et 25 février 2014 pour l'examen des comptes et des états financiers de l'exercice 2013 (André Harari ayant été invité à y participer), le Comité a en particulier examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition et les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2013, ainsi que les impacts sur les comptes de la loi de finances rectificatives pour 2013 du 29 décembre 2013 et de la loi de finances pour 2014 du 29 décembre 2013. Le Comité a également examiné le rapport du 5 novembre 2013 de l'AMF relatif à la mise en œuvre des nouvelles dispositions de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II », son décret d'application

publié le 24 avril 2012, ainsi que l'arrêté du 13 mai 2013 qui détermine les modalités dans lesquelles les organismes vérificateurs conduisent leur mission. Son examen a également porté sur les évolutions apportées dans les mentions obligatoires devant figurer dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2014, pour 2013, par rapport à celles publiées en 2012. Le Comité a par ailleurs examiné le budget de l'exercice 2014, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultat 2014 ainsi que les hypothèses macroéconomiques retenues, qui sous-tendent les informations communiquées au marché financier.

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

Le Comité a également organisé une réunion spécifique avec l'équipe de la Direction financière pour une présentation et une discussion sur son organisation et ses moyens de contrôle.

Le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la sélection ou du renouvellement des Commissaires aux comptes, le Comité propose au Conseil la procédure de sélection, et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés,

en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ». Privilégiant la continuité et l'expertise acquise par les Commissaires aux comptes de la société à ce jour, le Comité a choisi de ne pas recourir à un appel d'offres lors du renouvellement en 2008 des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants, mais leurs honoraires ont été discutés. Il en est de même pour leur renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2014 pour une nouvelle période de six exercices. Le Comité examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe Lectra, il n'y a pas eu lieu d'examiner les mesures de sauvegarde à prendre pour atténuer ces risques ; le montant des honoraires versés par la société et ses filiales, comme la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux sont négligeables et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Enfin, le Comité s'assure, chaque année, que la mission des Commissaires aux comptes est exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal, notamment de toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique...) réalisée directement ou indirectement au profit de la société et de ses filiales. Toutefois, sur recommandation du Comité, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés ; les honoraires correspondants sont peu significatifs. Le Comité n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Le Code AFEP-MEDEF préconise qu'un délai minimum de deux jours soit établi entre la réunion du Comité d'Audit et celle du Conseil d'Administration. Cette recommandation n'est pas suivie par la société, le Comité d'Audit se réunissant systématiquement le matin même du Conseil d'Administration, préalablement à sa réunion, afin de réduire les délais d'arrêtés des comptes et de communication au marché. Cependant, les membres du Comité d'Audit, comme le Conseil d'Administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à cinq jours minimum avant les réunions. Le Président du Comité d'Audit communique systématiquement les recommandations du Comité en séance du Conseil.

Comité des Rémunérations

Composition

Le Comité des Rémunérations est composé de deux administrateurs indépendants : Bernard Jourdan, Président du Comité, et Anne Binder.

La révision de juin 2013 du Code AFEP-MEDEF précise qu'« *il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité* ». Cependant, dans la mesure où la société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs salariés pour les raisons exposées plus haut, cette recommandation ne concerne pas la société.

Mission

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

- d'examiner préalablement au Conseil d'Administration les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable ainsi que les avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux, de formuler ses recommandations et de fixer ceux des autres membres du Comité Exécutif. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos ;
- d'examiner le montant de la rémunération fixe et variable de l'ensemble des managers du Groupe dont la rémunération annuelle globale est supérieure à € 150 000 ou \$ 200 000 ;
- d'examiner préalablement au Conseil d'Administration le plan d'attribution d'options de souscription d'actions annuel et de formuler ses recommandations ;
- d'examiner la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et de formuler ses recommandations au Conseil d'Administration, préalablement à la délibération annuelle du Conseil d'Administration conformément aux dispositions de la loi du 13 janvier 2011 ;
- de prendre connaissance, une fois par an, du bilan des ressources humaines du Groupe, ainsi que de la politique engagée et du plan correspondant pour l'exercice en cours. Cet examen est élargi au suivi régulier de l'avancement du plan de recrutement 2012-2015.

Réunions – Activité

Le Comité des Rémunérations se réunit avant chaque Conseil d'Administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions. Il fixe la rémunération et les avantages annexes des autres membres du Comité Exécutif et passe également en revue une fois par an les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Il examine également une fois par an, préalablement au Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de la loi du 13 janvier 2011, la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et formule ses recommandations. Le Comité examine en détail tous les documents correspondants préparés par le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines, et adresse ses recommandations au Conseil.

Compte tenu de son importance, le Comité des Rémunérations a fait un point régulier sur l'avancement du plan de recrutement du Groupe pour la période 2012-2015. Il en a été de même pour les conséquences de l'évolution des dispositions fiscales et sociales en France. Il s'est réuni trois fois en 2013. Il s'est également réuni le 11 février 2014 pour examiner et arrêter les montants définitifs des rémunérations variables et le 25 février pour arrêter le nombre d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2013. Les membres du Comité ont tous été présents. Le taux de participation effectif a été de 100 %.

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

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

Comité Stratégique

Composition

Le Comité Stratégique est composé de : André Harari, Président du Comité, Anne Binder et Bernard Jourdan.

Mission

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

Réunions – Activité

Le Comité s'est réuni trois fois en 2013, ainsi que le 9 janvier 2014, pour examiner et discuter notamment les performances de réalisation de la feuille de route stratégique 2013-2015 adoptée fin 2012 pour préparer le Groupe aux nouveaux enjeux économiques mondiaux de l'après-crise, continuer de renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers, analyser les principaux risques internes à l'entreprise ou externes (macroéconomiques, technologiques, concurrentiels) et formuler ses recommandations. Il en a été de même pour les performances de réalisation du plan de transformation 2012-2015 lancé en septembre 2011. Le Comité a été étroitement et régulièrement tenu informé de l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique sur l'activité du Groupe.

Le Comité a par ailleurs examiné et discuté les priorités et les scénarios élaborés pour 2014, ainsi que les grandes orientations du plan d'actions 2014, des plans de R&D, marketing et de ressources humaines. Compte tenu de l'importance de ces sujets, le Directeur Général ainsi que les autres membres du Comité Exécutif ont été invités à se joindre à plusieurs réunions du Comité. Les membres du Comité ont tous été présents. Le taux de participation effectif a été de 100 %.

Limite du pouvoir de décision des Comités

Les sujets, dont l'examen est souhaité par le Président du Conseil d'Administration ou le Président de chaque Comité, sont inscrits à leur ordre du jour. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'Administration est du ressort de l'examen préalable du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations ou du Comité Stratégique,

le Président du Comité intervient en séance plénière du Conseil pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Aucune décision relevant du Conseil d'Administration n'est prise en Comité d'Audit, en Comité des Rémunérations ou en Comité Stratégique. Toutes ces décisions, en particulier celles concernant la rémunération des dirigeants exerçant un mandat social et l'attribution des plans d'options de souscription d'actions aux managers et salariés, ainsi que toute opération de croissance externe sont examinées et approuvées en séance plénière du Conseil d'Administration. Par ailleurs, tous les communiqués et avis financiers publiés par la société sont préalablement soumis à l'examen du Conseil et des Commissaires aux comptes et publiés le soir même après la clôture de NYSE Euronext. Le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration délibère sur ce sujet en dehors de leur présence : tel n'a jamais été le cas pour Lectra, compte tenu des pratiques d'extrême transparence des débats du Conseil sur tous les sujets en séance plénière ; André Harari et Daniel Harari s'abstiennent chacun de participer au vote de la décision les concernant.

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

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

Le Conseil d'Administration a, de longue date, arrêté les principes de tous les cas d'approbation préalable, notamment pour les engagements et cautions donnés par la société, les opérations significatives se situant en dehors de la stratégie annoncée de l'entreprise (ce cas ne s'étant jamais produit) et toute opération de croissance externe, et fixé les règles selon lesquelles il est informé de la situation financière et de la trésorerie de l'entreprise.

Il a également mis en place depuis toujours un processus de gestion des éventuelles situations de conflit d'intérêts (non-participation au vote de la décision concernée par l'administrateur en situation de conflit d'intérêts). La société n'a pas été confrontée à cette situation au cours de l'exercice, hormis en ce qui concerne les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les conventions réglementées avec les filiales. Compte tenu des changements intervenus dans sa composition, et sur proposition de son Président, le Conseil d'Administration a adopté en 2012 un règlement intérieur, qui a été mis à jour le 11 février 2014 pour tenir compte de certaines nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa révision de juin 2013. Il peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la société lectra.com.

1.5. Calendrier et réunions du Conseil d'Administration

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

En application de ce calendrier, les dates de six réunions du Conseil d'Administration sont arrêtées : les jours des publications des résultats trimestriels et annuels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée Générale pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, enfin, environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle ou trente à quarante-cinq jours calendaires après l'Assemblée Générale annuelle dans le cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin, pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués et assistent systématiquement à ces réunions (à l'exception de celle sur l'attribution du plan d'options annuel).

Par ailleurs, le Conseil se réunit en dehors de ces dates en fonction des autres sujets dont l'approbation est de son ressort (par exemple, tout projet d'acquisition ou l'examen du plan stratégique) ou que son Président souhaite soumettre aux administrateurs.

Le Directeur Financier, nommé en 2006 secrétaire du Conseil d'Administration, est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil.

Le Conseil d'Administration a tenu six réunions en 2013. Les membres du Conseil ont tous été présents aux réunions. Le taux de participation effectif a été de 100 %.

1.6. Organisation des travaux du Conseil – Information des administrateurs

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

Le dossier du Conseil d'Administration est adressé systématiquement avant la réunion aux administrateurs, aux représentants du Comité d'Entreprise et au Directeur Financier, ainsi qu'aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Directeur Financier ou le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, selon le cas, ou d'un exposé en séance.

En 2013, comme les années précédentes, l'ensemble des documents devant être mis à la disposition des administrateurs l'a été conformément à la réglementation.

Par ailleurs, le Président demande régulièrement aux administrateurs s'ils souhaitent recevoir d'autres documents ou rapports pour compléter leur information. Un procès-verbal détaillé est établi pour chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration lors d'une prochaine réunion.

1.7. Évaluation du Conseil d'Administration

Le Code AFEP-MEDEF préconise que le Conseil consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Ce point est examiné lors de la réunion du Conseil de février qui examine et arrête les comptes de l'exercice clos. Lors de la réunion du Conseil du 11 février 2014, il a en particulier été demandé aux deux administrateurs indépendants, Anne Binder et Bernard Jourdan, de présenter leurs observations à ce sujet. Répétant leurs premières observations de l'an passé, les administrateurs ont jugé que le fonctionnement du Conseil était très satisfaisant et les relations avec les deux dirigeants mandataires sociaux de grande confiance. Ils ont en particulier souligné la qualité et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée ainsi que les délais de communication de celle-ci, qui leur a permis de procéder aux analyses nécessaires, et le programme mis au point par le Président afin de former rapidement les nouveaux administrateurs aux métiers et aux spécificités de Lectra.

En 2013, ils ont en particulier eu une réunion approfondie avec les équipes de la Direction Financière et une deuxième avec les équipes de Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. Une réunion avec les Directions marketing du siège aura également lieu au cours du premier semestre 2014. Les administrateurs ont également souligné la fréquence des réunions du Conseil et des Comités Stratégique, des Rémunérations et d'Audit, ainsi que l'assiduité de leurs membres. Enfin, les administrateurs ont réitéré leur souhait que le Président, en qualité d'invité, assiste aux réunions des Comités d'Audit et des Rémunérations.

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

Le Conseil considère en effet, compte tenu du nombre réduit de ses membres, de l'exhaustivité des sujets traités, de l'étendue de l'information communiquée ainsi que de l'habitude des administrateurs de travailler ensemble et de débattre régulièrement sur son fonctionnement, que cette préconisation est remplie de manière informelle et qu'il n'est pas justifié de procéder à une évaluation formalisée, ni opportun de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil, lequel est par nature un organe collégial.

Le Code AFEP-MEDEF recommande par ailleurs que les administrateurs indépendants se réunissent périodiquement hors de la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants de la société n'ont pas jugé nécessaire de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, étant rappelé que dans le cadre de réunions des Comités du Conseil ils peuvent se rencontrer et débattre hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

1.8. Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées

Conformément aux recommandations de l'AMF, le tableau ci-après synthétise les quelques dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ont été écartées par la société et explique les raisons de ce choix en application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées	Explications
Obligation pour les administrateurs d'être actionnaire à titre personnel et de posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus : à défaut de détenir ces actions lors de leur entrée en fonction, ils doivent utiliser leurs jetons de présence à leur acquisition.	Le Conseil considère que, pris collectivement, les quatre administrateurs détiennent un nombre très important d'actions et que leur prise en compte de l'intérêt des actionnaires ne peut être mise en cause, mais qu'il n'est ni nécessaire ni suffisant d'être, à titre individuel, un actionnaire important pour remplir avec diligence les fonctions d'administrateur. Les deux administrateurs non dirigeants mandataires sociaux, qui détiennent le moins d'actions à titre individuel, ont été sélectionnés pour leur indépendance et leur expérience extérieure à la société.
Présence au Conseil d'Administration d'administrateurs représentant les salariés	La société ne remplit aucune des conditions du Code de commerce (participation des salariés dépassant le seuil de 3% du capital social ou au moins 5 000 salariés permanents en France ou 10 000 dans le monde), et n'entre pas dans le champs de cette disposition.
Échelonnement des mandats des administrateurs	La société considère que la stabilité du Conseil d'Administration, assurée par la concomitance des termes des mandats de ses membres, compte tenu du nombre réduit d'administrateurs, est un élément important du bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités, et garanti une meilleure connaissance de l'activité, de la stratégie, des enjeux et des problématiques spécifiques à la société.
Délai minimum de deux jours entre la réunion du Comité d'Audit et celle du Conseil d'Administration	Le Comité d'Audit se réunit le matin même du Conseil d'Administration, préalablement à sa réunion, afin de réduire les délais d'arrêtés des comptes et de communication au marché. Cependant les membres du Comité d'Audit, comme le Conseil d'Administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à cinq jours minimum avant les réunions, et le Président du Comité d'Audit communique systématiquement les recommandations du Comité en séance du Conseil.
Présence au Comité des Rémunérations d'un administrateur salarié	Dans la mesure où la société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs salariés, cette recommandation ne la concerne pas.
Délibération du Conseil d'Administration sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence	Compte tenu des pratiques d'extrême transparence des débats du Conseil sur tous les sujets en séance plénière, le Conseil n'a jamais jugé nécessaire de suivre cette recommandation. André Harari et Daniel Harari s'abstiennent chacun de participer au vote de la décision les concernant.
Évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur	Le Conseil considère, compte tenu du nombre réduit de ses membres, de l'exhaustivité des sujets traités, de l'étendue de l'information communiquée ainsi que de l'habitude des administrateurs de travailler ensemble et de débattre régulièrement sur son fonctionnement, que cette préconisation est remplie de manière informelle et qu'il n'est pas justifié de procéder à une évaluation formalisée, ni opportun de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil, lequel est par nature un organe collégial.
Réunion périodique des administrateurs indépendants hors de la présence des administrateurs exécutifs ou internes	Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants n'ont pas jugé nécessaire de suivre cette recommandation, étant rappelé que, dans le cadre de réunions des Comités du Conseil, ils peuvent se rencontrer et débattre hors la présence des dirigeants.

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

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

Ce chapitre couvre la société mère Lectra SA, ainsi que ses filiales, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne étant en vigueur dans l'ensemble des sociétés du Groupe. C'est en particulier le cas des procédures et des activités de contrôle qui s'appliquent dans toutes les filiales.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont intimement liés à la stratégie du Groupe et à son modèle économique. Ils doivent permettre la maîtrise et la gestion des risques au sein du Groupe, tout en optimisant sa performance opérationnelle, dans le respect de sa culture, de ses valeurs et de son éthique. Le Groupe effectue régulièrement une revue de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques afin d'identifier les axes de progrès dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. La refonte et la mise à jour de certaines procédures, la mise en place d'une auto-évaluation sur les processus de contrôle interne et l'harmonisation du système d'information du reporting financier font partie de cette démarche.

Les principaux risques auxquels la société est confrontée, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure et de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique, sont précisés au chapitre 4 du rapport de gestion du Conseil d'Administration, auquel il convient de se référer.

2.1. Le contrôle interne au sein du Groupe

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe Lectra comprend un ensemble de règles, de procédures et de chartes. Il s'appuie également sur les obligations de *reporting* et sur le comportement individuel

de l'ensemble des acteurs qui contribuent au dispositif de contrôle interne au travers de leur connaissance et de leur compréhension de ses objectifs et de ses règles.

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

2.1.1. Conformité aux lois et réglementations en vigueur

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre visent à permettre de s'assurer que les opérations menées dans l'ensemble des sociétés du Groupe respectent les lois et les réglementations en vigueur dans chacun des pays concernés pour les différents domaines visés (droit des sociétés, douanier, social, fiscal...).

2.1.2. Bonne application des instructions fixées par la Direction Générale

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

2.1.3. Protection des actifs et optimisation des résultats

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

2.1.4. Fiabilité des informations financières

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

plus après la clôture du trimestre et quarante-cinq jours au plus après la clôture de l'exercice.

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre couvre l'ensemble des sociétés du Groupe, tout en étant adapté à la diversité des dimensions et des enjeux des différentes filiales et de la société mère. De même, l'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre qui est compatible avec les ressources du Groupe, sa taille et la complexité de son organisation. Si ce dispositif permet de donner une assurance raisonnable que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints, il ne saurait en fournir la garantie absolue. De nombreux facteurs ne relevant pas de la qualité du dispositif mis en place, en particulier humains ou provenant de l'environnement extérieur dans lequel évoluent les sociétés du Groupe, pourraient limiter son efficacité.

2.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne

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

a) Organisation et processus décisionnels

Comme indiqué au chapitre 1 ci-dessus, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société, et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Comité d'Audit discute du dispositif de contrôle interne, au moins une fois par an, avec les Commissaires aux comptes du Groupe, recueille leurs recommandations et veille en particulier à ce que ses niveaux de couverture et de qualité soient adéquats. Il rend compte de ses travaux et avis au Conseil d'Administration. Le Comité Exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'Administration. Présidé par le Directeur Général, il comprenait deux autres membres jusqu'au 31 décembre 2013 : le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, qui disposent d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Il a été complété, à compter du 1^{er} janvier 2014, par la nomination d'un quatrième membre, le Directeur Commercial.

Le Directeur Général assure, avec les autres membres du Comité Exécutif, la responsabilité des opérations commerciales et de services mondiales, dont les Directions des régions et filiales font partie.

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

- Direction financière (trésorerie, comptabilité et consolidation, contrôle de gestion et audit, administration des ventes, juridique) ;
- Direction industrielle (achats, fabrication, logistique, contrôle qualité) ;
- Direction des ressources humaines et des systèmes d'information ;
- Direction commerciale ;
- Directions marketing et communication ;
- Direction des services après-vente ;
- Direction des services professionnels (formation, conseil) ;

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

Les pouvoirs et les limitations des pouvoirs des Directeurs de filiale ou de région et des Directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Directeur Général ou par l'un des autres membres du Comité Exécutif, selon le domaine concerné. Ces pouvoirs et leurs limitations sont communiqués par écrit aux Directeurs ainsi concernés.

Ils doivent par la suite rendre compte de l'utilisation, par eux, des pouvoirs qui leur ont été ainsi conférés dans l'atteinte de leurs objectifs, dans le cadre de rapports d'activité mensuels qui sont adressés au Président du Conseil d'Administration et aux membres du Comité Exécutif.

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

b) Systèmes d'information

L'intégration des informations financières inter-sociétés, l'assurance d'une homogénéité et d'une communicabilité entre les divers outils informatiques utilisés au sein du Groupe, l'adaptation continue aux évolutions des processus métiers et modes opératoires, et le renforcement des contrôles, font des systèmes d'information un outil structurant dans le dispositif de contrôle interne du Groupe et un instrument important du suivi de la performance.

Les outils informatiques évoluent et sont adaptés régulièrement pour répondre aux exigences de la Direction Générale en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information, tout en assurant un renforcement des contrôles. Le déploiement d'un logiciel d'ERP, initié en 2007, a été finalisé en 2013 et couvre le périmètre fonctionnel complet de l'activité de la société mère (achats, *supply chain*, comptabilité) et de l'ensemble des filiales du Groupe (commandes, facturation, gestion des services après-vente). Cet outil a permis la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, avec des procédures et des règles de gestion renforcées, en particulier une meilleure intégration des processus.

Le Groupe a par ailleurs souhaité harmoniser ses outils de reporting financier, avec la mise en place d'un nouveau logiciel couvrant à la fois la consolidation statutaire des comptes (depuis 2010) et le reporting de gestion (à partir du début de l'année 2014). Cette suite financière complète permet de renforcer les contrôles, d'assurer la qualité de l'information financière et de garantir la cohérence des informations diffusées en interne et de la communication financière externe du Groupe. Un nouveau système d'information de gestion des ressources humaines a également été déployé depuis 2010. Il est régulièrement mis à jour et permet notamment de suivre les effectifs (recrutements, promotions, départs...), les rémunérations et leur évolution hors gestion de la paie, et les formations auxquelles les collaborateurs ont participé. Au-delà de la simplification de la saisie et de l'automatisation des rapports, le système a favorisé l'harmonisation des procédures dans l'ensemble du Groupe et le renforcement de contrôles effectués auparavant de manière manuelle.

Un projet de nouveau système de gestion de la relation commerciale (CRM) a été lancé en 2013, avec pour objectif principal de renforcer l'efficacité marketing et commerciale du Groupe et de soutenir son plan de transformation. Son déploiement débutera en 2014 et il est prévu qu'il soit achevé en 2015.

Enfin, la sécurité physique et la conservation des données sont assurées par des procédures spécifiques qui sont elles-mêmes périodiquement remises à jour pour tenir compte de l'évolution des risques.

c) Procédures

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

- **Ventes**

Le cycle de ventes et, plus généralement, toute la démarche commerciale font l'objet de différentes procédures parmi lesquelles il convient de mentionner

plus particulièrement les *Sales rules and guidelines*, qui permettent de définir clairement les règles, délégations, circuits et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, ainsi que sur la livraison et la facturation.

Par ailleurs, une ou plusieurs revues par trimestre des affaires en cours sont organisées avec chaque région et filiale par un des membres du Comité Exécutif.

Enfin, des procédures ont été mises en place pour assurer un suivi renforcé de la performance des équipes commerciales : suivi de l'atteinte des objectifs et de la performance individuelle (compétences métiers, compétences sur l'offre Lectra, maîtrise des méthodes et outils commerciaux).

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

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

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où sur les trois années précédentes, aucun client n'a représenté plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 %, et les 20 premiers clients moins de 25 %.

- **Achats**

Les achats et les investissements de la société mère représentent l'essentiel des volumes correspondants du Groupe. Les procédures prévoient que les achats effectués auprès de tiers ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Elles précisent également, de façon formelle,

les délégations en matière d'engagement de dépenses et de signature et reposent sur le principe de la séparation des tâches dans le processus. Le contrôle de la bonne application des règles est renforcé par le système d'information en place.

- **Personnel**

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

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

Ces procédures ont fait l'objet d'un suivi renforcé compte tenu du plan de recrutement significatif mis en œuvre pour la période 2012-2015.

- **Trésorerie et risque de change**

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires, la sécurisation des moyens de paiement, la délégation de signatures et le suivi du risque de change.

Les procédures de rapprochement bancaire sont systématiques et exhaustives. Elles concernent le contrôle de l'ensemble des écritures passées par le service trésorerie et par les banques sur les comptes bancaires de la société, ainsi que les rapprochements entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité.

Afin d'éviter ou de limiter au maximum toute fraude, la société a mis en place des moyens de paiement sécurisés. Des conventions de sécurisation des chèques ont été signées avec chaque banque du Groupe.

Le protocole EBICS TS est utilisé par la société pour la sécurisation des paiements effectués par virement bancaire et cette dernière a anticipé, dès 2013, l'obligation d'émettre les virements et les prélèvements avec la norme SEPA (*Single European Payment Area*). Pour chacune des sociétés du Groupe, les autorisations de signature bancaire sont réglementées par des procédures écrites, révocables à tout instant, émises par la Direction Générale du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

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

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

2.2.2. Identification et gestion des risques

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

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

Le Groupe ne dispose pas spécifiquement d'un service d'audit interne, mais la Direction financière – en particulier les équipes de trésorerie et de contrôle de gestion – et la Direction juridique sont au cœur du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Les contrôles sont présents à de nombreux endroits dans l'organisation du Groupe. Ils sont adaptés aux enjeux des processus et des risques auxquels ils se rapportent, en fonction de leur influence sur les performances et la réalisation des objectifs du Groupe. Ils s'exercent au travers des outils informatiques, de procédures pour lesquelles un contrôle manuel systématique est réalisé, par la réalisation d'audits a posteriori, ou par le contrôle hiérarchique, en particulier de la part des membres du Comité Exécutif. Ils s'exercent également par des contrôles ad hoc réalisés dans les différentes filiales du Groupe.

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

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

Elle contrôle également la qualité et l'exhaustivité des transferts d'informations entre les différents progiciels. Elle assure enfin la sécurité des systèmes d'information.

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

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

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

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

2.2.4. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et amélioration des procédures

Les incidents constatés lors de contrôles ou les conclusions d'audits réalisés a posteriori sur le respect des règles et des procédures faisant partie du dispositif de contrôle interne permettent à la fois d'assurer la qualité du fonctionnement de ce dernier et d'envisager les améliorations qui doivent lui être apportés. Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est amené à adapter son organisation, chaque fois que nécessaire, aux évolutions de ses marchés. Cela est notamment le cas avec l'accélération de son plan de transformation sur la période 2012-2015. Chaque modification de son organisation ou de son mode de fonctionnement s'accompagne d'une réflexion destinée à s'assurer de la compatibilité de ce changement avec le maintien d'un environnement de contrôle interne permettant la continuité du respect des objectifs mentionnés au chapitre 2.1 ci-dessus. Dans ce cadre, les champs et la répartition des compétences des personnes et des équipes, les rattachements hiérarchiques ainsi que les règles de délégation engageant la société font l'objet, lors de toute évolution des organisations, d'une évaluation et des ajustements nécessaires.

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

- actualisation de la cartographie des risques ;
- actualisation et/ou formalisation des procédures comptables et financières, des procédures liées à la gestion des ressources humaines et des règles de contrôle interne ;
- évolution et amélioration des outils de *reporting* ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques.

Ce sujet fait l'objet d'une communication spécifique au Comité d'Audit et d'une discussion au moins une fois par an.

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

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

2.3.1. Procédures de reporting et de budget

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

Les procédures de *reporting* reposent principalement sur le système de contrôle budgétaire mis en place par le Groupe. L'élaboration du budget annuel du Groupe est réalisée de façon centralisée par les équipes de contrôle de gestion de la Direction financière.

Ce travail, détaillé et exhaustif, consiste en particulier à analyser et à chiffrer les objectifs budgétaires de chaque filiale ou service du Groupe pour un très grand nombre de rubriques du compte de résultat et de la trésorerie, du besoin en fonds de roulement, ainsi que les indicateurs spécifiques à l'activité et à la structure des opérations. Ce système doit permettre d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

2.3.2. Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

a) Résultats mensuels

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

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

b) Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière, compte de résultat, tableaux des flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations comptables transmises par chacune des sociétés consolidées, ainsi que sur le processus de consolidation des comptes lui-même.

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

2.4. Dispositif particulier permettant d'assurer la fiabilité de l'information sociale, environnementale et sociétale

Un groupe de travail a été mis en place en 2012, sous la responsabilité de l'un des membres de la Direction juridique, pour coordonner la collecte et la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales dont la communication a été rendue obligatoire par l'entrée en vigueur en 2012 de la loi « Grenelle II ». Un audit a été réalisé avec l'un des cabinets nommés co-vérificateur pour valider le contenu et la pertinence des informations, les procédures mises en place pour leur collecte et définir les axes d'améliorations nécessaires dont il a été tenu compte dans le rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales 2013 annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014. L'audit a conclu que le dispositif mis en place et la qualité de l'information publiée en 2012 étaient satisfaisants.

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

Les recommandations du Code AFEP-MEDEF visent à :

- préciser les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées ;
- prohiber le cumul entre l'exercice d'un mandat social et un contrat de travail ;
- limiter le montant des indemnités de départ, les « parachutes dorés », à deux ans de rémunération, et mettre fin à l'attribution d'indemnités en cas de départ volontaire et en cas d'échec ;
- renforcer l'encadrement des régimes et limiter le montant des droits acquis chaque année au titre des retraites supplémentaires, dites « retraites chapeaux » ;
- subordonner les plans de stock-options pour les dirigeants à l'extension de ces plans d'options à l'ensemble des salariés ou à l'existence de dispositifs associant aux résultats l'ensemble des salariés ;
- mettre fin à la distribution d'actions gratuites sans condition de performance aux dirigeants qui devraient en outre acquérir des actions au prix du marché en complément de leurs éventuelles actions de performance ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

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

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

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

3.1. Mandataires sociaux dirigeants

Les seuls mandataires sociaux dirigeants de la société sont André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général.

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

Jusqu'en 2013, tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux étaient rendus publics lors de la mise en ligne, avant le 31 mars, du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise. À compter de 2014, ces éléments sont publiés à l'issue du Conseil d'Administration qui les approuve (ils ont été publiés le 12 février 2014).

Les nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF précisent notamment que « *les rémunérations variables récompensent la performance du dirigeant et le progrès de l'entreprise sur la période considérée. Le cours de Bourse ne doit pas constituer le seul critère de cette performance* ». Comme précisé ci-dessous, le cours de Bourse ne fait pas partie des critères. Les rémunérations variables « *doivent être d'un ordre de grandeur équilibré par rapport à la partie fixe. Elles consistent en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de l'entreprise et prédéfini par le Conseil* » ; « *sans remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments de détermination de cette rémunération variable, elle doit indiquer les critères sur lesquels cette rémunération est établie...* » : c'est précisément ce que fait le Conseil

d'Administration de la société depuis toujours, en rapportant comment ces critères ont été appliqués sur la base des résultats de l'exercice clos.

Par principe, il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes. La totalité de la rémunération des mandataires sociaux est versée par Lectra SA. Ils ne reçoivent pas de rémunération ni d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société). Aucune option de souscription d'actions ne leur a été consentie depuis 2000. Les seuls avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie (pour Daniel Harari seulement, le contrat d'André Harari étant arrivé à échéance en 2009), dont le montant correspondant est précisé dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

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

Compte tenu de ce qui précède, la société respecte les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de juin 2013 qui renforcent l'encadrement des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, avec notamment l'introduction de préconisations propres aux indemnités de non-concurrence et aux indemnités de prise de fonctions, ou encore de plafonds en matière de retraite supplémentaire.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ». Lors de sa réunion du 12 février 2013, il a décidé, comme indiqué dans son rapport de l'an passé, de porter progressivement en trois ans les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général à € 600 000 à objectifs annuels atteints : € 520 000 en 2013, € 560 000 en 2014 et € 600 000 en 2015.

À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60 % de la rémunération totale. Elle est déterminée en fonction de critères quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels, reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats.

Le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints » était resté le même (€ 475 000) pour les exercices 2005 à 2012. La partie fixe de cette rémunération était inchangée depuis 2003.

Les quatre critères de performance depuis 2011 sont : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ; (ii) le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 15 %) ; (iii) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Le Conseil d'Administration du 11 février 2014 a maintenu les quatre critères de performance, avec cependant une évolution des poids relatifs de chacun, pour donner une importance particulière à la réalisation de la stratégie de croissance rentable de l'activité : (i) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ; (ii) le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 10 %) ; (iii) le critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ; et (iv) le critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants ont été revus chaque année en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints. Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et, plus particulièrement, celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces objectifs s'appliquent également aux deux membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux (Jérôme Viala, Directeur Financier, et Véronique Zoccolotto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information), ainsi qu'à une dizaine de managers de la société mère Lectra SA. Pour ces derniers, la part relative de la rémunération variable dans la rémunération totale ainsi que le poids relatif des critères de performance susmentionnés sont fixés de manière spécifique pour chacun.

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

Dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF lie l'octroi d'une rémunération des dirigeants mandataires sociaux à la détention et à la conservation, jusqu'à la fin de leurs fonctions, d'un nombre significatif d'actions de la société fixé périodiquement par le conseil. Compte tenu de la participation très importante du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général, le Conseil n'a pas jugé utile de fixer ce nombre.

Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux

Comme indiqué dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration, la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 a introduit de nouvelles recommandations pour la gouvernance des sociétés, et notamment une procédure de consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux (*say on pay*), en présentant au vote des actionnaires des résolutions séparées pour chaque dirigeant mandataire social. Les actionnaires sont donc invités à donner leur avis sur les rémunérations du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de la société lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014. En cas d'avis négatif, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Rémunérations, devra se prononcer sur ce sujet et publier sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes des actionnaires.

3.2. Autres mandataires sociaux

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

3.3. Répartition des jetons de présence

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

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

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

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

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

Daniel Dufag, Directeur Juridique de la société, a par ailleurs été désigné *compliance officer* pour toutes les questions liées aux dispositions du règlement général de l'AMF relatives à l'établissement de listes d'initiés. Il a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'ANSA et d'arrêter le guide des procédures propres à Lectra, d'établir les listes d'initiés permanents et occasionnels, et de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un mémorandum précisant les procédures propres à Lectra.

La liste d'initiés est mise à jour régulièrement par le Conseil d'Administration, compte tenu des personnes qui y figuraient et ont quitté l'entreprise ainsi que des personnes que la Direction Générale propose d'ajouter du fait de leurs nouvelles fonctions ou de leur arrivée dans le Groupe à un niveau de responsabilité et d'information le justifiant. Elle est examinée et approuvée par le Conseil au minimum une fois par an.

5. POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

6. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

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

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

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette Assemblée pourront voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée, à leur conjoint, à un autre actionnaire ou à toute autre personne de leur choix, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 du Code de commerce.

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

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

Les formulaires de vote par correspondance ou par procuration, ainsi que l'ensemble des documents et informations relatifs aux assemblées sont disponibles sur le site Internet de la société (www.lectra.com) au moins vingt et un jours avant ces assemblées. Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la société. Les questions écrites à l'Assemblée peuvent être adressées à la société à son siège social : 16-18, rue Chalgrin, 75016 Paris, ou sous forme électronique à l'adresse suivante : relations.investisseurs@lectra.com au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée ; elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription.

Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration expédiés par la poste devront être reçus par la Société Générale au plus tard la veille de l'Assemblée. Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire et garantissant son lien avec la notification, à l'adresse électronique relations.investisseurs@lectra.com.

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

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

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce, les informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposées au chapitre 10 du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires auquel ce rapport est joint, sous la rubrique intitulée « Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques d'acquisition ».

André Harari
Président du Conseil d'Administration
Le 25 février 2014

Comptes consolidés

- 103 – État de la situation financière
- 104 – Compte de résultat
- 105 – Tableau des flux de trésorerie
- 106 – Variation des capitaux propres
- 107 – Annexe aux comptes consolidés

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2013	2012 ⁽¹⁾
Écarts d'acquisition	note 6	29 986	31 132
Autres immobilisations incorporelles	note 7	4 403	4 273
Immobilisations corporelles	note 8	13 328	12 959
Actifs financiers non courants	note 9	2 121	1 871
Impôts différés	note 11	7 171	8 791
Total actif non courant		57 009	59 026
Stocks	note 12	20 748	22 756
Clients et comptes rattachés	note 13	50 269	45 149
Autres actifs courants	note 14	28 999	22 108
Trésorerie et équivalents de trésorerie		29 534	20 966
Total actif courant		129 550	110 979
Total actif		186 559	170 005

PASSIF

(en milliers d'euros)		2013	2012 ⁽¹⁾
Capital social	note 15	29 664	28 948
Primes d'émission et de fusion	note 15	5 043	2 600
Actions détenues en propre	note 15	(83)	(380)
Écarts de conversion	note 16	(8 721)	(8 840)
Réserves et résultats consolidés		57 926	42 676
Capitaux propres		83 829	65 004
Engagements de retraite	note 17	7 419	6 872
Emprunts et dettes financières à long terme	note 18	394	892
Total passif non courant		7 813	7 764
Fournisseurs et autres passifs courants	note 19	45 109	44 265
Produits constatés d'avance	note 20	43 008	41 911
Dettes d'impôt exigible	note 11	2 391	1 545
Emprunts et dettes financières à court terme	note 18	500	5 834
Provisions	note 21	3 909	3 682
Total passif courant		94 917	97 237
Total passif et capitaux propres		186 559	170 005

(1) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables » ci-après).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT

consolidé

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

		2013	2012 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	note 24	203 032	198 436
Coût des ventes	note 25	(56 550)	(53 475)
Marge brute	note 25	146 482	144 961
Frais de recherche et développement	note 26	(12 503)	(11 536)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 27	(116 511)	(114 090)
Résultat opérationnel courant		17 468	19 335
Produits à caractère non récurrent	note 23	11 124	0
Dépréciation des écarts d'acquisition	note 6	(702)	0
Résultat opérationnel		27 890	19 335
Produits financiers	note 30	234	318
Charges financières	note 30	(500)	(1 336)
Résultat de change	note 31	(541)	(287)
Résultat avant impôts		27 084	18 030
Impôts sur le résultat	note 11	(5 309)	(4 705)
Résultat net		21 775	13 325
(en euros)			
Résultat par action	note 32		
Résultat :			
– de base		0,75	0,46
– dilué		0,73	0,46
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
– résultat de base		29 116 988	28 806 716
– résultat dilué		29 664 802	29 280 673

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)		2013	2012 ⁽¹⁾
Résultat net		21 775	13 325
Écarts de conversion	note 16	119	(24)
Part efficace de la variation de juste valeur des <i>swaps</i> de taux d'intérêt	note 18	0	326
Effet d'impôts		0	(109)
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		119	193
Pertes et gains actuariels sur les engagements de retraite à prestations définies	note 17	(574)	(2 096)
Effet d'impôts		192	574
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		(382)	(1 522)
Résultat global		21 512	11 996

(1) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé et l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables » ci-après).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

consolidés

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

2013

2012⁽¹⁾

I – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat net		21 775	13 325
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations		8 009	6 937
Éléments non monétaires du résultat	note 36	517	(19)
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		(17)	(39)
Variation des impôts différés	note 11	1 393	1 053
Capacité d'autofinancement d'exploitation⁽²⁾		31 676	21 257
Variation des stocks et en-cours		584	(1 974)
Variation des créances clients et comptes rattachés		(5 005)	3 711
Variation des autres actifs et passifs courants		(4 680)	(6 674)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 37	(9 101)	(4 937)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		22 575	16 320

II – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 7	(1 879)	(1 278)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 8	(2 915)	(3 786)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		37	169
Acquisitions d'immobilisations financières	note 9	(2 407)	(861)
Cessions d'immobilisations financières	note 9	2 177	973
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(4 987)	(4 783)

III – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Augmentations de capital en numéraire	note 15	3 159	156
Versement de dividendes		(6 377)	(6 330)
Achats par la société de ses propres actions	note 15	(1 389)	(537)
Ventes par la société de ses propres actions	note 15	1 827	772
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 38	(5 834)	(10 934)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(8 614)	(16 873)
Variation de la trésorerie		8 974	(5 336)

Trésorerie à l'ouverture

Trésorerie à l'ouverture		20 966	26 320
Variation de la trésorerie		8 974	(5 336)
Incidence de la consolidation de Lectra Maroc		0	137
Incidence des variations de cours de change		(406)	(155)

Trésorerie à la clôture

Trésorerie à la clôture		29 534	20 966
Cash-flow libre hors éléments non récurrents		6 464	11 537
Éléments non récurrents du cash-flow libre		11 124	0
Cash-flow libre	note 39	17 588	11 537

Impôts payés (remboursés), nets		2 834	3 342
Intérêts payés		15	626

(1) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables » ci-après).

(2) Au 31 décembre 2013, la capacité d'autofinancement d'exploitation comprend € 11 124 milliers d'éléments non récurrents (cf. note 39 ci-après).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

consolidés

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres
	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social					
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2012	28 903 610	0,97	28 037	2 487	(722)	(8 816)	37 700	58 686
Résultat net ⁽¹⁾							13 325	13 325
Autres éléments du résultat global	note 16					(24)	(1 305)	(1 329)
Résultat global						(24)	12 020	11 996
Augmentation de la valeur nominale des actions	note 15		0,03	868			(868)	0
Exercice d'options de souscription d'actions	note 15	44 705	0,99	44	112			156
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						225	225
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					342		342
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						(71)	(71)
Dividendes							(6 330)	(6 330)
Capitaux propres au 31 décembre 2012	28 948 315	1,00	28 948	2 600	(380)	(8 840)	42 676	65 004
Résultat net							21 775	21 775
Autres éléments du résultat global	note 16					119	(382)	(263)
Résultat global						119	21 393	21 512
Exercice d'options de souscription d'actions	note 15	716 100	1,00	716	2 443			3 159
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						140	140
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					297		297
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						94	94
Dividendes							(6 377)	(6 377)
Capitaux propres au 31 décembre 2013	29 664 415	1,00	29 664	5 043	(83)	(8 721)	57 926	83 829

(1) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le tableau des variations des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables » ci-après).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 25 février 2014 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2014.

NOTE 1 ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée depuis 1987 sur NYSE Euronext (compartiment B), est leader mondial des logiciels, des équipements de CFAO et des services associés dédiés aux entreprises fortement utilisatrices de tissus, cuir, textiles techniques et matériaux composites. Lectra s'adresse à un ensemble de grands marchés mondiaux : principalement la mode et l'habillement, l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement ainsi qu'une grande variété d'autres industries (aéronautique, industrie nautique, éolien...).

Son offre technologique, spécifique à chaque marché, permet ainsi à ses clients de créer, développer et fabriquer leurs produits (vêtements, sièges, airbags...). Pour les métiers de la mode et de l'habillement, ses logiciels s'étendent à la gestion des collections et couvrent l'ensemble du cycle de vie des produits (*Product Lifecycle Management*, ou PLM). Lectra établit avec ses clients des relations de long terme, et leur propose des solutions complètes et innovantes.

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

Les équipements et logiciels – à l'exception de quelques produits pour lesquels des partenariats stratégiques ont été conclus – sont conçus et développés par la société. Les équipements sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau international de sous-traitants, et testés, sur le site industriel principal de Bordeaux-Cestas (France), où est réalisé l'essentiel des activités de recherche et de développement.

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de plus de 1 430 collaborateurs dans le monde regroupant des équipes de recherche, techniques et commerciales expertes, connaissant parfaitement les domaines d'activité de leurs clients.

Le Groupe dispose, depuis le milieu des années 1980, d'une implantation mondiale d'envergure. Basée en France, Lectra accompagne ses clients dans plus de 100 pays à travers son réseau de 31 filiales commerciales et de services, complété par des agents et distributeurs dans certaines régions. Grâce à ce réseau unique au regard de ses concurrents, Lectra a, en 2013, réalisé en direct 90 % de son chiffre d'affaires. Ses cinq *Call Centers* internationaux de Bordeaux-Cestas (France), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis) et Shanghai (Chine) couvrent l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie. L'ensemble de ses technologies est présenté dans son *International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas (France), pour l'Europe et les visiteurs internationaux, et ses deux *International Advanced Technology Centers* d'Atlanta (États-Unis), pour les Amériques, et Shanghai (Chine) pour l'Asie-Pacifique. Lectra offre ainsi à tous ses clients une forte proximité géographique avec près de 780 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 250 ingénieurs sont dédiés à la R&D et près de 160 personnes aux achats industriels, à l'assemblage et aux tests des équipements de CFAO et à la logistique.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

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

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

NOTE 2.1 NORMES ET INTERPRÉTATIONS EN VIGUEUR

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

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

Les comptes consolidés au 31 décembre 2013 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2012, à l'exception des deux normes présentées ci-après. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 25 février 2014, et ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes.

Les autres normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013.

Application de l'amendement IAS 1 – Présentation des autres éléments du résultat global

Le Groupe a appliqué l'amendement d'IAS 1 obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013, ce qui l'a conduit à modifier l'état du résultat global consolidé.

Application de la version révisée d'IAS 19 – Avantages du personnel

Le Groupe a également appliqué la version révisée d'IAS 19, obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013. Le seul impact de l'application de cet amendement concerne le mode de comptabilisation des coûts des services passés. Ces derniers étaient amortis sur la durée prévisionnelle de l'engagement alors qu'ils sont désormais comptabilisés intégralement dans le compte de résultat à partir du 1^{er} janvier 2013. L'application rétrospective de cet amendement a conduit le Groupe à retraiter les périodes antérieures publiées, entraînant une diminution des capitaux propres consolidés de € 479 milliers (€ 319 milliers après effet d'impôts) au 31 décembre 2012.

Pour mémoire, le Groupe avait opté dès 2012 pour la comptabilisation de l'intégralité de ses pertes et gains actuariels dans l'état du résultat global consolidé. Ce changement de méthode comptable avait été motivé par la perspective de l'application en 2013 de la norme révisée IAS 19, rendant obligatoire cette option de comptabilisation des pertes et gains actuariels en fonds propres.

Le compte de résultat consolidé retraité est présenté dans le tableau suivant :

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

2012	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre publié	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre retraité
Chiffre d'affaires	198 436	198 436
Coût des ventes	(53 475)	(53 475)
Marge brute	144 961	144 961
Frais de recherche et développement	(11 536)	(11 536)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(113 611)	(114 090)
Résultat opérationnel	19 814	19 335
Résultat avant impôts	18 509	18 030
Impôts sur le résultat	(4 865)	(4 705)
Résultat net	13 644	13 325

NOTE 2.2 ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

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

- les équivalents de trésorerie, enregistrés à la juste valeur dans le compte de résultat ;
- les prêts et créances, ainsi que les emprunts et dettes financières, dettes fournisseurs et autres passifs financiers courants, enregistrés au coût amorti ;
- les instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change, enregistrés à la juste valeur dans le compte de résultat, et contre les risques de taux d'intérêt, enregistrés à la juste valeur dans les capitaux propres (cf. note 3 « Politique de couverture des risques »).

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

NOTE 2.3 ÉCARTS D'ACQUISITION

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

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

Chaque écart d'acquisition positif est affecté à une unité génératrice de trésorerie (UGT) définie comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales disposant d'une autonomie suffisante pour générer indépendamment des entrées de trésorerie. En tenant compte des perspectives d'activité, les écarts d'acquisition positifs font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture de chaque exercice afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur.

NOTE 2.4 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

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

Logiciels de gestion

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

Le nouveau système d'information, mis en service progressivement dans les filiales du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2007, est amorti linéairement sur huit ans, ce qui correspond à sa durée d'utilité définie par le Groupe pour cette immobilisation incorporelle.

L'activation des frais relatifs à ce projet a été possible car la faisabilité technique de celui-ci a toujours été démontrée et il a été déterminé comme probable que cette immobilisation génère des avantages futurs pour le Groupe.

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

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

Brevets et marques

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif. Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par le Groupe ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

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

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

Autres

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

NOTE 2.5 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément.

Ainsi les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif. En outre, le Groupe estime qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs ; à chaque clôture, leur durée d'utilité est revue et, le cas échéant, ajustée.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

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

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

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

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;

- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

NOTE 2.6 DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS – TESTS DE PERTE DE VALEUR

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

Écarts d'acquisition

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

Autres immobilisations

Pour les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, la méthode consiste à comparer la valeur nette comptable de chacun des regroupements d'actifs pertinents (actif isolé ou unité

génératrice de trésorerie) à sa valeur recouvrable. Dans le cas où cette dernière est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. S'agissant du nouveau système d'information, le test de perte de valeur consiste à s'assurer de la pertinence dans le temps des hypothèses de durée de vie et de fonctionnalités retenues. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et du plan d'amortissement des immobilisations concernées. Selon la nature et l'utilisation de l'immobilisation, cette charge est inscrite, en dotations aux amortissements, dans la rubrique « Coût des ventes » ou « Frais commerciaux, généraux et administratifs », au compte de résultat.

NOTE 2.7 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les sociétés qui ne sont pas retenues dans le périmètre de consolidation.

Les titres de participation sont classés dans la catégorie des actifs disponibles à la vente.

Ces actifs financiers non courants font l'objet de tests de dépréciation annuels sur la base de la situation nette des sociétés concernées.

NOTE 2.8 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour les différences temporelles existant entre les bases comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs figurant dans l'état de la situation financière. Il en est de même pour les reports déficitaires. Les impôts différés sont calculés aux taux d'impôts futurs qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice. Pour une même entité, les actifs et passifs sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et que cette dernière l'autorise. Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où leur utilisation future est probable compte tenu des bénéfices imposables attendus.

NOTE 2.9 STOCKS

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

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

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient. Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée.

Les dépréciations relatives aux stocks de pièces détachées et consommables sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

NOTE 2.10 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à l'origine dans l'état de la situation financière à leur juste valeur et ultérieurement au coût amorti, qui correspond généralement à la valeur nominale. Des dépréciations sont constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays.

Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires.

Compte tenu des délais d'encaissement très courts, il n'y a pas lieu d'actualiser les clients et comptes rattachés.

NOTE 2.11 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

La trésorerie nette (telle qu'elle apparaît dans la note 18.1) est définie comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminuée des emprunts et dettes financières (tels qu'ils apparaissent dans la note 18.3), lorsque cette différence est positive. Si cette différence est négative, ce résultat correspond à un endettement net.

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

NOTE 2.12 GESTION DU CAPITAL

Le Groupe gère son capital de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible des capitaux employés. La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée à travers un contrat de liquidité confié à Exane BNP Paribas depuis le 21 mai 2012. Il était précédemment confié à SG Securities (groupe Société Générale) (cf. note 15.2).

La distribution de dividendes est un instrument important de la politique de gestion du capital du Groupe ; son objectif est de rémunérer les actionnaires de manière adéquate dès que la situation financière le justifie tout en conservant la trésorerie nécessaire pour financer le développement futur du Groupe.

NOTE 2.13 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la société aux salariés et dirigeants du Groupe. Tous les plans sont émis à un prix d'exercice égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours de l'action des 20 séances de Bourse précédant leur attribution. Compte tenu des règlements des plans d'options de la société, acceptés par l'ensemble des bénéficiaires concernés, le Groupe n'est pas exposé au risque relatif à l'assujettissement en France aux charges sociales des plus-values de cession de titres qui interviendraient dans le délai de quatre ans suivant l'attribution des options. L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais de personnel et en capitaux propres et correspondant à la juste valeur de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions. Cette charge, valorisée selon le modèle de Black & Scholes, est répartie *pro rata temporis* sur la période au cours de laquelle les bénéficiaires acquièrent les droits d'exercice.

NOTE 2.14 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

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

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

Les emprunts et dettes financières courants comprennent :

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

Lors de la comptabilisation initiale, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur. À la clôture, les emprunts et dettes financières sont évalués au coût amorti, basé sur la méthode du taux d'intérêt effectif, défini comme le taux permettant d'égaliser la trésorerie reçue avec l'ensemble des flux de trésorerie engendrés par le service de l'emprunt. Les intérêts financiers relatifs à l'emprunt bancaire et à l'utilisation des lignes de crédit de trésorerie sont comptabilisés en charges financières dans le compte de résultat.

NOTE 2.15 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

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

Les régimes à cotisations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies à une société d'assurance ou à des fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies, ne générant pas d'engagement futur pour le Groupe, ne donnent pas lieu à la comptabilisation de provisions. Au sein du Groupe, les régimes à cotisations définies sont, dans la plupart des cas, complémentaires à la pension légale des salariés pour laquelle la société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social et qui est comptabilisée en résultat selon la même logique que les salaires et traitements.

Les régimes à prestations définies

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

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

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

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

L'enregistrement des écarts actuariels se fait dans les autres éléments du résultat global, en application de la version révisée de la norme IAS 19 – Avantages du personnel.

Lorsque les conditions d'un régime sont modifiées, la quote-part relative à la variation des avantages afférents à des services passés du personnel est renseignée comme une charge (dans le cas d'un accroissement) ou un produit (dans le cas d'une réduction) et immédiatement comptabilisée au compte de résultat, conformément à la version révisée de la norme IAS 19 – Avantages du personnel.

NOTE 2.16 PROVISIONS

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains, et s'ils peuvent être évalués de façon fiable. Compte tenu du caractère à court terme des risques couverts par les provisions, l'effet de l'actualisation est non significatif et n'est donc pas constaté. Les provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

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

NOTE 2.17 FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre normal de l'activité de la société. Elles sont classées en tant que passifs courants lorsque le paiement doit intervenir dans les douze mois ou en passifs non courants lorsque l'échéance est supérieure à un an.

NOTE 2.18 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur. Pour les matériels ou pour les logiciels, lorsque la société vend également l'équipement informatique sur lequel le logiciel est installé, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles.

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

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

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

NOTE 2.19 COÛT DES VENTES

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

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

NOTE 2.20 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par le Groupe n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Le crédit d'impôt recherche applicable en France est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement.

NOTE 2.21 SUBVENTIONS

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

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

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

Dans les comptes du Groupe, le crédit d'impôt recherche, assimilé à une subvention, est actualisé en fonction des perspectives probables d'imputation future sur l'impôt sur les sociétés et du remboursement au bout de quatre ans du solde non utilisé (cf. note 14), s'il n'a pas pu être imputé précédemment.

NOTE 2.22 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Les produits et charges à caractère non récurrent qui sont présentés, le cas échéant, sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé, sont la traduction comptable d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents, en nombre très limité et de montant significatif.

Lorsque le Groupe identifie des produits ou charges à caractère non récurrent, il utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent, tel que défini par la recommandation 2009-R.03 du CNC.

NOTE 2.23 RÉSULTAT PAR ACTION

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

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

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

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

NOTE 2.24 SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein de la société. Les secteurs opérationnels présentés en note 35 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « principal décideur opérationnel » de la société. Les secteurs opérationnels correspondent aux grandes régions commerciales, regroupant des pays pour lesquels les caractéristiques économiques sont similaires (nature des produits et services, type de clients, méthodes de distribution) : il s'agit des régions Amériques, Europe, Asie-Pacifique et du reste du monde où la présence de la société concerne principalement les pays d'Afrique du Nord, l'Afrique du Sud, la Turquie, Israël et les pays du Moyen-Orient. Ces régions exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de recherche et développement et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, communication, logistique, achats, finances, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans un secteur opérationnel complémentaire, le secteur « Siège ». La mesure de performance se fait sur le résultat opérationnel courant du secteur en excluant les produits et charges à caractère non récurrent et les éventuelles pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation intersecteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du secteur Siège et doit permettre d'en absorber les coûts. Les frais généraux du Siège étant pour l'essentiel fixes, sa marge brute et par conséquent son résultat opérationnel dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

NOTE 2.25 CASH-FLOW LIBRE

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise.

NOTE 2.26 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

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

Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement, de complexité, ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives pour l'établissement des états financiers consolidés concernent les modalités de dépréciation des écarts d'acquisition (note 6) et les impôts différés (note 11.3).

NOTE 2.27 MÉTHODES DE CONVERSION

Conversion des comptes des filiales

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

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

- les actifs et passifs sont convertis aux cours de clôture ;
- les réserves et les résultats antérieurs sont convertis aux cours historiques ;
- les postes du compte de résultat sont convertis aux cours moyens mensuels de l'exercice pour le chiffre d'affaires et le coût de revient des ventes, et aux cours moyens de l'année pour tous les autres postes du compte de résultat, sauf transaction significative ;

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

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

• Positions hors Groupe

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

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

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

• Positions internes au Groupe

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

**TABLEAU DES COURS DE CHANGE POUR
LES PRINCIPALES DEVISES**

(Contre-valeur de un euro)	2013	2012
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,33	1,29
Cours de clôture	1,38	1,32
Yen japonais		
Cours moyen de l'exercice	130	103
Cours de clôture	145	114
Livre anglaise		
Cours moyen de l'exercice	0,85	0,81
Cours de clôture	0,83	0,82
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	8,17	8,11
Cours de clôture	8,35	8,22

NOTE 2.28 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

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

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le Groupe perd le contrôle sur ces entités ou à laquelle elles sont liquidées.

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

Certaines filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par la maison mère Lectra SA. Elles sont indiquées NC (non consolidées) dans le tableau.

La consolidation est effectuée sur la base des documents et comptes sociaux établis dans chaque pays et retraités afin d'être mis en harmonie avec les principes comptables ci-dessus mentionnés.

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

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

Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2013, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 27 sociétés consolidées par intégration globale.

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
			2013	2012	2013	2012
Société consolidante						
Lectra SA	Cestas	France			IG	IG
Filiales commerciales						
Lectra Systems Pty Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Munich	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Humantec Industriesysteme GmbH	Huisheim	Allemagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Brasil Ltda.	São Paulo	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Danmark A/S	Herning	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sistemas Española SA	Madrid	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Baltic Oü	Tallinn	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hellas EPE	Athènes	Grèce	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Maroc Sarl	Casablanca	Maroc	99,4	99,4	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Porto	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Lectra UK Ltd	Greengates	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Russia OOO	Moscou	Russie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systèmes Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Systemes CAD – CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	99,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Lectra Israel Ltd	Natanya	Israël	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	100,0	NC	NC

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

Il n'y a pas eu de variation de périmètre en 2013.

Une filiale de Lectra SA, Lectra Maroc Sarl, jusqu'alors non comprise dans le périmètre de consolidation du Groupe, avait été consolidée en 2012 par intégration globale. Les impacts de cette première consolidation sur les comptes du Groupe pour l'exercice 2012 n'ont pas été significatifs.

Compte tenu du pourcentage d'intérêt de la société mère sur l'ensemble de ses filiales consolidées, le montant des intérêts minoritaires, négligeable, n'est pas présenté dans les états financiers.

NOTE 3 POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est principalement abordée dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration, au chapitre 4 « Facteurs de risques – Gestion des risques » ainsi qu'au chapitre 14 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », auxquels il convient de se référer.

NOTE 3.1 RISQUES PROPRES AUX FLUCTUATIONS DE CHANGE – INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

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

Impact concurrentiel

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux, essentiellement en compétition avec son principal concurrent, une société américaine qui aujourd'hui fabrique ses équipements en Chine, comme ses concurrents asiatiques. Le niveau des prix pratiqués est de ce fait généralement tributaire du cours du dollar américain, mais également du yuan chinois.

Impact de conversion

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

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

Le risque de change est assumé par la maison mère. Le Groupe a pour objectif de se prémunir à des conditions

économiques raisonnables contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur la situation financière et concurrentielle du Groupe. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

Le Groupe cherche généralement à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*puts* dollar) ou par des contrats de change à terme, lorsque le coût financier de la couverture le justifie.

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

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

Les instruments financiers dérivés couvrant les flux futurs en devises sont comptabilisés à l'origine à leur juste valeur. Ils sont évalués par la suite à leur juste valeur à la clôture, égale à leur valeur de marché. Les profits ou pertes qui découlent de cette revalorisation sont enregistrés dans les capitaux propres ou par le compte de résultat, selon que la couverture (ou la partie de couverture concernée) a été jugée efficace ou non efficace, au sens de la norme IAS 39.

Dans le cas où la revalorisation a été initialement constatée dans les capitaux propres, les profits ou les pertes cumulés sont ensuite inclus dans le résultat de la période dans laquelle la transaction initialement prévue se produit.

NOTE 3.2 RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

L'exposition du Groupe aux risques de taux n'est aujourd'hui pas significative.

L'endettement financier du Groupe est aujourd'hui proche de zéro (€ 0,9 million au 31 décembre 2013, alors

qu'il était de € 66,5 millions au 31 décembre 2008 et de € 6,7 millions au 31 décembre 2012). Il est uniquement constitué d'aides publiques sans intérêt remboursables en 2014 et 2015.

La sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt est donnée en note 18.5.

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

NOTE 3.3 RISQUES DE DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES CLIENTS

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où, en 2013, comme pour les années précédentes, aucun client individuel n'a représenté plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers moins de 25 %.

NOTE 3.4 RISQUES DE CRÉDIT

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie, renforcé dans un contexte de crise économique mondiale.

Le Groupe accorde une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère ce risque au travers de nombreuses procédures, qui comprennent en particulier une analyse préventive de la solvabilité et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures à l'encontre d'un client en cas de dépassement par ce dernier d'une échéance de paiement.

NOTE 3.5 RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le principal indicateur suivi par la Direction du Groupe et permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant cumulé des crédits confirmés accordés au Groupe non utilisés et de la trésorerie disponible (cf. note 18.1).

Cet indicateur est comparé aux prévisions de trésorerie sur un horizon de six mois.

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est très faible. La trésorerie disponible est uniquement constituée de comptes à vue rémunérés et de certificats de dépôts négociables émis par les banques de la société. Elle constitue une réserve de liquidité importante et suffisante pour le Groupe. Grâce à un besoin en fonds de roulement structurellement négatif ou proche de zéro, les flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe renforcent sa liquidité.

NOTE 4 VERSEMENT DE DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2014 de distribuer en 2014, au titre de l'exercice 2013, un dividende de € 0,22 par action.

La société a versé un dividende de € 0,22 par action en 2013 au titre de l'exercice 2012.

TAXE SUR LES DIVIDENDES

La deuxième loi de finances rectificative pour 2012 du 16 août 2012 a créé une taxe sur les dividendes sous la forme d'une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés égale à 3 % des montants distribués par les sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés en France. Elle s'applique à tous les dividendes mis en paiement à compter du 17 août 2012 et doit être comptabilisée au moment de l'approbation des dividendes par le Conseil d'Administration.

Le montant de cette taxe sur les dividendes versés en 2013 au titre de l'exercice 2012 s'élève à € 192 milliers et est comptabilisé en impôts au compte de résultat, conformément à la norme IAS 12 – Impôts sur le résultat.

NOTE 5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2013.

NOTES SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

NOTE 6 ÉCARTS D'ACQUISITION

Aucune acquisition n'a été réalisée au cours des exercices 2013 et 2012.

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

	2013	2012
Valeur comptable au 1^{er} janvier	31 132	31 309
Dépréciation des écarts d'acquisition	(702)	0
Écarts de conversion	(444)	(177)
Valeur comptable au 31 décembre	29 986	31 132

Les UGT (unités génératrices de trésorerie) ont été définies comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales qui partagent des ressources communes ; ces UGT disposent d'une autonomie suffisante pour générer des entrées de trésorerie de façon indépendante. Les secteurs opérationnels tels que définis dans la note 35 correspondent à des regroupements de ces UGT.

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière en décembre 2013. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2014-2016 de chaque UGT en fonction des réalisations 2013 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2016, sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance de 2 %.

Les flux futurs, après impôts, ont été actualisés au coût moyen pondéré du capital. Les taux d'actualisation retenus diffèrent selon les UGT pour tenir compte des incertitudes liées aux différents contextes économiques nationaux. Ils se décomposent comme suit :

- le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'une estimation du taux sans risque relatif à chaque UGT majoré d'une prime de risque de marché de 5 % pondérée par le bêta du secteur ;
- la prime de risque spécifique a été déterminée pour chaque UGT. Elle est comprise entre 1,0 % et 1,5 % en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2014-2016 ;
- le coût de la dette normative a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2013 et de la marge appliquée par les banques.

Dans le contexte actuel dégradé de l'économie espagnole, les tests de valeur sur l'UGT Espagne conduisent à ramener l'écart d'acquisition qui lui a été affecté à zéro dans l'état de situation financière, ce qui se traduit par une dépréciation de € 702 milliers comptabilisée sur la ligne « Dépréciation des écarts d'acquisition » du compte de résultat.

Les autres estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées n'ont pas conduit à une révision de ces valeurs dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels.

Au 31 décembre 2013, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2013		2012	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Italie	8,2 %	12 004	8,6 %	12 004
France	8,5 %	2 324	7,4 %	2 324
Allemagne	8,5 %	4 631	7,3 %	4 631
Europe du Nord	8,5 %	1 590	7,3 %	1 590
Royaume-Uni	8,6 %	1 289	7,3 %	1 317
Espagne	8,2 %	0	8,7 %	702
Portugal	8,3 %	220	9,1 %	220
Total Europe		22 058		22 788
Amérique du Nord	9,1 %	5 896	7,2 %	6 163
Amérique du Sud	14,8 %	392	12,0 %	409
Total Amériques		6 287		6 572
Japon	6,2 %	390	5,7 %	497
Grande Chine	10,1 %	558	8,7 %	583
Autres Pays Asie	9,2 %	324	8,3 %	324
Total Asie-Pacifique		1 272		1 404
Autres pays	10,7 %	368	8,0 %	368
Total		29 986		31 132

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

Les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 1 point des taux d'actualisation ;
- une diminution pour chaque UGT de 1 point des hypothèses de croissance du chiffre d'affaires retenues dans l'élaboration du plan 2014-2016 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2014-2016 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2 % à 1 %).

Aucun ne conduirait à une dépréciation des écarts d'acquisition, en complément de celle comptabilisée pour l'UGT Espagne.

NOTE 7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2012	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2012	22 511	2 302	6 180	30 993
Acquisitions externes	632	246	40	918
Développements internes	373	0	0	373
Sorties	(3 730)	(453)	(5 632)	(9 815)
Écarts de conversion	(31)	(0)	(5)	(36)
Valeur brute au 31 décembre 2012	19 755	2 095	583	22 434
Amortissements au 31 décembre 2012	(15 916)	(1 783)	(462)	(18 160)
Valeur nette au 31 décembre 2012	3 839	312	121	4 273

2013	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2013	19 755	2 095	583	22 434
Acquisitions externes	907	74	39	1 020
Développements internes	859	0	0	859
Sorties	(321)	0	(1)	(322)
Écarts de conversion	(83)	(0)	(10)	(94)
Valeur brute au 31 décembre 2013	21 117	2 169	611	23 897
Amortissements au 31 décembre 2013	(17 129)	(1 885)	(480)	(19 494)
Valeur nette au 31 décembre 2013	3 988	284	131	4 403

Les amortissements ont évolué comme suit :

2012	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2012	(18 113)	(2 092)	(6 046)	(26 251)
Dotations aux amortissements	(1 528)	(143)	(27)	(1 698)
Sorties	3 703	453	5 610	9 766
Écarts de conversion	22	0	1	24
Amortissements au 31 décembre 2012	(15 916)	(1 783)	(462)	(18 160)

2013	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2013	(15 916)	(1 783)	(462)	(18 161)
Dotations aux amortissements	(1 595)	(102)	(23)	(1 720)
Sorties	323	0	2	324
Écarts de conversion	60	0	3	63
Amortissements au 31 décembre 2013	(17 129)	(1 885)	(480)	(19 494)

Le Groupe avait procédé, au cours de l'exercice 2012, à une analyse de ses immobilisations incorporelles qui avait conduit à la sortie de certains logiciels de gestion, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles, amortis en quasi-totalité et devenus obsolètes. L'impact de ces sorties était de € 3 730 milliers en valeur brute pour les logiciels de gestion et de € 5 632 milliers pour les autres immobilisations incorporelles.

LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2012 et 2013 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2013 sont pour l'essentiel complètement amorties depuis de nombreuses années. La valeur nette résiduelle de ces immobilisations s'élève à € 131 milliers.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2012	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2012	10 310	14 571	23 573	48 454
Investissements	353	1 489	2 001	3 843
Mises au rebut/cessions	0	(9)	(695)	(704)
Écarts de conversion	0	(42)	(140)	(182)
Valeur brute au 31 décembre 2012	10 663	16 009	24 738	51 411
Amortissements au 31 décembre 2012	(6 766)	(11 072)	(20 615)	(38 452)
Valeur nette au 31 décembre 2012	3 897	4 938	4 124	12 959
2013	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2013	10 663	16 009	24 738	51 411
Investissements	14	532	2 369	2 915
Mises au rebut/cessions	(239)	(647)	(5 454)	(6 340)
Écarts de conversion	0	(102)	(326)	(428)
Valeur brute au 31 décembre 2013	10 439	15 792	21 327	47 558
Amortissements au 31 décembre 2013	(6 625)	(11 303)	(16 301)	(34 230)
Valeur nette au 31 décembre 2013	3 813	4 489	5 026	13 328

Les amortissements ont évolué comme suit :

2012	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2012	(6 682)	(10 199)	(19 984)	(36 865)
Dotations aux amortissements	(84)	(905)	(1 334)	(2 323)
Mises au rebut/cessions	0	3	606	609
Écarts de conversion	0	29	98	127
Amortissements au 31 décembre 2012	(6 766)	(11 072)	(20 615)	(38 452)
2013				
Amortissements au 1^{er} janvier 2013	(6 766)	(11 072)	(20 615)	(38 452)
Dotations aux amortissements	(98)	(958)	(1 344)	(2 400)
Mises au rebut/cessions	239	635	5 430	6 304
Écarts de conversion	0	91	228	320
Amortissements au 31 décembre 2013	(6 625)	(11 303)	(16 301)	(34 230)

Le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2013, à un inventaire d'une partie de ses immobilisations corporelles qui a conduit à la sortie de certains de ses actifs, qui étaient amortis en totalité et devenus obsolète. L'impact de ces sorties en valeur brute est de € 239 milliers sur les terrains et constructions, € 288 milliers pour les agencements et aménagements, et de € 3 820 milliers pour les matériels et autres.

Par ailleurs, l'essentiel du solde de la ligne « Mises au rebut/cessions » en 2013 résulte du déménagement de certaines filiales du Groupe.

TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Les terrains et constructions concernent uniquement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissement perçues, de € 10 439 milliers et un montant net de € 3 813 milliers, au 31 décembre 2013.

Le site s'étend sur une superficie de 11,6 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 29 400 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis par la société pour partie par crédit-bail (la société en était devenue propriétaire en octobre 2002) et pour partie en biens propres. Ils sont intégralement payés.

La partie financée par crédit-bail avait été immobilisée à la valeur d'acquisition dans les comptes consolidés (€ 3 975 milliers pour les constructions, totalement amorties, et € 480 milliers pour les terrains). La société n'a pas eu recours à des financements par location-financement pour ses investissements depuis 2002.

La partie acquise en biens propres représente une valeur brute totale de € 5 983 milliers, amortie à hauteur de € 2 650 milliers au 31 décembre 2013. Les immobilisations restant à amortir (pour une valeur nette de € 3 148 milliers excluant la valeur des terrains, non amortissables) correspondent principalement à l'extension de l'usine réalisée en 2000, à la construction de l'*International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas en 2007 et à son extension réalisée en 2011 et 2012.

Des investissements avaient été réalisés en 2012 (€ 353 milliers) sur le site pour renforcer les capacités industrielles du Groupe et accroître l'espace dédié à la présentation de son offre commerciale. Il s'agit principalement des travaux d'agrandissement de l'*International Advanced Technology & Conference Center*.

AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas ainsi que les aménagements réalisés dans l'ensemble des filiales du Groupe pour un montant brut de € 15 792 milliers et un montant net de € 4 489 milliers au 31 décembre 2013.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2012 (€ 1 489 milliers) et en 2013 (€ 532 milliers) dans l'ensemble du Groupe. En 2013, la majorité du montant concerne la filiale américaine, qui s'est installée dans de nouveaux locaux à Atlanta, ainsi que la filiale à Hong Kong, qui a aussi changé de bureaux. En 2012, ils concernaient principalement les travaux d'agrandissement de l'*International Advanced Technology & Conference Center* (€ 1 091 milliers).

MATÉRIELS ET AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2013 et 2012 concernent essentiellement du matériel informatique, des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas, ainsi que de nouveaux matériels liés aux nouveaux locaux de la filiale américaine.

NOTE 9 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

2012	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2012	2 781	1 040	3 821
Augmentations	0	866	866
Diminutions	(220)	(898)	(1 117)
Écarts de conversion	(3)	(37)	(40)
Valeur brute au 31 décembre 2012	2 559	972	3 530
Dépréciations au 31 décembre 2012	(1 608)	(51)	(1 659)
Valeur nette au 31 décembre 2012	951	921	1 871

2013	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2013	2 559	972	3 530
Augmentations	0	2 407	2 407
Diminutions	0	(2 177)	(2 177)
Écarts de conversion	0	(72)	(72)
Valeur brute au 31 décembre 2013	2 559	1 130	3 689
Dépréciations au 31 décembre 2013	(1 567)	0	(1 567)
Valeur nette au 31 décembre 2013	991	1 130	2 121

TITRES

Les titres concernent exclusivement les sociétés non intégrées dans le périmètre de consolidation. La diminution enregistrée sur la valeur brute en 2012 résultait de la première consolidation de Lectra Maroc, filiale entièrement détenue par Lectra SA.

Au 31 décembre 2013, quatre filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par la société mère Lectra SA (cf. note 10).

AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2013 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour € 824 milliers (identique au 31 décembre 2012), ainsi que du montant mis à disposition d'Exane BNP Paribas par la société, qui s'élève, au 31 décembre 2013, à € 306 milliers, en plus des actions de la société détenues dans le cadre du contrat de liquidité (cf. note 15.2).

Le montant cumulé de l'ensemble des transactions sur actions propres réalisées par Exane BNP Paribas dans le cadre du contrat de liquidité figure dans les augmentations (ventes d'actions) et les diminutions (achats d'actions) des autres actifs financiers non courants (cf. note 15.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la société et Exane BNP Paribas, dans le cadre du contrat de liquidité géré par cette dernière.

NOTE 10 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-après concernent l'exercice 2013 ou le 31 décembre 2013, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
Créances⁽¹⁾	Clients et comptes rattachés	Lectra Chile SA (Chili)	249
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	295
		Lectra Israel Ltd (Israël)	257
		Autres sociétés	3
Dettes⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(698)
		Autres sociétés	(12)
Ventes⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	135
		Lectra Israel Ltd (Israël)	15
		Lectra Systemes Inc. (Philippines)	85
Commissions⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(231)
		Autres sociétés	(5)
Personnel facturé⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(713)
Honoraires⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(62)

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

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

Les parties concernées sont toutes des filiales non consolidées qui agissent en qualité d'agent ou de distributeur des produits de la société dans leurs pays respectifs. Les transactions afférentes correspondent principalement aux achats effectués auprès de la société mère pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la société mère pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent, ce qui est généralement le cas pour les ventes de nouveaux systèmes.

Les transactions avec les administrateurs se limitent à des éléments de rémunérations et sont détaillées dans les notes 28.6 et 28.7.

NOTE 11 IMPÔTS

NOTE 11.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2013	2012
Impôts courants	(3 916)	(3 651)
Impôts différés	(1 393)	(1 054)
Produit net (charge nette)	(5 309)	(4 705)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 26). Il s'élève à € 6 346 milliers en 2013 (€ 5 797 milliers en 2012).

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicable en France depuis 2013, est présenté en déduction des dépenses de personnel correspondantes (cf. note 28). Il s'élève à € 520 milliers en 2013.

Ces deux crédits d'impôt ne figurent donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

NOTE 11.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2013	2012
Résultat avant impôts	27 084	18 030
Taux d'impôt courant applicable en France	33,4 %	33,4 %
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(9 056)	(6 022)
Effet des différences de taux des pays étrangers	678	285
Effet de la diminution des impôts différés actifs non reconnus	2 312	324
Effet des crédits d'impôt ⁽¹⁾	2 328	1 969
Effet de la CVAE ⁽²⁾	(640)	(654)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles ⁽³⁾	(796)	(332)
Autres	(135)	(276)
Produit net (charge nette) d'impôt	(5 309)	(4 705)
Taux effectif d'impôt consolidé	19,6 %	26,1 %

(1) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi figurant dans le résultat avant impôts.

(2) La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 – Impôts dus sur la base des bénéfices imposables.

(3) Correspond principalement aux produits ou charges de l'exercice qui ne seront jamais taxables ou déductibles fiscalement, dont notamment la neutralisation fiscale de certaines écritures de consolidation.

La charge nette d'impôt de l'exercice 2013 tient compte d'une diminution des impôts différés non reconnus de la filiale espagnole pour un montant de € 2 238 milliers. La fin du litige contre Induyco et l'encaissement du solde des € 11,1 millions restant dus ont en effet permis l'activation complète du solde des actifs d'impôts différés de cette filiale.

NOTE 11.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Compte tenu des incertitudes sur la capacité de certaines filiales à réaliser des bénéfices futurs, l'intégralité ou une partie de leurs pertes fiscales et de leurs autres bases n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'un actif d'impôts différés. Le Groupe estime à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, la fiabilité des prévisions d'activité étant jugée insuffisante, la quote-part de leurs bases qui ne serait pas utilisée dans les cinq prochaines années n'est pas comptabilisée. Les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires, dont les hypothèses sont conformes à celles utilisées dans les tests de dépréciation, l'ont été sur la base d'un plan à trois ans du Groupe, extrapolé à cinq ans, revu chaque année, décliné selon les objectifs stratégiques de chacune des sociétés concernées et tenant compte des difficultés conjoncturelles et de l'environnement macroéconomique dans lequel elle évolue.

Au 31 décembre 2013, le montant des actifs d'impôts différés non reconnu représente € 4 299 milliers ; il était de € 6 521 milliers au 31 décembre 2012. L'essentiel de ce montant provient de la filiale américaine dont les impôts différés font l'objet d'une activation partielle et pour laquelle les pertes fiscales sont reportables pendant vingt ans, portant les échéances d'utilisation les plus lointaines à 2029. En 2012, ce montant incluait également les pertes fiscales reportables de la filiale espagnole, jusqu'alors seulement partiellement reconnues ; la fin du litige contre Induyco et l'encaissement du solde de € 11,1 millions qui restait dû ont permis une activation complète en 2013 du solde des impôts différés de la filiale.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant positif de € 192 milliers correspondant à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite. En 2012, outre cet effet pour € 564 milliers, ce montant comprenait également un montant négatif de € 98 milliers relatif à l'annulation de l'impôt différé associé à la mise à la juste valeur des *swaps* de taux sur l'emprunt bancaire à moyen terme, arrivés à échéance au cours de l'exercice 2012 (cf. note 18.4).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans les tableaux ci-dessous :

	2011	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2012
Pertes fiscales reportables	5 387	(1 416)	0	(15)	3 955
Amortissement des immobilisations	500	(208)	0	8	299
Dépréciation des créances clients	544	113	0	(3)	654
Dépréciation des stocks	1 500	(269)	0	(72)	1 159
Instruments financiers	98	0	(98)	0	0
Autres différences temporelles	1 514	727	564	(83)	2 722
Total	9 543	(1 054)	465	(165)	8 791

	2012	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2013
Pertes fiscales reportables	3 955	(2 050)	0	(73)	1 832
Amortissement des immobilisations	299	(114)	0	12	197
Dépréciation des créances clients	654	71	0	(7)	718
Dépréciation des stocks	1 159	84	0	(169)	1 074
Instruments financiers	0	0	0	0	0
Autres différences temporelles	2 722	616	192	(180)	3 350
Total	8 791	(1 393)	192	(417)	7 171

NOTE 11.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2014	de 2015 à 2019	Au-delà de 2019	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	0	163	1 669	1 832

(1) L'échéance indiquée correspond à la durée maximale d'utilisation. L'utilisation effective des impôts différés activés devrait intervenir dans un délai de un à cinq ans.

NOTE 12 STOCKS

	2013	2012
Stocks de matières premières	22 660	23 422
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	6 052	6 866
Valeur brute	28 712	30 287
Stocks de matières premières	(5 776)	(5 447)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(2 187)	(2 084)
Dépréciations	(7 963)	(7 531)
Stocks de matières premières	16 884	17 974
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	3 865	4 782
Valeur nette	20 748	22 756

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

En 2013, € 901 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 1 296 milliers en 2012), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à € 2 008 milliers (€ 1 749 milliers en 2012). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de € 647 milliers (€ 1 249 milliers en 2012) qui a été comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 13 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2013	2012
Créances hors prestations facturées d'avance	7 602	4 358
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	39 827	38 992
Autres prestations et matériels facturés d'avance	3 180	2 919
TVA sur contrats, prestations et matériels facturés d'avance	4 731	4 610
Total clients et comptes rattachés brut	55 340	50 879
Dépréciations	(5 071)	(5 730)
Total clients et comptes rattachés net	50 269	45 149

Les comptes clients au 31 décembre 2013 intègrent € 43 008 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2014 (€ 41 911 milliers hors taxes au 31 décembre 2012, relatifs à l'exercice 2013). La contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 20). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent. Afin d'en optimiser l'encaissement, le Groupe s'efforce d'en facturer le plus grand nombre d'avance. La hausse des créances hors prestations facturées d'avance s'explique essentiellement par un chiffre d'affaires en novembre et décembre 2013 en progression par rapport aux mêmes mois de 2012.

Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés peut être analysée comme suit :

	2013	2012
Dépréciations au 1^{er} janvier	(5 730)	(4 807)
Complément de dépréciations	(2 109)	(2 817)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	195	10
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	941	743
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées	1 602	1 101
Écarts de conversion	30	39
Dépréciations au 31 décembre	(5 071)	(5 730)

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les clients et comptes rattachés bruts, nets des créances irrécouvrables, figurent en « Frais commerciaux, généraux et administratifs » dans le compte de résultat, sur la ligne « Dotations nettes aux provisions d'exploitation ».

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2013	2012
Créances non échues	43 290	38 864
Créances échues, dont :	12 050	12 015
– depuis moins d'un mois	3 098	2 882
– entre un et trois mois	1 788	2 444
– depuis plus de trois mois	7 164	6 689
Total	55 340	50 879

La quasi-totalité du montant de € 5 071 milliers des dépréciations des créances au 31 décembre 2013 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 14 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2013	2012
Crédit d'impôt recherche	22 294	15 731
Actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche	(182)	(126)
Autres créances à caractère fiscal	1 783	1 512
Acomptes d'impôt sur les sociétés	1 470	637
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	236	266
Autres actifs courants	3 398	4 087
Total autres actifs courants	28 999	22 108

CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE – CRÉDIT D'IMPÔT COMPÉTITIVITÉ ET EMPLOI

Au 31 décembre 2013, la société détient une créance de € 22 294 milliers sur le Trésor public français. Elle est composée du crédit d'impôt recherche comptabilisé en 2013 (€ 6 666 milliers), en 2012 (€ 5 715 milliers) et en 2011 (€ 6 161 milliers), et du solde (€ 3 752 milliers) de celui qui avait été comptabilisé en 2010 après imputation sur l'impôt sur les sociétés à payer par Lectra SA au titre de l'exercice 2013 et des exercices précédents.

La société a comptabilisé pour la première fois en 2013 une créance relative au crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 520 milliers), qu'elle a intégralement imputée sur l'impôt sur les sociétés dû au titre de 2013.

Il est rappelé que le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisés dans l'année, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés, font l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est remboursée au cours de la quatrième année. De ce fait, cette créance sera imputée sur le montant de l'impôt à payer au titre des bénéficiaires des exercices futurs et la fraction qui n'aurait pu être utilisée sera remboursée par le Trésor public.

En application de la loi de finances pour 2013 du 20 décembre 2012 (applicable dès l'exercice 2012), l'imputation des reports déficitaires sur le bénéfice fiscal est plafonnée à € 1 000 milliers auxquels s'ajoutent 50 % de la fraction du bénéfice fiscal excédant cette limite.

Compte tenu des estimations de la société sur les montants de ces crédits d'impôt, et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochaines années, la société n'anticipe pas de décaissement au titre de ce dernier (qui sera intégralement imputé sur la créance correspondante) et devrait percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés en 2014 (crédit d'impôt 2010), 2015 (crédit d'impôt 2011), 2016 (crédit d'impôt 2012) et 2017 (crédits d'impôt 2013). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

Si le montant de l'impôt sur les sociétés devait devenir supérieur à celui des crédits d'impôt de l'année, la société continuerait à ne pas décaisser le montant de l'impôt jusqu'à l'imputation de la totalité de la créance correspondante, puis elle compenserait chaque année l'intégralité des crédits d'impôt sur l'impôt à payer de la même période et devrait décaisser le solde.

AUTRES CRÉANCES FISCALES

Au 31 décembre 2013, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère et de ses filiales.

AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants comprennent des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

NOTE 15.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2013 est de € 29 664 415, divisé en 29 664 415 actions d'une valeur nominale de € 1,00 (il était de € 28 948 315, divisé en 28 948 315 actions d'une valeur nominale de € 1,00 au 31 décembre 2012).

Depuis le 1^{er} janvier 2013, il a été augmenté de 716 100 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de € 3 159 milliers du capital social et de la prime d'émission (émission de 44 705 actions en 2012).

En dehors des autorisations d'augmentation de capital données par l'Assemblée Générale dans le cadre de l'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants et salariés, il n'existe aucune autre autorisation de nature à modifier le nombre d'actions composant le capital social.

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion au cours des exercices 2013 et 2012.

Note 15.1.1 Capital social

	2013		2012	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	28 948 315	28 948 315	28 903 610	28 036 502
Exercice d'options de souscription d'actions	716 100	716 100	44 705	44 253
Augmentation de la valeur nominale des actions	-	0	-	867 560
Capital social au 31 décembre	29 664 415	29 664 415	28 948 315	28 948 315

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 15.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2013	2012
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	2 600	2 487
Exercice d'options de souscription d'actions	2 443	112
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	5 043	2 600

NOTE 15.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2013 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur autorisant le Conseil d'Administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Après résiliation par la SG Securities (Société Générale) du contrat de liquidité que la société avait signé en 2005, Lectra a confié à Exane BNP Paribas, depuis le 21 mai 2012, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Les moyens mis à disposition de l'ancien contrat ont été portés au crédit du compte de liquidité du nouveau contrat (147 730 actions Lectra et une somme de € 14 milliers, soit une contre-valeur totale d'environ € 635 milliers). Lectra peut augmenter les actifs affectés à ce contrat, si nécessaire, à concurrence de € 1 000 milliers, sans toutefois dépasser la contre-valeur de 150 000 actions Lectra.

La société détenait, au 31 décembre 2013, 10 408 actions, soit 0,04 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,3 % au 31 décembre 2012) pour un montant total de € 83 milliers (€ 380 milliers au 31 décembre 2012), soit un prix de revient moyen de € 8,01 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Elle ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2013			2012		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
Actions détenues en propre au 1^{er} janvier (valeur historique)	84 284	(380)	4,51	133 854	(722)	5,39
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	233 215	(1 389)	5,96	118 644	(537)	4,53
Ventes (au cours de réalisation)	(307 091)	1 827	5,95	(168 214)	772	4,59
Flux net de trésorerie de l'exercice⁽¹⁾	(73 876)	438		(49 570)	235	
Plus-values (moins-values) de cession		141			(106)	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	10 408	(83)	8,01	84 284	(380)	4,51

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la société de ses propres actions.

NOTE 15.3 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée Générale Extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari, Directeur Général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

De ce fait, au 31 décembre 2013, 29 272 982 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 391 433 actions (soit 1,3 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2013 est en principe de 30 055 848 ; il est réduit à 30 045 440 en raison des actions détenues en propre à cette date dans le cadre du contrat de liquidité, qui sont privées du droit de vote.

NOTE 15.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

NOTE 15.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2013, 182 salariés sont bénéficiaires de 2 494 051 options et 28 anciens salariés détiennent toujours 63 392 options ; au total, 210 personnes sont bénéficiaires d'options (respectivement 166, 14 et 180 au 31 décembre 2012).

À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 32 221 858 et se décompose comme suit :

- capital social : 29 664 415 actions ;
- options de souscription d'actions : 2 557 443 options.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 1,00 au prix d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution (le cas échéant ajusté du fait de l'OPRA réalisée en mai 2007). Si toutes les options en vigueur étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2013, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 557 443, assortie d'une prime d'émission totale de € 10 496 651. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère.

Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'Administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options à un montant en aucun cas inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'Administration.

La norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation en charges de la valorisation de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions.

La juste valeur des options attribuées en 2013 et 2012 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2013	2012
Prix d'exercice (en euros)	6,25	6,25
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	5,14	4,61
Taux d'intérêt sans risque	1,81 %	0,67 %
Taux de dividende	4,28 %	4,77 %
Volatilité ⁽¹⁾	17,60 %	25,00 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	0,20	0,22

(1) La volatilité attendue a été déterminée à partir de la volatilité historique constatée sur l'action de la société.

La volatilité est déterminée à partir des données historiques du cours sur une durée correspondant à la période d'acquisition des droits. Les pics liés à des événements exceptionnels sont exclus de l'analyse.

La juste valeur des options attribuées le 13 juin 2013 s'élève à € 167 milliers.

La charge constatée dans les comptes 2013 s'élève à € 140 milliers, dont € 31 milliers au titre de l'attribution de 2013 et € 109 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel. Les plans en vigueur au 31 décembre 2013 auront un impact sur les seules années 2014, 2015 et 2016 pour un montant estimé de charges respectivement de € 64, € 15 et € 4 milliers.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de € 29 milliers basée sur la juste valeur des options attribuées en 2013, comptabilisée en charge de personnel en 2013.

Note 15.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2013		2012	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1^{er} janvier	3 039 225	4,83	2 881 319	4,72
Options attribuées au cours de l'exercice	836 000	6,25	976 119	6,25
Options exercées au cours de l'exercice	(716 100)	4,41	(44 705)	3,50
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(601 682)	6,13	(773 508)	6,30
Options en vigueur au 31 décembre	2 557 443	5,10	3 039 225	4,83
– dont options exerçables	1 939 750	4,74	2 308 859	4,55
– dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	617 693	6,25	730 366	5,70

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2013, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1^{er} janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

À compter de 2006 et jusqu'en 2011, les options conditionnées à des objectifs de résultats étaient attribuées par le Conseil d'Administration après constatation définitive de l'atteinte desdits résultats pour l'exercice clos et faisaient l'objet d'une information individuelle préalable auprès des bénéficiaires. Cette règle a été modifiée en 2012.

Les 836 000 options attribuées le 13 juin 2013 dans le cadre du plan d'options 2013 (cf. note 15.5.6) à 127 bénéficiaires au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2013 correspondaient à un nombre maximum qui a été ramené à 347 999 options et 123 bénéficiaires au 31 décembre 2013. 475 201 options sont devenues caduques, après l'arrêt des comptes consolidés 2013 du Groupe, en raison de la non-réalisation des objectifs 2013, et 12 800 options en raison du départ des bénéficiaires.

Note 15.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2013 par catégorie de bénéficiaires

	2013				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	2	736 153	29 %	592 593	143 560
Équipe de management du Groupe	37	1 055 608	41 %	791 011	264 597
Autres salariés	143	702 290	28 %	492 754	209 536
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	28	63 392	2 %	63 392	0
Total	210	2 557 443	100 %	1 939 750	617 693

(1) Les deux seuls bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier, et Véronique Zoccoletto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'options.

Note 15.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2013 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
23 mai 2006	23 mai 2014	86 413	5,63
8 juin 2007	8 juin 2015	282 649	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	50 296	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	174 093	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	18 241	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	231 700	2,50
10 juin 2010	10 juin 2018	429 494	2,50
9 juin 2011	9 juin 2019	412 913	6,25
4 septembre 2012	4 septembre 2020	523 645	6,25
13 juin 2013	13 juin 2021	347 999	6,25
Total		2 557 443	

Parmi les 63 392 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 39 015 ont une échéance en 2014, 15 980 en 2015 et 8 397 en 2016.

Note 15.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2013 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2014	315 069
2015	215 703
2016	86 921
Total	617 693

Note 15.5.5 Plan d'options des mandataires sociaux en vigueur au 31 décembre 2013

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

Note 15.5.6 Options attribuées en 2013

Le Conseil d'Administration du 13 juin 2013 a attribué 765 600 options au prix d'exercice de € 6,25 par option, à 107 bénéficiaires au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2013, correspondant à un nombre maximum d'options.

L'arrêté des comptes consolidés 2013 du Groupe a permis de réaliser l'essentiel des calculs des performances réelles 2013, ramenant le nombre d'options à 277 599 et le nombre de bénéficiaires à 103. 475 201 options sont devenues caduques en raison de la non-réalisation des objectifs 2013 et 12 800 options en raison du départ des bénéficiaires. Les calculs n'ont pas encore été finalisés pour certains bénéficiaires, pour lesquels près de 32 000 options peuvent encore devenir caduques.

Le Conseil d'Administration a également attribué 70 400 options au prix d'exercice de € 6,25 par option, à 41 bénéficiaires, lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2012.

Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2013, un maximum de 836 000 options à 127 bénéficiaires, ramené à 347 999 options et 123 bénéficiaires. Les 10 salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2013 totalisent 140 665 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2013 et est fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social).

La période de blocage de quatre ans applicable aux résidents français a également été étendue depuis le plan d'options 2010 à l'ensemble des bénéficiaires de ces plans, qu'ils soient résidents fiscaux français ou non.

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

Note 15.5.7 Options exercées en 2013

716 100 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2012 ont été exercées en 2013. Par ailleurs, 601 682 options (y compris 488 001 options attribuées en 2013) sont devenues caduques, dont 127 077 options en raison du départ des bénéficiaires et 474 605 options en raison de la non-réalisation des performances 2012 ou 2013.

Date d'attribution du plan d'options	2013	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
23 mai 2006	291 489	5,63
8 juin 2007	71 940	6,30
27 juillet 2007	694	6,30
11 juin 2008	89 638	4,10
11 juin 2008	2 653	6,30
9 juin 2009	242 600	2,50
9 juin 2009	17 086	4,10
Total	716 100	4,41

NOTE 16 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2013 et 2012 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2013	2012
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	(8 840)	(8 816)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	355	(50)
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	389	159
Autres variations	(625)	(133)
Écarts de conversion au 31 décembre	(8 721)	(8 840)

NOTE 17 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Les engagements de retraite correspondent à des indemnités dues dans le cadre de régimes à prestations définies. Ces indemnités, généralement versées lors du départ à la retraite, peuvent l'être également, selon les législations locales, lors d'une démission ou d'un licenciement. Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun régime de retraite à prestations définies.

Ces engagements concernent principalement la France, l'Italie et le Japon, selon le détail ci-dessous :

2012	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2012	1 879	1 448	957	(70)	228	4 442
Charge (produit) de l'exercice ⁽¹⁾	796	60	107	(134)	68	897
Prestations payées	(31)	(214)	(23)	(27)	(158)	(453)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	1 610	118	(42)	352	58	2 096
Écart de conversion	0	0	(115)	(3)	8	(110)
Engagements de retraite au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾	4 254	1 412	884	118	204	6 872

(1) Suite à l'application de la version révisée de la norme IAS 19 – Avantages du personnel (cf. note 2 – Règles et méthodes comptables), l'engagement de retraite de Lectra SA (France) a été augmenté rétrospectivement de € 479 milliers au titre des coûts des services passés non encore amortis au 31 décembre 2012.

2013	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2013	4 254	1 412	884	118	204	6 872
Charge (produit) de l'exercice	373	44	113	9	37	576
Prestations payées	(77)	(146)	(75)	0	(46)	(344)
Cotisations versées	0	0	0	(21)	0	(21)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	444	15	86	4	25	574
Écart de conversion	0	0	(203)	(8)	(27)	(238)
Engagements de retraite au 31 décembre 2013	4 994	1 325	805	102	193	7 419

Par ailleurs, la charge annuelle nette s'explique comme suit :

2012	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	69	0	90	26	55	240
Coût des services passés ⁽¹⁾	639	0	0	(163)	0	476
Coût financier	88	60	17	3	13	181
Charge (produit) de l'exercice ⁽¹⁾	796	60	107	(134)	68	897

(1) Suite à l'application de la version révisée de la norme IAS 19 – Avantages du personnel (cf. note 2 Règles et méthodes comptables), la charge de l'exercice 2012 a été retraitée rétrospectivement du coût des services passés au titre de l'engagement de Lectra SA (France).

2013	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	227	0	99	7	21	354
Coût des services passés	0	0	0	0	0	0
Coût financier, net	146	44	14	2	16	222
Charge (produit) de l'exercice	373	44	113	9	37	576

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	France	Italie	Japon	Taiwan
Taux d'actualisation	3,28 %	3,10 %	1,00 %	2,00 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,31 %	3,00 %	1,91 %	2,00 %
Taux de rotation des effectifs	1,73 % / 6,16 %	5,00 %	3,49 %	8,70 %

Le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations d'entreprises de haute qualité, pour une échéance correspondant à la durée de l'engagement. Pour la zone euro, le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence aux taux iBoxx.

Le taux de rotation des effectifs est déterminé par une table en fonction de la classe d'âge. Pour la France, le taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans est de 1,73 % pour les salariés non-cadres et de 6,16 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.

NOTE 18 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 18.1 TRÉSORERIE NETTE

	2013	2012
Trésorerie disponible	29 534	20 966
Emprunts et dettes financières	(894)	(6 726)
Trésorerie nette	28 640	14 240

L'essentiel de la trésorerie disponible est placé sur des comptes à vue rémunérés.

NOTE 18.2 RÉPARTITION PAR DEVISE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

Au 31 décembre 2013, l'euro représente 100 % de l'endettement financier de la société, comme au 31 décembre 2012.

NOTE 18.3 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2013, l'échéancier des emprunts et dettes financières se décompose comme suit :

	Court terme		Long terme		Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans		
Emprunt bancaire à moyen terme	0	0	0	0	
Avances remboursables ne portant pas intérêt	500	394	0	894	
Total	500	394	0	894	

Les avances remboursables correspondent à des aides au financement des programmes de R&D.

Note 18.3.1 Emprunt bancaire à moyen terme

En 2007, la société a contracté un emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers, auprès de Société Générale et Natixis, pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007 au prix de € 6,75 par action.

En 2011, elle avait remboursé par anticipation € 3 840 milliers le 30 juin au titre de la clause contractuelle d'excess cash-flow (il n'y a pas eu de remboursement en 2012 au titre de cette même clause) et € 10 000 milliers à sa propre initiative le 31 décembre (en plus de l'échéance contractuelle qui avait été réduite à € 560 milliers du fait du remboursement anticipé de € 10 000 milliers réalisé le 31 décembre 2010).

Le remboursement anticipé de € 10 000 milliers réalisé le 31 décembre 2011 s'était substitué aux remboursements semestriels contractuels de 2012 qui, de ce fait, ont été réduits à € 560 milliers, montant effectivement remboursé le 31 décembre 2012.

Le 31 décembre 2012, la société avait effectué à sa propre initiative un nouveau remboursement anticipé de € 10 000 milliers, qui se substituait de la même façon aux remboursements semestriels contractuels de 2013, réduits de ce fait à € 5 360 milliers.

En 2013, la société a remboursé par anticipation le 31 mars, également à son initiative, le solde de € 5 360 milliers, à la suite de l'encaissement, le 7 mars, du solde de € 11 124 milliers des dommages et intérêts qui restait dû à Lectra par El Corte Inglés (cf. note 23.2).

Les remboursements effectués sont synthétisés ci-dessous :

	2013	2012
Solde de l'emprunt au 1^{er} janvier	5 360	15 920
Remboursements contractuels	0	(560)
Remboursements par anticipation (à l'initiative de la société)	(5 360)	(10 000)
Solde de l'emprunt au 31 décembre	0	5 360

En 2013, le taux d'intérêt effectif global après prise en compte du coût des instruments financiers de couverture et des montants couverts s'est élevé à 1,14 % (uniquement sur le premier trimestre).

Note 18.3.2 Covenants

La société s'était engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire à moyen terme, à respecter le 31 décembre de chaque année un premier ratio entre l'endettement financier net et les capitaux propres (*gearing*), et un second entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage*). En 2012, ces deux ratios avaient été respectés.

Les autres covenants associés à l'emprunt, dont le solde a été remboursé en 2013, ont été respectés en 2012 et 2013.

Note 18.3.3 Avances remboursables

Le Groupe avait reçu une avance remboursable de € 2 000 milliers accordée par OSEO Innovation, pour aider un programme de R&D de la société. Cette avance, ne portant pas intérêt, est remboursable progressivement sous condition de succès et de rentabilité du projet aidé. Les premiers remboursements ont été effectués en 2011 pour € 406 milliers, en 2012 pour € 300 milliers et en 2013 pour € 400 milliers. Le remboursement du solde de € 894 milliers aura lieu en 2014 et 2015.

NOTE 18.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

La société avait couvert son exposition au risque de taux sur une partie de l'emprunt bancaire à moyen terme en convertissant le taux variable de l'emprunt (Euribor 3 mois) en taux fixe, au travers de deux contrats de *swaps* de taux, dès la signature du contrat de prêt en 2007 et jusqu'au 31 décembre 2012 (date de l'échéance des derniers *swaps* de taux).

Au 31 décembre 2013, la société n'est exposée à aucun risque de taux, et ne dispose donc d'aucun instrument financier de couverture relatif à ce risque.

NOTE 18.5 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE PAR NATURE DE TAUX ET PAR DEVISE

Au 31 décembre 2013, toutes les dettes financières sont libellées en euros, et ne portent pas intérêt.

Les dettes financières ne sont donc pas sensibles aux variations de cours de change ou de taux d'intérêt.

NOTE 18.6 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe utilise principalement des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois. Les principales devises habituellement concernées sont le dollar américain, le dollar de Hong Kong, le dollar australien, le dollar canadien, le dollar taiwanais, le yen japonais, le dirham marocain, le leu roumain, le rouble russe et la livre anglaise.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions significatives en devises dans les états de la situation financière des 31 décembre 2013 et 2012 se décomposent comme suit :

	2013				2012			
	Valeur (en milliers de devises) ⁽¹⁾	Contre-valeur (en milliers d'euros) ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances	Valeur (en milliers de devises) ⁽¹⁾	Contre-valeur (en milliers d'euros) ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances
USD	4 936	3 579	41	6 janvier 2014	9 914	7 514	(25)	4 janvier 2013
CAD	1 592	1 085	(1)	6 janvier 2014	949	723	(2)	4 janvier 2013
GBP	(1 971)	(2 364)	1	6 janvier 2014	(1 765)	(2 163)	10	4 et 28 janvier 2013
HKD	9 645	902	7	6 janvier 2014	6 622	648	(4)	4 janvier 2013
JPY	(112 942)	(780)	(14)	6 janvier 2014	(175 813)	(1 548)	2	4 et 28 janvier 2013
MAD	11 372	1 013	(0)	6 janvier 2014	0	0	0	-
PLN	(846)	(204)	1	7 janvier 2014	(4 019)	(986)	3	4 janvier 2013
RON	(7 570)	(1 693)	4	6 janvier 2014	(3 074)	(692)	(2)	4 janvier 2013
RUB	66 541	1 468	4	9 janvier 2014	0	0	0	-
Autres devises	na	(1 110)	0	6 et 7 janvier 2014	na	(998)	5	4 et 28 janvier 2013
Total		1 896	43			2 498	(14)	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en multipliant les montants couverts en devises par le cours de clôture.

(3) L'écart de valeur correspond à l'écart entre la contre-valeur historique et la contre-valeur au cours de clôture des contrats à terme.

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2013 est calculée sur la base des cours publiés par la Banque Centrale Européenne ou, en l'absence de cotation de la Banque Centrale Européenne, sur la base des cours publiés par Natixis. Cette réévaluation est comparable à celle indiquée pour information par les banques avec lesquelles ces contrats de change à terme ont été souscrits.

À l'exception du Mexique, de la Tunisie, de la République populaire de Chine et de la Turquie (représentant individuellement moins de 9 % et globalement moins de 19 % du chiffre d'affaires du Groupe), chaque entité facture, et est facturée, dans sa devise locale. De ce fait, l'exposition du Groupe au risque de change est supportée par la société mère. Le tableau de l'exposition au risque de change, présenté ci-dessous, reprend les actifs et passifs en devises de la société mère les plus significatifs, ainsi que le nominal net des opérations d'achats et de ventes à terme non échues aux 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012 :

(en milliers de devises)	2012								
	USD	BRL	CAD	GBP	INR	JPY	PLN	RON	SGD
Position bilan à couvrir :									
Créances clients	19 345	7 229	1 350	1	6 667	321	(7)	(2 890)	0
Trésorerie	103	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(10 959)	(4 453)	(1)	(1 783)	(37 650)	(175 340)	(4 019)	(170)	(1 124)
Total	8 489	2 776	1 349	(1 782)	(30 983)	(175 019)	(4 026)	(3 060)	(1 124)
Nominal net des couvertures	(9 914)	0	(949)	1 765	11 051	175 813	4 019	3 074	1 088
Position nette résiduelle	(1 425)	2 776	400	(17)	(19 932)	794	(7)	14	(36)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	(1 080)	1 027	305	(21)	(275)	7	(2)	3	(22)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change									
Cours de clôture	1,32	2,70	1,31	0,82	72,56	113,61	4,07	4,44	1,61
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture									
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,39	2,84	1,38	0,86	76,19	119,29	4,28	4,67	1,69
Impact résultat de change	51	(49)	(15)	1	13	(0)	0	(0)	1
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture									
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,25	2,57	1,25	0,78	68,93	107,93	3,87	4,22	1,53
Impact résultat de change	(57)	54	16	(1)	(14)	0	(0)	0	(1)
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2013

(en milliers de devises)	USD	BRL	CAD	GBP	INR	JPY	PLN	RON	SGD
Position bilan à couvrir :									
Créances clients	26 589	9 602	1 587	2	4 139	(1 524)	0	0	0
Trésorerie	223	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(13 693)	(8 299)	(8)	(1 759)	(26 020)	(111 638)	(398)	(7 666)	(1 201)
Total	13 119	1 303	1 578	(1 758)	(21 881)	(113 161)	(398)	(7 666)	(1 201)
Nominal net des couvertures	(4 936)	0	(1 592)	1 971	18 864	112 942	846	7 570	892
Position nette résiduelle	8 184	1 303	(14)	213	(3 016)	(219)	448	(95)	(309)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	5 934	400	(9)	256	(35)	(2)	108	(21)	(177)

Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change

Cours de clôture	1,38	3,26	1,47	0,83	85,37	144,72	4,15	4,47	1,74
------------------	------	------	------	------	-------	--------	------	------	------

Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture

Cours de clôture déprécié de 5 %	1,45	3,42	1,54	0,88	89,63	151,96	4,36	4,69	1,83
Impact résultat de change	(283)	(19)	0	(12)	2	0	(5)	1	8
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture

Cours de clôture apprécié de 5 %	1,31	3,09	1,39	0,79	81,10	137,48	3,95	4,25	1,65
Impact résultat de change	312	21	(0)	13	(2)	(0)	6	(1)	(9)
Impact capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	0	0

NOTE 19 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2013	2012
Fournisseurs	19 094	17 335
Dettes sociales	16 759	16 241
Dettes fiscales	5 148	5 250
Acomptes et avances clients reçus	3 766	5 165
Autres passifs courants	342	274
Total	45 109	44 265

NOTE 20 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2013	2012
Contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents facturés d'avance	39 827	38 992
Autres revenus différés ⁽¹⁾	3 180	2 919
Total	43 008	41 911

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 13).

NOTE 21 PROVISIONS

	Provisions pour litiges sociaux	Provisions pour litiges fiscaux	Provisions pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2012	188	1 327	955	682	3 152
Augmentations	1 421	138	0	933	2 492
Reprises utilisées	(482)	0	(90)	(1 006)	(1 578)
Reprises non utilisées	(48)	0	(112)	(69)	(229)
Écarts de conversion	0	(151)	(5)	0	(156)
Provisions au 31 décembre 2012	1 079	1 315	748	540	3 682

	Provisions pour litiges sociaux	Provisions pour litiges fiscaux	Provisions pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2013	1 079	1 315	748	540	3 682
Augmentations	811	134	0	888	1 833
Reprises utilisées	(320)	0	0	(735)	(1 055)
Reprises non utilisées	(82)	0	0	(219)	(301)
Écarts de conversion	(2)	(240)	(8)	0	(250)
Provisions au 31 décembre 2013	1 486	1 209	740	474	3 909

PASSIFS ÉVENTUELS

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2013.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2013 qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur la situation financière du Groupe, autre que celles qui font l'objet d'une provision.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Compte tenu de la nature même de ses activités, le Groupe n'est pas confronté à des risques environnementaux.

NOTE 22 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

Au 31 décembre 2012	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances	X			921	921
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances	X			45 149	45 149
Autres actifs courants	Prêts et créances	X			18 806	18 806
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat		X		14	14
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat		X		20 966	20 966
Total actifs financiers					85 856	85 856
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X			5 360	5 360
Avance remboursable (dont OSEO)	Passif financier au coût amorti	X			1 366	1 366
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X			0	0
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat		X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			X	0	0
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X			44 265	44 265
Total passifs financiers					50 991	50 991

Au 31 décembre 2013	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances	X			1 130	1 130
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances	X			50 269	50 269
Autres actifs courants	Prêts et créances	X			26 184	26 184
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat		X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat		X		29 534	29 534
Total actifs financiers					107 117	107 117
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X			0	0
Avance remboursable OSEO	Passif financier au coût amorti	X			894	894
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X			0	0
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat		X		43	43
Instruments dérivés documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			X	0	0
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X			45 109	45 109
Total passifs financiers					46 046	46 046

La juste valeur des prêts et créances, des dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable.

NOTE 23 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

NOTE 23.1 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Engagements donnés

Obligations contractuelles	Paievements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple : bureaux	4 183	7 341	1 276	12 800
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	3 668	3 574	0	7 242
Total contrats de location simple	7 851	10 915	1 276	20 042
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 290	994	0	2 284

(1) Ces contrats incluent essentiellement du matériel informatique et de bureau.

(2) Il s'agit de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

Les loyers comptabilisés en charge au cours de l'exercice 2013 s'élèvent à € 10 552 milliers.

Engagements reçus

La filiale allemande de la société, Lectra Deutschland GmbH, bénéficie d'une ligne bancaire confirmée de € 1 000 milliers, destinée à l'émission de garanties. Cette ligne est généralement renouvelée annuellement.

NOTE 23.2 FIN DU LITIGE CONTRE INDUYCO

La société a reçu, le 7 mars 2013, le paiement du solde de € 11,1 millions restant dû par El Corte Inglés (après l'absorption d'Induyco), suite à la décision rendue le 28 janvier 2013 par la Cour d'Appel de Madrid.

Par cette décision, la Cour d'Appel avait rejeté l'opposition d'Induyco à la demande d'*exequatur* de Lectra, confirmant ainsi le jugement du Tribunal de Première Instance de Madrid du 27 juin 2011 qui avait ordonné l'*exequatur* en Espagne de la sentence arbitrale rendue à Londres en octobre 2009 par un tribunal arbitral international.

Ce paiement a mis un terme final à huit années de procédure depuis la demande d'arbitrage initiée par Lectra en 2005. Il marque le succès de la très grande détermination de la société à faire valoir ses droits depuis le début de ce litige et à encaisser la totalité des dommages et intérêts que le tribunal arbitral lui avait alloués.

Le montant total des honoraires et frais d'avocats et d'experts, des coûts de procédure arbitrale et autres frais engagés depuis le début jusqu'au terme de la procédure par Lectra s'est élevé à € 11,6 millions.

L'intégralité de ce montant ayant déjà été payée, l'encaissement des € 11,1 millions s'est traduit par un produit à caractère non récurrent de même montant dans les comptes consolidés de 2013, une charge nette d'impôt de € 1,1 million, compte tenu de la situation fiscale de Lectra Espagne, qui ne donne lieu à aucun décaissement, et par un produit net de € 10,0 millions. Le cash-flow libre et la trésorerie ont de ce fait été augmentés de € 11,1 millions. Les paragraphes ci-dessous décrivent l'historique de ce litige :

Dans son jugement du 21 octobre 2009, le Tribunal arbitral avait alloué à Lectra des dommages et intérêts d'un montant global de € 26,2 millions (au 31 décembre 2012)

En juin 2005, Lectra avait engagé une procédure d'arbitrage à l'encontre d'Induyco (alors membre du groupe espagnol El Corte Inglés), le précédent actionnaire d'Investronica Sistemas, à la suite de l'acquisition de cette dernière.

Aux termes du contrat d'acquisition signé le 2 avril 2004, les parties étaient convenues que les différends découlant de ce contrat seraient définitivement tranchés par voie d'arbitrage international à Londres, conformément aux règles de la Chambre de commerce internationale.

Par sa sentence rendue le 21 octobre 2009, le Tribunal arbitral international avait alloué à Lectra une indemnisation globale de € 21,7 millions⁽¹⁾ (plus intérêts) comprenant :

- € 15,1 millions à titre de dommages-intérêts (plus intérêts depuis le 30 juin 2005 et courant jusqu'au paiement) ;
- € 6,6 millions au titre des frais de procédure (plus intérêts depuis la décision jusqu'au paiement).

Les intérêts globaux alloués par le Tribunal depuis le début de la procédure arbitrale jusqu'à la date du jugement s'élèvent à € 3,4 millions, portant ainsi le montant total des dommages et intérêts et des intérêts alloués à cette date à un montant total de € 25,2 millions ; les intérêts courus depuis le 28 octobre 2009 jusqu'au 31 décembre 2012 s'élèvent à € 1,0 million, portant le montant total à cette date à € 26,2 millions.

La Cour d'Appel de Madrid a infirmé et annulé l'ordonnance suspendant l'appel des garanties bancaires consenties à Lectra par Induyco

À la suite de la notification de la sentence arbitrale, Lectra avait mis en œuvre les garanties bancaires qui avaient été fournies par Induyco afin de garantir ses obligations aux termes du contrat d'acquisition et demandé à Induyco de s'exécuter dans le paiement du montant total des dommages et intérêts. Induyco avait en réponse intenté une action judiciaire en Espagne visant à conditionner l'appel des garanties à première demande à une décision judiciaire préalable de reconnaissance et d'exécution de la sentence arbitrale en Espagne.

En novembre 2009, Induyco avait obtenu une ordonnance suspendant provisoirement les appels au titre des garanties bancaires. Lectra avait fait appel de cette ordonnance, et le Tribunal de Première Instance de Madrid a sursis à statuer au fond pendant la procédure d'appel.

Par une décision rendue le 20 septembre 2010, la Cour d'Appel de Madrid a infirmé et annulé l'ordonnance de suspension provisoire rendue par le Tribunal de Première Instance de Madrid. La Cour d'Appel a également condamné Induyco à rembourser à Lectra ses frais encourus dans le cadre de cette procédure.

Cette décision a permis à Lectra d'exercer les garanties bancaires et d'encaisser, conformément aux stipulations les régissant, € 15,1 millions, le 7 octobre 2010.

Par ailleurs, le 4 octobre 2010, le Tribunal de Première Instance de Madrid statuant au fond a rejeté l'action initiée par Induyco visant à empêcher Lectra d'appeler les garanties bancaires tant que Lectra n'aurait pas obtenu un jugement de reconnaissance et d'exécution de la sentence arbitrale. C'était sur le fondement de cette action que le Tribunal de Première Instance de Madrid avait, en premier lieu, temporairement interdit à Lectra d'appeler les garanties bancaires. Afin de continuer à remettre en cause l'appel des garanties bancaires réalisé avec succès par Lectra, Induyco a fait appel de ce jugement. La Cour d'Appel de Madrid a débouté Induyco, dans une décision rendue le 30 mars 2011, de la totalité de ses demandes dans le cadre de cet appel.

(1) Le Tribunal, dans une « clarification » de son jugement demandée par les parties, a corrigé en mai 2010 une erreur matérielle qui s'était glissée le 21 octobre 2009 dans le montant des frais de procédure alloués à Lectra. Ceci explique les différences mineures (\$ 220 000, soit environ € 0,15 million) avec les chiffres précédemment publiés par la société.

La High Court of Justice de Londres a débouté Induyco de son action en annulation de la sentence rendue par le Tribunal arbitral international

Parallèlement aux contestations en Espagne, dont l'objectif était de bloquer la mise en œuvre des garanties bancaires, Induyco avait engagé en Angleterre une procédure en annulation de la sentence arbitrale. Le 1^{er} juillet 2010, la *High Court of Justice* de Londres a entièrement débouté Induyco, lui a refusé la possibilité de faire appel et alloué à Lectra le remboursement de ses frais et honoraires exposés à l'occasion de cette procédure.

La sentence arbitrale s'impose à Induyco en application du droit international. Les décisions de la Cour d'Appel de Madrid et de la *High Court of Justice* de Londres ont conforté la position de Lectra selon laquelle les procédures engagées par Induyco en Espagne étaient dépourvues de tout fondement et ont renforcé sa volonté de faire valoir fermement ses droits et de poursuivre le recouvrement de la totalité de sa créance au titre de la sentence arbitrale.

Lectra a obtenu l'exequatur en Espagne de la sentence rendue contre Induyco par le Tribunal arbitral international, contre lequel Induyco a fait appel

La société a engagé fin décembre 2010 une procédure d'*exequatur* devant le Tribunal de Première Instance de Madrid, pour faire exécuter en Espagne la sentence arbitrale rendue en octobre 2009 et encaisser les montants encore dus par Induyco.

Par sa décision rendue le 27 juin 2011, le Tribunal de Première Instance de Madrid avait ordonné l'*exequatur* en Espagne de la sentence arbitrale. Il avait donc confirmé la validité et le caractère exécutoire en Espagne de cette sentence et a rejeté l'opposition d'Induyco à la demande d'*exequatur* de Lectra.

La Cour d'Appel de Madrid confirme le caractère exécutoire en Espagne de la sentence rendue contre Induyco par le Tribunal arbitral international en octobre 2009

La Cour d'Appel de Madrid a confirmé dans sa décision du 28 janvier 2013 le jugement du Tribunal de Première Instance de Madrid du 27 juin 2011 ayant ordonné l'*exequatur* en Espagne de la sentence arbitrale rendue à Londres contre Induyco. Par cette décision, la Cour d'Appel a rejeté à son tour l'opposition d'Induyco à la demande d'*exequatur* de Lectra.

Dans la mesure où Induyco a fusionné avec El Corte Inglés le 18 décembre 2012 et a été immédiatement dissoute, El Corte Inglés est devenu le nouveau débiteur de Lectra pour le solde encore dû.

La société avait seulement enregistré dans ses comptes € 15,1 millions effectivement encaissés sur le montant global de dommages et intérêts de € 26,2 millions

La décision du 20 septembre 2010 et l'encaissement des € 15,1 millions s'étaient traduits, dans les comptes consolidés 2010, par une diminution du montant des écarts d'acquisition de € 6,1 millions et par un produit net à caractère non récurrent de € 3,3 millions résultant d'un produit à caractère non récurrent de € 9,0 millions diminué du montant des honoraires et frais de procédures précédemment comptabilisés dans les autres actifs courants (€ 5,7 millions). Au 31 décembre 2012, seul ce montant de € 15,1 millions avait ainsi été enregistré dans les comptes du Groupe.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

consolidé

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, des parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice. Par ailleurs, pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2013 et 2012 sont également données aux cours de change 2012 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

NOTE 24 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2013, aucun client individuel n'a représenté plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients moins de 25 %.

NOTE 24.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

En 2013, près de 75 % du chiffre d'affaires total a été réalisé sur 10 pays ou groupes de pays (Allemagne et pays d'Europe de l'Est, Brésil, Chine, États-Unis, France, Italie, Japon, Mexique, Portugal et Royaume-Uni), dont aucun n'a représenté individuellement plus de 15 %.

Le chiffre d'affaires réalisé en Italie, au Portugal et en Espagne a représenté respectivement 10 %, 4 % et 3 % du total du Groupe. Ces pays restent très affectés par la dégradation de leur économie. Le chiffre d'affaires réalisé en Grèce est non significatif.

	2013		À cours de change 2012	2012		Variation 2013/2012	
	Réel	%		Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	89 169	44 %	89 508	93 797	47 %	- 5 %	- 5 %
– France	16 560	8 %	16 560	19 130	10 %	- 13 %	- 13 %
Amériques	55 017	27 %	57 380	50 188	26 %	+ 10 %	+ 14 %
Asie-Pacifique	44 427	22 %	47 128	41 972	21 %	+ 6 %	+ 12 %
Autres pays	14 419	7 %	15 168	12 479	6 %	+ 16 %	+ 22 %
Total	203 032	100 %	209 184	198 436	100 %	+ 2 %	+ 5 %

NOTE 24.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE PRODUITS

	2013			2012		Variation 2013/2012	
	Réel	%	À cours de change 2012	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	53 562	27 %	55 034	55 313	28 %	- 3 %	- 1 %
– nouvelles licences	20 056	10 %	20 676	23 374	12 %	- 14 %	- 12 %
– contrats d'évolution logiciels	33 506	17 %	34 359	31 939	16 %	+ 5 %	+ 8 %
Équipements de CFAO	54 613	27 %	56 322	52 225	26 %	+ 5 %	+ 8 %
Maintenance hardware et services en ligne	35 508	17 %	36 590	35 533	18 %	0 %	+ 3 %
Pièces détachées et consommables	49 108	24 %	50 604	45 606	23 %	+ 8 %	+ 11 %
Formation, conseil	8 351	4 %	8 654	7 834	4 %	+ 7 %	+ 10 %
Divers	1 891	1 %	1 981	1 925	1 %	- 2 %	+ 3 %
Total	203 032	100 %	209 184	198 436	100 %	+ 2 %	+ 5 %

NOTE 24.3 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LES VENTES DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET LES REVENUS RÉCURRENTS

	2013			2012 ⁽³⁾		Variation 2013/2012	
	Réel	%	À cours de change 2012	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	84 910	42 %	87 632	85 359	43 %	- 1 %	+ 3 %
Revenus récurrents ⁽²⁾ , dont :	118 122	58 %	121 553	113 078	57 %	+ 4 %	+ 7 %
– contrats récurrents	69 013	34 %	70 949	67 472	34 %	+ 2 %	+ 5 %
– autres revenus récurrents sur la base installée	49 108	24 %	50 604	45 606	23 %	+ 8 %	+ 11 %
Total	203 032	100 %	209 184	198 436	100 %	+ 2 %	+ 5 %

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend les ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO, les services professionnels ainsi que les interventions ponctuelles réalisées sur la base installée.

(2) Les revenus récurrents sont de deux natures et comprennent :

- les contrats d'évolution des logiciels, de maintenance hardware et de support en ligne, renouvelables annuellement ;
- le chiffre d'affaires des consommables et pièces détachées, statistiquement récurrent.

(3) Le chiffre d'affaires des interventions ponctuelles, qui figurait dans les « Revenus récurrents » en 2012 pour € 1 671 millions, figure désormais dans le « Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ». Les montants de 2012 ont été retraités en conséquence pour permettre la comparaison avec les données de 2013.

NOTE 24.4 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES NOUVEAUX SYSTÈMES PAR MARCHÉ SECTORIEL

	2013			2012 ⁽¹⁾		Variation 2013/2012	
	Réel	%	À cours de change 2012	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode et habillement	39 627	47 %	40 941	42 083	49 %	- 6 %	- 3 %
Automobile	35 275	41 %	36 470	31 335	37 %	+ 13 %	+ 16 %
Ameublement	5 646	7 %	5 775	5 827	7 %	- 3 %	- 1 %
Autres industries	4 363	5 %	4 446	6 114	7 %	- 29 %	- 27 %
Total	84 910	100%	87 632	85 359	100%	- 1%	+ 3%

(1) Le chiffre d'affaires des interventions ponctuelles, qui figurait dans les « Revenus récurrents » en 2012 pour € 1 671 milliers, figure désormais dans le « Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ». Les montants de 2012 ont été retraités en conséquence pour permettre la comparaison avec les données de 2013.

NOTE 24.5 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2013	2012
Euro	45 %	48 %
Dollar américain	34 %	30 %
Yuan chinois	6 %	5 %
Yen japonais	3 %	4 %
Livre anglaise	3 %	3 %
Autres devises ⁽¹⁾	9 %	10 %
Total	100 %	100 %

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 3 % du chiffre d'affaires total.

NOTE 25 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2013	2012
Chiffre d'affaires	203 032	198 436
Coût des ventes, dont :	(56 550)	(53 475)
– achats et frais de distribution	(48 332)	(48 506)
– variation de stocks (valeur nette)	(1 662)	1 717
– valeur ajoutée industrielle	(6 556)	(6 686)
Marge brute	146 482	144 961
(en % du chiffre d'affaires)	72,1 %	73,1 %

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais sont constatées dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

NOTE 26 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2013	2012
Charges de personnel fixes	(16 801)	(15 362)
Charges de personnel variables	(95)	(108)
Autres charges d'exploitation	(1 467)	(1 418)
Dotations aux amortissements	(488)	(464)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions⁽¹⁾	(18 851)	(17 353)
(en % du chiffre d'affaires)	9,3 %	8,7 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	6 348	5 817
Total	(12 503)	(11 536)

(1) En 2013, ce montant s'obtient après prise en compte, dans les charges de personnel fixes, de leur quote-part de crédit d'impôt compétitivité et emploi. Avant cette déduction, il s'élèverait à € 19 065 milliers, soit 9,4 % du chiffre d'affaires.

NOTE 27 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2013	2012 ⁽²⁾
Charges de personnel fixes	(68 886)	(67 099)
Charges de personnel variables	(8 601)	(8 679)
Autres charges d'exploitation	(34 651)	(34 256)
Dotations aux amortissements	(3 175)	(3 091)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(1 198)	(966)
Total⁽¹⁾	(116 511)	(114 090)
(en % du chiffre d'affaires)	57,4 %	57,5 %

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25) d'un montant de € 6 556 milliers en 2013 et de € 6 686 milliers en 2012.

(2) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables »).

RÉMUNÉRATIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU GROUPE ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

En 2013, les autres charges d'exploitation comprennent € 715 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 434 milliers pour PricewaterhouseCoopers Audit, € 248 milliers pour KPMG et € 34 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 727 milliers en 2012.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe au titre de l'audit des comptes et des autres prestations rendues par leurs réseaux aux filiales en 2013, est de € 842 milliers, dont € 549 milliers pour PricewaterhouseCoopers Audit et € 293 milliers pour KPMG :

	PWC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
– Émetteur	158	149	29 %	28 %	131	131	45 %	50 %
– Filiales intégrées globalement	276	297	50 %	56 %	117	110	40 %	42 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes								
– Émetteur	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
– Filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Sous-total	434	446	79 %	85 %	248	241	85 %	91 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
– Juridique, fiscal, social	115	80	21 %	15 %	45	23	15 %	9 %
Sous-total	115	80	21 %	15 %	45	23	15 %	9 %
Total	549	527	100 %	100 %	293	264	100 %	100 %

NOTE 28 PERSONNEL

NOTE 28.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2013	2012 ⁽²⁾
Recherche et développement	(16 896)	(15 470)
Commercial, général et administratif	(77 487)	(75 778)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(4 444)	(4 627)
Total	(98 827)	(95 875)

(1) Les frais de personnel de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25).

(2) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables »).

L'augmentation des frais de personnel des rubriques « Recherche et développement » et « Commercial, général et administratif » s'explique essentiellement par le plan de transformation (qui comprend un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, ainsi qu'aux équipes de R&D logiciels) mis en œuvre par le Groupe depuis fin 2011.

Les frais de personnel de 2013 sont présentés après déduction du crédit d'impôt compétitivité et emploi, pour un montant total de € 520 milliers.

NOTE 28.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2013	2012
Société mère ⁽¹⁾	708	655
Filiales ⁽²⁾ , dont :	725	690
– Europe	309	304
– Amériques	167	153
– Asie-Pacifique	178	166
– Autres pays	71	67
Total	1 433	1 345

(1) En 2013, comme en 2012, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent.

(2) Les filiales comprennent l'ensemble des sociétés du Groupe, qu'elles soient consolidées ou non.

Répartition des effectifs par fonction

	2013	2012
Marketing, vente	277	236
Services (experts solutions et métiers, <i>Call Centers</i> , maintenance technique)	444	445
Recherche et développement	250	213
Achats, production, logistique	156	153
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	306	298
Total	1 433	1 345

NOTE 28.3 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2013, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 3 697 milliers au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, les principales filiales concernées sont l'Italie, la Belgique et le Royaume-Uni.

NOTE 28.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Les droits acquis non utilisés par les salariés de la société mère dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation) en vigueur en France ne font pas l'objet de provision, les formations futures ayant une contrepartie d'utilité pour le Groupe. Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis au 31 décembre 2013 est de 67 536 heures, dont 66 946 heures n'ont pas encore donné lieu à demande.

NOTE 28.5 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, cinq types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

Aucune participation ne sera versée en 2014 au titre de l'exercice 2013, les conditions de déclenchement n'étant pas atteintes.

Il en a été de même en 2013 au titre de l'exercice 2012.

Intéressement – Prime de partage des profits

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la société mère exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier accord, signé en juin 2011, couvre la période 2011-2013.

Le montant cumulé de la prime d'intéressement et de la prime de partage des profits au titre de l'exercice 2013 s'élève à € 1 340 milliers (€ 1 594 milliers au titre de 2012). Pour l'année 2013, un acompte de € 512 milliers a été versé en novembre 2013, et le solde sera payé au premier semestre 2014.

NOTE 28.6 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée de deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. Le Directeur Commercial du Groupe a été nommé au Comité Exécutif à compter du 1^{er} janvier 2014 et a rejoint l'équipe dirigeante.

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

La rémunération des membres de l'équipe dirigeante, qu'ils exercent ou non un mandat social, comprend une partie fixe et une partie variable.

En 2013, comme en 2012, la rémunération variable est déterminée en fonction de quatre critères de performance quantitatifs (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels :

- le résultat consolidé avant impôts, hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 50 %) ;
- le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 15 %) ;
- un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 25 %) ;
- un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Cette rémunération variable est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints, et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire.

À objectifs annuels atteints, elle était égale, pour 2013 et 2012, à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, et à 30 % pour le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. La rémunération variable peut atteindre un pourcentage supérieur en cas de dépassement des objectifs annuels avec un maximum, respectivement, de 75 % et 46 %.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités. Ces critères et objectifs s'appliquent aux quatre membres de l'équipe dirigeante ainsi qu'à une dizaine de managers de la société mère Lectra SA ; seule varie la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixée de manière spécifique pour chacun.

En 2013, la partie variable de la rémunération des quatre personnes de l'équipe dirigeante représente 77 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, aucun des objectifs fixés pour les quatre critères n'ayant été atteint.

Le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué à l'équipe dirigeante (hors jetons de présence pour les deux dirigeants mandataires sociaux) s'est élevé, au titre de 2013, à € 1 595 milliers, dont € 906 milliers de rémunération fixe, € 642 milliers de rémunération variable et € 48 milliers d'avantages en nature.

En 2012, la partie variable de la rémunération des quatre personnes de l'équipe dirigeante avait représenté 96 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, l'objectif annuel sur le cash-flow libre avait été dépassé mais les objectifs fixés pour les trois autres critères n'avaient pas été atteints.

Au titre de 2012, ce montant était de € 1 664 milliers, dont € 870 milliers de rémunération fixe, € 749 milliers de rémunération variable et € 45 milliers d'avantages en nature.

Seuls le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information ont bénéficié en 2013 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 80 000 et 64 000 options maximum.

Ces nouveaux plans, ainsi que ceux émis antérieurement, ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge respectivement de € 22 milliers et € 16 milliers (€ 38 milliers et € 27 milliers au titre de 2012). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'actions (cf. note 15.5.5).

NOTE 28.7 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2014, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2013, des jetons de présence d'un montant global de € 160 milliers (€ 100 milliers en 2012), répartis de manière égale entre les quatre administrateurs.

La rémunération accordée aux deux administrateurs non dirigeants est composée exclusivement des jetons de présence.

NOTE 29 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2013	2012
Recherche et développement ⁽¹⁾	(488)	(464)
Commercial, général et administratif	(3 175)	(3 091)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(472)	(486)
Total	(4 135)	(4 041)

(1) Les amortissements affectés à la « Recherche et développement » sont relatifs à la quote-part des immobilisations incorporelles et corporelles utilisées par ces équipes. Les frais de R&D proprement dits sont intégralement comptabilisés en charges de la période.

(2) Les amortissements de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25).

NOTE 30 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2013	2012
Produits financiers, dont :	234	318
Plus-values sur équivalents de trésorerie	68	130
Autres produits financiers	77	92
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	89	96
Charges financières, dont :	(500)	(1 336)
Commissions et services bancaires	(427)	(543)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(15)	(626)
Autres charges financières	(58)	(167)
Total	(266)	(1 018)

En 2013, les intérêts sur emprunt et dettes financières comprennent € 15 milliers d'intérêts (€ 626 milliers en 2012) relatifs à l'emprunt bancaire à moyen terme mis en place pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions réalisée en 2007 (cf. note 18.3) et dont le solde a été remboursé le 31 mars.

NOTE 31 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2013, la perte de change s'élève à € 541 milliers (€ 287 milliers en 2012).

Comme au 31 décembre 2012, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2013 (cf. note 18.6).

NOTE 32 NOMBRE D' ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Aux 31 décembre 2013 et 2012, la société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 15.5.

Résultat net de base par action	2013	2012
Résultat net (en milliers d'euros)	21 775	13 325
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	29 159 800	28 928 312
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(42 812)	(121 596)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	29 116 988	28 806 716
Résultat de base par action (en euros)	0,75	0,46

(1) En 2013, 716 100 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 716 100 actions nouvelles. En 2012, 44 705 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 44 705 actions nouvelles (cf. note 15).

Résultat net dilué par action	2013	2012
Résultat net (en milliers d'euros)	21 775	13 325
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	29 159 800	28 928 312
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(42 812)	(121 596)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	547 814	473 957
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	29 664 802	29 280 673
Résultat dilué par action (en euros)	0,73	0,46

(1) En 2013, 716 100 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 716 100 actions nouvelles. En 2012, 44 705 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 44 705 actions nouvelles (cf. note 15).

(2) En 2013, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de € 5,86, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 547 814 actions théoriques supplémentaires (473 957 actions théoriques supplémentaires en 2012 du fait d'un cours moyen annuel de € 4,68).

NOTE 33 COMPTE DE RÉSULTAT À COURS DE CHANGE CONSTANTS

	2013		2012 ⁽¹⁾	Variation 2013/2012	
	Réel	À cours de change 2012	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	203 032	209 184	198 436	+ 2 %	+ 5 %
Coût des ventes	(56 550)	(57 189)	(53 475)	+ 6 %	+ 7 %
Marge brute	146 482	151 995	144 961	+ 1 %	+ 5 %
Frais de recherche et développement	(12 503)	(12 503)	(11 536)	+ 8 %	+ 8 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(116 511)	(119 294)	(114 090)	+ 2 %	+ 5 %
Résultat opérationnel courant	17 468	20 199	19 335	- 10 %	+ 4 %
(en % du chiffre d'affaires)	8,6 %	9,7 %	9,7 %	- 1,1 point	0 point

(1) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables »).

L'exposition opérationnelle nette de la société aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transaction après l'euro. Les autres devises ayant un effet significatif sur l'exposition du Groupe au risque de change sont le yuan chinois, la livre anglaise, le yen japonais, le rand sud-africain et le real brésilien. L'effet global de la variation des devises entre 2012 et 2013 est une diminution de € 6 152 milliers du chiffre d'affaires et de € 2 731 milliers du résultat opérationnel 2013 du Groupe.

Le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,29 / € 1 en 2012 et de \$ 1,33 / € 1 en 2013, explique à lui seul une diminution de € 2 377 milliers du chiffre d'affaires et de € 1 568 milliers du résultat opérationnel dans les chiffres 2013 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2013 à cours de change 2012.

En 2013, 45 % du chiffre d'affaires consolidé, 91 % du coût des ventes et 72 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 34 %, 5 % et 12 % pour le dollar américain. Le yuan chinois a représenté près de 6 % du chiffre d'affaires, les autres devises représentent chacune moins de 4 % ; leur poids individuel dans le coût des ventes est négligeable et il est inférieur à 5 % des frais généraux.

SENSIBILITÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL À UNE VARIATION DE LA PARITÉ EURO/DOLLAR

Pour établir son budget 2014, la société a arrêté au 1^{er} février les parités des devises dans lesquelles le Groupe réalise son chiffre d'affaires, notamment \$ 1,35 / € 1.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisées en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une appréciation de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (soit \$ 1,40 / € 1) se traduirait par une diminution mécanique du chiffre d'affaires 2014 d'environ € 3 millions et du résultat opérationnel de € 1,6 million. À l'inverse, une baisse de l'euro de 5 cents (soit \$ 1,30 € / 1) se traduirait par une augmentation du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants.

En complément des fluctuations par rapport au dollar et aux devises qui lui sont fortement corrélées, l'euro enregistre des variations de sa parité avec les autres devises, mais ces variations sont le plus souvent hétérogènes, dans leur sens (à la hausse ou à la baisse) comme dans leur ampleur.

Ainsi, l'hypothèse théorique d'une appréciation de l'euro de 1 % par rapport à l'ensemble des autres devises dans lesquelles la société réalise son chiffre d'affaires conduirait à une diminution mécanique complémentaire du chiffre d'affaires de € 0,2 million et du résultat opérationnel de € 0,1 million. À l'inverse, une baisse de l'euro de 1 % conduirait à une augmentation complémentaire du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants.

NOTE 34 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE

Tableau de réconciliation entre les comptes de résultat trimestriels publiés et le compte de résultat annuel audité :

2013 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2013
Chiffre d'affaires	48 344	50 888	50 764	53 035	203 032
Coût des ventes	(13 548)	(14 273)	(13 667)	(15 062)	(56 550)
Marge brute	34 797	36 616	37 097	37 973	146 482
Frais de recherche et développement	(3 218)	(3 330)	(2 708)	(3 247)	(12 503)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(28 476)	(29 219)	(28 333)	(30 483)	(116 511)
Résultat opérationnel courant	3 102	4 067	6 056	4 243	17 468
Produits à caractère non récurrent	11 124	0	0	0	11 124
Dépréciation des écarts d'acquisition	0	0	0	(702)	(702)
Résultat opérationnel	14 226	4 067	6 056	3 541	27 890
Résultat net	12 213	2 390	4 246	2 926	21 775
2012 ⁽¹⁾ : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2012
Chiffre d'affaires	47 813	51 664	47 852	51 107	198 436
Coût des ventes	(12 876)	(14 364)	(12 370)	(13 865)	(53 475)
Marge brute	34 937	37 300	35 482	37 242	144 961
Frais de recherche et développement	(3 079)	(2 948)	(2 494)	(3 015)	(11 536)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(28 517)	(28 848)	(27 614)	(29 111)	(114 090)
Résultat opérationnel	3 341	5 504	5 374	5 116	19 335
Résultat net	2 361	3 582	3 788	3 594	13 325

(1) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé et l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables » ci-après).

NOTE 35 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2013	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	89 169	55 017	44 427	14 419	0	203 032
Résultat opérationnel	8 034	2 255	(136)	1 791	5 524	17 468
2012	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	93 797	50 188	41 972	12 479	0	198 436
Résultat opérationnel ⁽¹⁾⁽²⁾	10 684	1 958	(4)	1 548	5 149	19 335

(1) Les taux de marge normatifs utilisés pour déterminer la performance des secteurs opérationnels (hors Siège) ont été augmentés à compter du 1^{er} janvier 2013 pour tenir compte de l'amélioration des taux de marge réels au niveau des régions commerciales comme du Groupe. L'affectation de la marge brute entre les régions commerciales et le Siège ainsi réalisée permet de rendre la performance par secteur opérationnel plus pertinente. Les montants de 2012 ont été retraités en conséquence pour permettre une comparaison avec 2013.

(2) Les impacts de l'application de la norme révisée IAS 19 – Avantages du personnel pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2012 (cf. note 2 « Règles et méthodes comptables »).

Le résultat opérationnel obtenu par l'addition des résultats des secteurs est identique au résultat opérationnel tel qu'il figure dans les états financiers consolidés du Groupe ; aucune réconciliation n'est donc nécessaire.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

consolidés

NOTE 36 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2013 comme en 2012, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilantielles court terme affectant le résultat de change (cf. note 2.26 – Méthodes de conversion), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions et de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées.

NOTE 37 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2013, l'augmentation nette du besoin en fonds de roulement s'élève à € 9 101 milliers et s'analyse de la façon suivante :

- + € 5 005 milliers proviennent principalement de l'augmentation des créances clients, pour l'essentiel du fait d'un chiffre d'affaires en novembre et décembre 2013 en progression par rapport aux mêmes mois de 2012 (il convient de préciser que la variation des créances est obtenue en tenant compte de la rubrique « Produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires – cf. note 13) ;
- – € 584 milliers proviennent d'une diminution des stocks ;
- + € 6 572 milliers proviennent de l'augmentation de la créance sur le Trésor public français relative au crédit d'impôt recherche de l'année 2013, comptabilisé mais non encaissé, après imputation sur l'impôt sur les sociétés à payer par Lectra SA de la même période ;
- – € 1 914 milliers proviennent de l'augmentation des dettes fournisseurs.

Enfin, aucune variation des autres actifs et passifs courants, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

En 2012, l'augmentation nette du besoin en fonds de roulement s'élevait à € 4 937 milliers et se décomposait comme suit :

- – € 3 711 milliers provenaient d'une diminution des créances clients, compte tenu de la diminution des ventes de nouveaux systèmes et d'une accélération des encaissements ;
- + € 1 974 milliers provenaient de l'augmentation des stocks, une part importante de cette augmentation étant liée au lancement des nouvelles générations de découpeurs, *Versalis* et *Vector* ;
- + € 5 715 milliers provenaient de la créance relative au crédit d'impôt recherche de 2012, comptabilisée mais non encaissée ;
- + € 959 milliers provenaient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représentant un montant significatif.

Au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012, la rotation des créances clients nettes des acomptes encaissés et des prestations facturées d'avance, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, représente moins de dix jours.

NOTE 38 VARIATION DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

NOTE 38.1 ACCROISSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2013 comme en 2012, le Groupe n'a pas contracté de dettes financières.

NOTE 38.2 REMBOURSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

Le 31 mars 2013, la société a remboursé par anticipation, à son initiative, le solde dû pour un montant de € 5 360 milliers (cf. note 18.3).

Elle a également remboursé en 2013 des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de R&D pour un montant de € 400 milliers (€ 374 milliers en 2012).

En 2012, la société avait effectué à sa propre initiative un nouveau remboursement anticipé de € 10 000 milliers, qui se substituait de la même façon aux remboursements semestriels contractuels de 2013, réduits de ce fait à € 5 360 milliers.

NOTE 39 CASH-FLOW LIBRE

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise.

	2013	2012
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	22 575	16 320
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(4 987)	(4 783)
Cash-flow libre	17 588	11 537
Éléments non récurrents du cash-flow libre	11 124	0
Cash-flow libre avant éléments non récurrents	6 464	11 537

En 2013, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 31 676 milliers (€ 21 257 milliers en 2012) et une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 9 101 milliers (augmentation de € 4 937 milliers en 2012).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 37 ci-dessus.

Le cash-flow libre est positif de € 17 588 milliers et s'élève à € 6 464 milliers, hors encaissement à caractère non récurrent. En 2012, il n'y avait pas eu de décaissement à caractère non récurrent et le cash-flow libre s'élevait à € 11 537 milliers.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lectra SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation. Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée – Avantages du personnel.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

– Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition, selon les modalités décrites dans la note 2.6

« Dépréciation des actifs immobilisés – tests de perte de valeur » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées. Nous avons vérifié que la note 6 « Écarts d'acquisition » donne une information appropriée.

– Comme indiqué dans la note 2.8 « Impôts Différés » de l'annexe aux comptes consolidés, votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses relatives à l'évaluation des impôts différés actifs. Dans le cadre de nos appréciations, nos travaux ont consisté à vérifier la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses retenues ayant servi à l'évaluation de ces actifs d'impôts différés, à revoir les calculs effectués par la société et à vérifier que la note 11.3 fournit 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.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG SA



Eric Junières



Anne Jallet-Auguste

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ LECTRA SA

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Lectra SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

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.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG SA



Eric Junières



Anne Jallet-Auguste

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

BIOGRAPHIES DES ADMINISTRATEURS ET DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

André Harari

André Harari, 70 ans, est Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Vice-Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis 1991 et Vice-Président-Directeur Général depuis 1998. De 1978 à 1990, il a été membre du Conseil de Surveillance de Lectra, dont la Compagnie Financière du Scribe était l'un des actionnaires minoritaires historiques avant d'en prendre le contrôle fin 1990. André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Il a été Président-Directeur Général de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques qu'il a fondée en 1975 et dont il était, avec Daniel Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière dans la division *consulting* d'Arthur Andersen (Paris, 1970-1975). André Harari est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique, et docteur ès-sciences de gestion (université Paris-Dauphine).

Daniel Harari

Daniel Harari, 59 ans, est Directeur Général de Lectra depuis le 3 mai 2002 et Président du Comité Exécutif depuis sa création en 2005. Il était Président-Directeur Général de Lectra depuis 1991, après sa prise de contrôle par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990. Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et de ses filiales. Daniel Harari a été administrateur (depuis 1981) et Directeur Général (depuis 1986) de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques dont il était, avec André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière comme Directeur de la Société d'Études et de Gestion Financière Meeschaert spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983), puis il a été Président-Directeur Général de La Solution Informatique (1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques et d'Interleaf France (1986-1989), filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées.

Daniel Harari est ancien élève de l'École Polytechnique, et diplômé de l'Institut Supérieur des Affaires (deuxième année du programme MBA à Stanford Business School, États-Unis).

Édouard Macquin

Édouard Macquin, 48 ans, est Directeur Commercial du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2011 et membre du Comité Exécutif depuis le 1^{er} janvier 2014. Il a rejoint Lectra en 1987, à la R&D. Il est ensuite responsable de la formation aux États-Unis, puis des services au Brésil. Il assure différentes responsabilités marketing en France, en Italie, aux États-Unis puis au Brésil, avant d'être nommé, en 2000, Directeur de Lectra Brésil et, en 2005, Directeur Amérique du Sud. Édouard Macquin est titulaire d'un MBA de la Business School de São Paulo (Brésil).

Jérôme Viala

Jérôme Viala, 52 ans, est Directeur Financier de Lectra depuis 1994, et a la responsabilité de l'ensemble des fonctions financières, juridiques et industrielles. Il est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 2005. Il a rejoint Lectra en 1985 au service financier de la société mère, puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion pour l'Europe et l'Amérique du Nord (1988-1991), de Directeur Financier de la division France (1992-1993) et de Directeur Financier de la division Produits (1993-1994). Il a débuté sa carrière comme analyste crédit chez Esso (France). Jérôme Viala est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux.

Véronique Zoccoletto

Véronique Zoccoletto, 54 ans, est Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information depuis 2005. Elle est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 2005. Elle a rejoint Lectra en 1993 au poste de Directeur Administratif et Financier de la division France, puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion Groupe (1996-1998), de Directeur de l'administration des ventes (1998-2000) et de Directeur des Systèmes d'Information (2000-2004).

Elle a débuté sa carrière au sein du groupe Singer en 1983 en tant que contrôleur de gestion puis chef du département budget et audit interne. De 1989 à 1991, elle prend la responsabilité administrative et financière de SYS-COM ingénierie, puis en 1991, la direction financière de Riva Hugin Sweda France.

Véronique Zocchetto est diplômée de l'université Paris-Dauphine.

Anne Binder

Anne Binder, 63 ans, est administrateur de Lectra depuis le 27 octobre 2011.

Anne Binder est actuellement conseil en stratégie financière et administrateur indépendant auprès de sociétés essentiellement non cotées (Luxe, électronique, télécommunications...). De 1993 à 1996, elle a été Directeur en charge du développement en France du groupe de services financiers international GE Capital et administrateur de sa filiale française. De 1990 à 1993, elle était Directeur Général de la société holding et Directeur Général Adjoint du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles). De 1983 à 1990, elle a participé à la création du groupe Pallas (banque et investissement) dont elle était Directeur. Précédemment, elle a été fondé de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (1978-1982). Au début de sa carrière, elle a été consultant associé au Boston Consulting Group puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères (Paris).

Anne Binder est administrateur de la société Paperflow (mobilier de bureau) et membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance). Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers. Anne Binder est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et *Master in Business Administration* de l'INSEAD (Fontainebleau, France).

Bernard Jourdan

Bernard Jourdan, 69 ans, est administrateur de Lectra depuis le 21 décembre 2011.

Bernard Jourdan est actuellement conseil en développement stratégique et en management. Précédemment, il a été administrateur, Directeur Général Adjoint de SPIE, un leader européen des services en génie électrique, mécanique et climatique, de l'énergie et des systèmes de communication (1995-2005), en charge de fonctions stratégiques et de développement. De 1990 à 1995, il était Directeur Général Adjoint de Schindler France, un leader mondial dans le domaine des ascenseurs et escaliers mécaniques et de services associés. De 1978 à 1990, il a exercé de multiples fonctions dans le groupe Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Veolia Environnement), un leader mondial de la gestion de l'eau, des services à l'environnement et de la gestion énergétique ; il a en particulier été administrateur, Président-Directeur Général de filiales du groupe en France (1987-1990) et Directeur Général de la division américaine (1981-1987). Au début de sa carrière, il a été successivement consultant chez Arthur Andersen à Paris, puis attaché de direction de la First National Bank of Chicago et chargé de mission à l'Institut de Développement Industriel (IDI, Paris).

Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

Bernard Jourdan est titulaire d'un *Master of Sciences* du Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (MIT, Cambridge, États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques (Paris-Assas) et titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures (Paris).

ADRESSES DES FILIALES ET BUREAUX

www.lectra.com

SIÈGE MONDIAL

16-18, rue Chalgrin
75016 Paris – France
Tél. : +33 (0)1 53 64 42 00
Fax : +33 (0)1 53 64 43 00

SITE INDUSTRIEL

23, chemin de Marticot
33610 Bordeaux – Cestas – France
Tél. : +33 (0)5 57 97 80 00
Fax : +33 (0)5 57 97 82 07

CALL CENTERS

Call Center Amérique du Nord

Tél. : +1 877 4 LECTRA /
+1 877 453 2872
Fax : +1 800 746 8760

Call Centers Asie-Pacifique

Tél. : +800 819 1688
+86 (0)21 5389 1640 (Chine)
+852 2375 3011 (HKSAR)
+886 (0)800 311 163 (Taïwan)
Fax : +86 (0)21 5426 2575 (Chine)

Call Center Espagne

Tél. : +34 900 800 501
Fax : +34 917 888 906

Call Center Europe

Tél. : +800 00 LECTRA /
+800 00 532872
Fax : +33 (0)5 57 97 82 13

Call Center Italie

Tél. : +800 00 532872
Fax : +39 0226 41 04 17

INTERNATIONAL ADVANCED TECHNOLOGY AND CONFERENCE CENTER

23, chemin de Marticot
33610 Bordeaux – Cestas – France
Tél. : +33 (0)5 57 97 80 00
Fax : +33 (0)5 57 97 82 07

INTERNATIONAL ADVANCED TECHNOLOGY CENTERS

IATC Amérique du Nord

5000 Highlands PKWY SE, Suite 520
Smyrna, GA, 30082 – USA
Tél. : +1 770 422 8050
Fax : +1 770 422 1503

IATC Asie-Pacifique

Floor 5-6th, Building No. 91, Phase 13
Caohejing Hi-Tech Park
No. 1122, North Qinzhou Road
200233 Shanghai – China
Tél. : +86 (0)21 5389 1688
Fax : +86 (0)21 5426 2576

AFRIQUE DU SUD

Durban

3rd Floor, 197 North Ridge Road
Morningside
Durban 4001
Tél. : +27 (0)31 207 7110
Fax : +27 (0)31 207 2920

Johannesbourg

1 East Gate Lane
Bedfordview
Johannesbourg 2001
Tél. : +27 (0)11 622 2714
Fax : +27 (0)11 622 2490

Le Cap

PO Box 38763 – Pinelands
Cape Town 7430
Tél. : +27 (0)21 696 0600
Fax : +27 (0)21 696 0606

ALLEMAGNE

Munich

Adalperostrasse 80
85737 Ismaning
Tél. : +49 (0)89 99 6260
Fax : +49 (0)89 99 6261 99

Nuremberg

Südwestpark 60
90449 Nuremberg
Tél. : +49 (0)91 19 6798 66
Fax : +49 (0)91 19 6798 67

AUSTRALIE

Victoria

18-104 Ferntree Gully Road
Oakleigh
3166 Victoria
Tél. : +61 (0)3 9912 5499
Fax : +61 (0)3 9558 6294

BELGIQUE

Gand

Dendermondesteenweg 636
9070 Destelbergen
Tél. : +32 (0)9 222 20 26
Fax : +32 (0)9 222 50 06

BRÉSIL

São Paulo

Al. Jaú, 1754 – 3^o andar
Jardim Paulista
01420-002 São Paulo – SP
Tél. : +55 (11) 3894 9144
Fax : +55 (11) 3083 0744

Blumenau

Av. Martin Luther, 545 – Sala 03
Victor Konder
89012-010 Blumenau – SC
Tél. : +55 (47) 3322 1222
Fax : +55 (47) 3340 4658

CANADA

Montréal

110, bd Crémazie ouest
Bureau 900
Montréal (Québec) H2P 1B9
Tél. : +1 514 383 4613
Fax : +1 514 383 5270

CHILI

Santiago

Av. Santos Dumont 267
Recoleta – Santiago de Chile
Tél. : +56 (0)2 735 6137
Fax : +56 (0)2 735 5787

CHINE

Shanghai

Floor 5-6th, Building No. 91, Phase 13
Caohejing Hi-Tech Park
1122, North Qinzhou Road
200233 Shanghai
Tél. : +86 (0)21 5389 1688
Fax : +86 (0)21 5426 2576

Hong Kong

Units 805B-806, 8/F, Tower B,
Manulife Financial Centre
223-231 Wai Yip Street
Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong
Tél. : +852 (0)2722 5687
Fax : +852 (0)2723 4664

Pékin

Office 5A, 5/F China Life Tower Center
16 Chaowai Street
Chaoyang District Beijing 100020
Tél. : +86 (0)10 5877 1710
Fax : +86 (0)10 5894 6330

Guangzhou

Room 1905-1906, Dongbao Tower
767 Dong Feng Dong Road
Guangzhou
Tél. : +86 (0)20 3832 0884
Fax : +86 (0)20 3832 0957

CROATIE

Zagreb

Glavna podružnica Zagreb
Buzinski prilaz 10
10010 Zagreb
Tél. : +385 (0)1 3906 842
Fax : +385 (0)1 3906 843

DANEMARK

Herning

Vestergade 41
7400 Herning
Tél. : +45 9715 4966
Fax : +45 9715 4899

ESPAGNE

Madrid

Vía de los Poblados, 1
1^a Planta – Edif. C/D
Parque Empresarial Alvento
28033 Madrid
Tél. : +34 917 888 800
Fax : +34 917 888 999

Barcelone

Salvador Espriu, 63
4^a Planta – Puerta 2^a
08005 Barcelona
Tél. : +34 934 150 502
Fax : +34 917 888 999

ESTONIE

Tallinn

Pärnu mnt. 20a-3
10141 Tallinn – Harjumaa
Tél. : +372 609 33 90
Fax : +372 609 33 91

ÉTATS-UNIS

Atlanta

5000 Highlands PKWY SE, Suite 520
Smyrna, GA 30082
Tél. : +1 770 422 8050
Fax : +1 770 422 1503

Los Angeles

5836 Corporate Ave., Suite 150
Cypress, CA 90630
Tél. : +1 714 484 6600
Fax : +1 714 484 6625

New York

25 West 39th Street, 4th Floor
New York, NY 10018
Tél. : +1 212 730 4444
Fax : +1 212 730 4344

FINLANDE

Helsinki

Aleksanterinkatu 15B, 6^{kr}s
00100 Helsinki
Tél. : +358 (0)9 7594 430
Fax : +358 (0)9 7594 4344

FRANCE

Paris

16-18, rue Chalgrin
75016 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 64 42 00
Fax : +33 (0)1 53 64 43 00

Lyon

Le Polaris
45, rue Sainte-Geneviève
69006 Lyon
Tél. : +33 (0)4 72 83 84 10
Fax : +33 (0)4 72 83 84 20

Cholet

Espace Performance – Bât. A
2, place Michel-Ange
49300 Cholet
Tél. : +33 (0)2 41 49 18 70
Fax : +33 (0)2 41 49 18 79

INDE

Bangalore

No. 31/1, 2nd Floor
Bull Temple Road
Basavanagudi
Bangalore 560004
Tél. : +91 (0)80 4001 8000
Fax : +91 (0)80 4001 8008

ISRAËL

Netanya

5 Arye Regev St.
PO Box 8309
New Industrial Area
Netanya 42504
Tél. : +972 (0)9 835 5227
Fax : +972 (0)9 835 5228

ITALIE

Milan

Via Gaetano Crespi, 12
20134 Milano (MI)
Tél. : +39 02 21 0471
Fax : +39 02 2641 0417

Ancone

Via Vecchia del Pinocchio, 26/B
60131 Ancona (AN)
Tél. : +39 071 286 5021
Fax : +39 071 286 6146

JAPON

Tokyo

Bosch Building Akasaka 2F
2-13-1 Nagata-cho, Chiyoda-ku
Tokyo 100-0014
Tél. : +81 (0)3 5521 1521
Fax : +81 (0)3 5521 1522

Okayama

Shin Kurashiki Kitaguchi Building 1F
544-1 Tamashima Tsumasaki
Kurashiki-shi
Okayama 710-0252
Tél. : +81 (0)86 525 0830
Fax : +81 (0)86 525 0834

Osaka

Osaka Kokusai Building 19F
2-3-13 Azuchi-machi, Chuo-ku
Osaka 541-0052
Tél. : +81 (0)6 4964 1251
Fax : +81 (0)6 4964 1252

MAROC

Casablanca

219, boulevard Zerktoni n° 65-66
20060 Casablanca
Tél. : +212 (0)522 77 44 20/21/22
Fax : +212 (0)522 23 00 44

MEXIQUE

Mexico

Cadiz 59, Col. Insurgentes
Mixcoac Del. Benito Juarez
03920 Mexico City
Tél. : +52 (01) 5555 639 191
Fax : +52 (01) 5555 639 192

PAYS-BAS

Breda

Voorerf 19
4824 GM Breda
Tél. : +31 (0)76 548 2188
Fax : +31 (0)76 548 2199

PHILIPPINES

San Juan City

Unit 407B, 4/F Quadstar Building
#80 Ortigas Avenue
Greenhills San Juan City 1500
Tél. : +63 (2)725 2366 / 8693
Fax : +63 (2)744 0670

POLOGNE

Varsovie

Oddział w Polsce
Ul. Wiśniowa 40/12
02-520 Warszawa
Tél. : +48 (0)22 646 8479
Fax : +48 (0)22 646 8481

PORTUGAL

Porto

Av. Dr. Antunes Guimarães, 521
4450-621 Leça da Palmeira
Tél. : +351 229 991 000
Fax : +351 229 991 001

Guarda

Rua da Corredoura
Lote 20 R/C Esq. Posterior
6300-825 Guarda
Tél. : +351 271 237 210
Fax : +351 271 237 210

Lisbonne

Estrada Nacional 249
Multi Business Center
D5 Abóboda
2785-035 São Domingos de Rana
Tél. : +351 214 462 480
Fax : +351 214 462 481

ROUMANIE

Cluj

32A Avram Iancu
Cluj-Napoca, 400083
Tél. : +40 (0)264 593 268
Fax : +40 (0)264 439 033

ROYAUME-UNI

Bradford

1st Floor, Jade Building
Albion Mills
Albion Road
Greengates BD10 9TQ
Tél. : +44 (0)1274 623080
Fax : +44 (0)1274 623099

Londres

4th Floor, 5 Conduit Street
London W1S 2XD
Tél. : +44 (0)207 5182900
Fax : +44 (0)207 5182901

RUSSIE

Moscou

82 bldg 2, Sadovnicheskaya str.
115035 Moscow
Tél. : +7 (8)499 418 0391
Fax : +7 (8)499 418 0391 ext. 2008

SINGAPOUR

Singapour

101 Thomson Road #08-05
United Square
Singapore 307591
Tél. : +65 6353 9788
Fax : +65 6352 5355

SUÈDE

Borås

Varbergsvägen 48
PO Box 974
50110 Borås
Tél. : +46 (0)33 237 870
Fax : +46 (0)33 237 878

TAÏWAN

Taiwan

2F, 38-1, Sec. 1, Mingshen N. Road
Guishan Shiang
Taoyuan 33391
Tél. : +886 (0)3 326 7210
Fax : +886 (0)3 326 1049

TUNISIE

Tunis

Résidence El Amen
Rue du Lac Turkhana
1053 Les Berges du Lac - Tunis
Tél. : +216 71 963 703 / 962 470 /
861 689 / 861 582
Fax : +216 71 965 660

Ksar Hellal

Avenue Habib-Bourguiba
5070 Ksar Hellal
Tél. : +216 73 545 351
Fax : +216 73 547 206

TURQUIE

Istanbul

Koza Plaza A Blok Kat. 13 N° 49
Tekstil Kent – Esenler Istanbul
Tél. : +90 (0)212 656 90 09
Fax : +90 (0)212 656 71 95

La liste complète des bureaux, agents et distributeurs de Lectra est disponible sur lectra.com.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION

Conseil d'Administration

André Harari, *Président*
Daniel Harari, *Directeur Général*

Anne Binder
Bernard Jourdan

Comité d'Audit

Bernard Jourdan, *Président*
Anne Binder

Comité des Rémunérations

Bernard Jourdan, *Président*
Anne Binder

Comité Stratégique

André Harari, *Président*
Anne Binder
Bernard Jourdan

Direction du Groupe

Comité Exécutif

Daniel Harari, *Directeur Général, Président*
Jérôme Viala, *Directeur Financier*
Véronique Zoccolotto, *Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information*
Édouard Macquin⁽¹⁾, *Directeur Commercial*

(1) Depuis le 1^{er} janvier 2014.

Équipe de management du Groupe

Myriam Akoun-Brunet, *Directeur Communication*
Laurent Alt, *Directeur R&D Logiciels*
Anastasia Charbin, *Directeur Marketing Mode et Habillement*
Céline Choussy-Bedouet, *Directeur Marketing Automobile, Ameublement, Textiles Techniques*
Olivier du Chesnay, *Directeur Financier Adjoint*
Daniel Dufag, *Directeur Juridique*
Jean-Maurice Férauge, *Directeur Professional Services*
Javier Garcia, *Directeur Comptes Stratégiques Manufacturing*
Éric Hubert, *Directeur Commercial Adjoint*
Laurence Jacquot, *Directeur R&D équipements CFAO, Directeur Industriel*
Bruno Mattia, *Directeur Comptes Stratégiques Mode*
Philippe Ribera, *Directeur Marketing Logiciels*
Didier Teiller, *Directeur des Services*

Amériques

Roy Shurling, *Directeur Amérique du Nord*
Adriana Vono Papavero, *Directeur Amérique du Sud*

Asie-Pacifique

Andreas Kim, *Directeur Chine*
Rikako Shinonaga, *Directeur Japon*
Yves Delhaye, *Directeur ASEAN, Australie, Corée du Sud, Inde*

Europe

Corinne Barbot-Morales, *Directeur Espagne*
Fabio Canali, *Directeur Italie*
Karen Elalouf, *Directeur France*
Rodrigo Siza, *Directeur Portugal*

Autres pays

Jean-Patrice Gros, *Directeur Turquie, Moyen-Orient, Afrique du Nord*
Michael Stoter, *Directeur Afrique du Sud*

Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA
Représenté par Bruno Tesnière
Crystal Park – 63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

KPMG SA
Représenté par Anne Jallet-Auguste et Éric Junières
Domaine de Pelus – 11, rue Archimède
33692 Mérignac Cedex