

RAPPORT FINANCIER

2015

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 quarante-deuxième exercice, clos le 31 décembre 2015.

Ce rapport est distinct du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016, 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.

Sauf indication contraire, les variations sont à données réelles. Lorsqu'elles sont mentionnées, les comparaisons entre 2015 et 2014 à « données comparables » correspondent aux chiffres 2015 recalculés aux cours de change 2014.

1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2015

Un environnement macroéconomique plus difficile que prévu

Dans son rapport du 11 février 2015, la société avait indiqué qu'elle se préparait à une année aussi imprévisible que difficile. La persistance des incertitudes macroéconomiques, géopolitiques et monétaires risquait en effet de retarder le retour de la confiance et de peser encore fortement sur les décisions d'investissement des entreprises.

Le contexte s'est en fait avéré plus difficile qu'anticipé, détérioré en raison d'événements imprévus : ralentissement de la croissance de l'économie mondiale, en particulier celle de la Chine – avec ses conséquences sur l'ensemble des pays asiatiques, très dépendants de la Chine, et ceux exportateurs de matières premières – effondrement de l'économie du Brésil, bouleversement des parités monétaires changeant la donne pour la quasi-totalité des pays, très forte chute des cours du pétrole, guerres au Moyen-Orient, attentats en France et dans le monde... Parallèlement, la compétitivité de l'industrie américaine est ressortie comme un facteur favorable.

L'absence de visibilité et l'accroissement des inquiétudes des entreprises des marchés sectoriels de Lectra ont, en conséquence, freiné leurs investissements.

Impact favorable de la baisse de l'euro

Avec une parité moyenne de \$ 1,11 / € 1, le dollar s'est inscrit en hausse de 20 % par rapport à 2014 (\$ 1,33 / € 1). Le yuan, de son côté, s'est apprécié de 17 %.

L'évolution des cours de change a eu au final un impact mécanique très favorable, avec une augmentation de € 16,4 millions (+7 %) du chiffre d'affaires et de € 8,9 millions (+39 %) du résultat opérationnel dans les chiffres 2015 exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Compte tenu des effets complexes induits par de tels niveaux de fluctuations des parités monétaires, décrits ci-dessous, l'analyse des variations à données comparables entre 2015 et 2014 est peu pertinente.

Renforcement de la compétitivité de Lectra

La forte baisse de l'euro depuis l'été 2014 est un événement majeur pour la société. Partout dans le monde, sa position concurrentielle s'en est trouvée significativement renforcée. En effet, tout en investissant dans l'innovation pour accroître sa compétitivité, Lectra a fait le choix de maintenir sa R&D et sa production en France : l'essentiel de ses coûts de revient est ainsi en euro, avec une inflation quasi-nulle.

À l'inverse, une grande partie de ses concurrents – en particulier le principal, américain – fabriquent leurs équipements en Chine. Leurs coûts de revient, essentiellement en yuan, subissent par conséquent non seulement une hausse constante des salaires et charges sociales, mais aussi une inflation plus forte.

Pour l'ensemble des acteurs, les prix de vente en Amérique du Nord et en Asie sont principalement fixés en dollar, ou en yuan en Chine. Pour ne pas voir leurs marges se détériorer fortement, les concurrents fabriquant en Chine ont maintenu sur ces marchés leurs prix de vente et, en Europe, ont commencé à les revoir à la hausse.

De leur côté, les quelques acteurs européens spécialisés dans les équipements de FAO ayant conservé leur fabrication en Europe, avantagés eux aussi par l'évolution

des parités de change, ont revu à la baisse leurs prix de vente en Asie et dans les Amériques pour accroître leurs parts de marché.

Effets complexes pour les clients de Lectra

Parallèlement, la compétitivité des clients de Lectra a été profondément modifiée – améliorée ou détériorée – selon leurs lieux de fabrication et de vente.

Les entreprises européennes ayant délocalisé leur production ou réalisant leurs achats en Chine doivent s'adapter au renchérissement du coût des importations par une réorientation de leur stratégie d'approvisionnement. Ainsi, en raison de leur perte de compétitivité, les industriels chinois subissent une baisse des commandes de leurs donneurs d'ordre européens et se retrouvent en surcapacité industrielle, ce qui a un impact négatif sur leurs décisions d'investissement. Dans les pays émergents, la forte dépréciation des monnaies par rapport au dollar (surtout au Brésil, avec une chute du réal de 44 % depuis l'été 2014) a également des conséquences préjudiciables sur les investissements des entreprises, leurs coûts augmentant de manière significative.

Ce contexte a conduit la société à procéder à des ajustements de ses prix de vente début septembre.

Commandes de nouveaux systèmes en hausse à données réelles, stables à données comparables

Les commandes des nouveaux systèmes s'élèvent à € 102,4 millions, en progression de € 8,1 millions (+9 %) par rapport à 2014 à données réelles, stables à données comparables. Elles sont inférieures aux attentes de la société qui s'était fixé pour objectif une hausse supérieure à 15 % à données comparables.

Les nouvelles licences de logiciels (€ 23,7 millions) progressent de 6 %, les équipements de CFAO (€ 64,2 millions) de 13 %. En l'absence de signature de projets significatifs au premier semestre, la formation et le conseil (€ 12,3 millions) reculent de 4 %.

Géographiquement, la situation est très contrastée : les commandes augmentent de 55 % dans les Amériques (+64 % en Amérique du Nord et +24 % en Amérique du Sud), mais reculent de 5 % en Europe et de 1 % en Asie-Pacifique ; elles progressent de 11 % dans les pays

du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...).

Par marché sectoriel, les commandes augmentent de 9 % dans la mode et l'habillement et sont stables dans l'automobile. Elles progressent de 59 % dans l'ameublement et reculent de 5 % dans les autres industries. Ces marchés ont représenté respectivement 49 %, 33 %, 11 % et 7 % du montant total des commandes.

Très forte hausse des résultats

Le chiffre d'affaires s'établit à € 237,9 millions, en croissance de 13 % par rapport à 2014. Le résultat opérationnel atteint € 31,8 millions et le résultat net € 23,4 millions, en hausse respectivement de € 12,0 millions (+61 %) et € 9,0 millions (+63 %). La marge opérationnelle s'élève à 13,4 %. Elle augmente de 4,0 points.

À données comparables, la croissance du chiffre d'affaires est de 5 %, la hausse du résultat opérationnel de 16 %, et la marge opérationnelle augmente de 0,9 point.

L'objectif de la société, communiqué dans son rapport financier du 11 février 2015, était de réaliser en 2015 un chiffre d'affaires de l'ordre de € 240 millions, un résultat opérationnel courant d'environ € 29 millions, une marge opérationnelle courante de 12 % et un résultat net de l'ordre de € 20 millions, sur la base de parités arrêtées au 15 décembre 2014 (notamment \$ 1,25 / € 1).

À données réelles, le chiffre d'affaires de l'exercice (€ 237,9 millions) est très proche de cet objectif et le résultat opérationnel (€ 31,8 millions) le dépasse de € 2,8 millions. La marge opérationnelle (13,4 %) est plus élevée de 1,4 point, grâce à de meilleures marges, à des frais généraux moins élevés que prévu et à l'impact favorable des cours de change. Quant au résultat net (€ 23,4 millions), il est supérieur à l'objectif de € 3,4 millions.

Aux cours de change utilisés pour ces objectifs, le chiffre d'affaires s'établit à € 226,0 millions et le résultat opérationnel à € 25,4 millions, en retard respectivement de € 14,0 millions (-6 %) et de € 3,6 millions (-12 %).

Augmentation du cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 21,5 millions, contre € 19,0 millions en 2014.

Une entreprise sans dette, des capitaux propres et une trésorerie nette encore plus solides

Au 31 décembre 2015, les capitaux propres ont augmenté de € 18,7 millions par rapport au 31 décembre 2014 pour s'élever à € 113,0 millions (+ 20 %) et la trésorerie nette de € 16,3 millions à € 59,3 millions (+ 38 %), après paiement du dividende de € 7,6 millions au titre de l'exercice 2014.

La société n'a plus de dette depuis le 31 mars 2015.

Acquisitions et partenariats

La société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2015.

2. FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2013-2016 : TROISIÈME RAPPORT D'ÉTAPE

Pour sortir renforcée de la crise, se préparer aux nouveaux défis de l'après-crise et en saisir les opportunités, la société avait initié une première feuille de route stratégique pour la période 2010-2012, qui avait démontré à la fois son efficacité, la solidité du modèle économique de Lectra et sa forte résilience.

La société avait ensuite publié, dans son rapport financier du 12 février 2013, sa nouvelle feuille de route stratégique pour 2013-2015, qui intégrait les grandes lignes de son plan de transformation et d'investissements d'avenir de € 50 millions lancé fin 2011.

La croissance mondiale plus faible qu'anticipé et le contexte macroéconomique toujours plus incertain l'avaient toutefois incitée à la prudence et, dans son rapport du 11 février 2014, elle avait indiqué avoir repoussé à fin 2016 ses objectifs financiers initialement fixés pour 2015.

Ainsi, la feuille de route a été étendue à la période 2013-2016. Ses différents chapitres sont rappelés ci-dessous, suivis du troisième rapport d'étape correspondant.

Une stratégie de long terme

Cette feuille de route 2013-2016 avait été élaborée pour permettre à la société la pleine réalisation de son potentiel de croissance, dans la continuation de sa stratégie de long terme qui demeurait privilégiée. Au regard de la précédente, ses objectifs majeurs restaient inchangés : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de l'offre de produits et services de Lectra ; renforcer sa position concurrentielle et ses relations de long terme avec ses clients ; accélérer sa croissance organique ; accroître sa profitabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle ; continuer, enfin, de 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) permettant d'autofinancer son développement.

Rapport d'étape

Ces cinq objectifs stratégiques ont guidé les actions de la société et se traduisent dans les résultats 2015.

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

La feuille de route reposait sur l'hypothèse que huit économies (Brésil, Russie, Inde, Chine, Corée du Sud, Indonésie, Mexique, Turquie) produiraient la moitié de la croissance mondiale durant la décennie en cours. À l'exemple de la Chine, leurs modèles de croissance seraient davantage tirés par leurs marchés intérieurs, une plus grande valeur ajoutée et la recherche de meilleurs taux de marge des entreprises. Lectra était armée pour transformer cette nouvelle donne en vecteur de croissance dynamique. L'autre moitié de la croissance mondiale proviendrait toujours des pays développés dans lesquels le Groupe détenait déjà une part de marché significative.

Dans cette perspective, la société bénéficierait 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. Elle demeurait le seul

acteur de son industrie à fournir, sur tous ses marchés géographiques et sectoriels, une offre complète, créatrice de forte valeur pour ses clients et les faisant bénéficier d'un avantage compétitif unique sur le long terme.

Cinq accélérateurs conduiraient 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, ses solutions collaboratives facilitant la gestion des collections ; enfin, pour la mode et l'habillement également, la 3D, nouveau langage universel du modélisme.

Rapport d'étape

Dans son deuxième rapport d'étape du 11 février 2015, la société avait constaté une contribution à la croissance de son activité très différente selon les pays et marchés de l'hypothèse initialement retenue, en raison de l'évolution de leur situation économique. Ainsi, la Chine, l'automobile et le PLM pour la mode et l'habillement seraient les trois accélérateurs de croissance de 2015 et 2016 – les autres produiraient leurs effets à plus moyen terme.

La forte baisse de l'euro par rapport au dollar et au yuan notamment, depuis l'été 2014, a significativement renforcé la position concurrentielle du Groupe. En revanche, le bouleversement des parités monétaires, le ralentissement de l'économie chinoise, leurs répercussions sur de nombreuses économies – en particulier la Turquie et le Brésil, mais aussi la Corée du Sud et certains pays d'Asean – ont eu un effet fortement négatif sur l'activité du Groupe (cf. chapitre 2). Après une période de transition et de stabilisation dont la durée demeure incertaine, la Chine devrait comme prévu représenter, à elle seule, environ un tiers du potentiel de croissance de l'activité à moyen terme. L'offre de Lectra est parfaitement adaptée au nouveau plan *Made in China 2025* du gouvernement chinois, destiné à développer une industrie à valeur ajoutée dans le pays. Le Brésil et la Turquie, au contexte économique devenu plus difficile, devraient retrouver leur niveau de contribution anticipé à un horizon plus lointain. De leur côté, les États-Unis, l'Allemagne, l'Italie et la France ainsi que le Mexique,

pourraient monter en puissance plus rapidement que prévu.

Le positionnement haut de gamme de la société à nouveau renforcé en 2015, l'expertise de ses équipes encore enrichie et son avance technologique accrue la mettent en position de profiter au mieux des opportunités sur ces différents marchés.

Malgré la contre-performance conjoncturelle de l'automobile en 2015, son poids dans l'activité du Groupe devrait augmenter en 2016 et à moyen terme, par l'effet combiné de la croissance du marché en Chine et dans les autres pays émergents, de la proportion de plus en plus importante des intérieurs de voiture en cuir et de la multiplication du nombre d'airbags. La nouvelle génération révolutionnaire de découpeurs laser *FocusQuantum* pour les airbags, lancée en décembre 2015, devrait contribuer à conforter le *leadership* de Lectra.

La croissance du marché du cuir sera, quant à elle, essentiellement concentrée sur l'automobile, l'acquisition des nouvelles technologies se faisant de manière moins rapide dans l'ameublement – qui a néanmoins amorcé un fort rebond en 2015 et devrait représenter, à moyen terme, le deuxième marché pour le cuir après l'automobile – et dans la mode et l'habillement. Dans la mode et l'habillement, la mondialisation du marché, le développement de la consommation dans les pays émergents et le développement des ventes sur Internet devraient accélérer la demande de logiciels de PLM. Malgré quelques succès en 2015, les commandes correspondantes restent inférieures aux attentes, mais une accélération des ventes est attendue dès 2016. En revanche, l'adoption de la 3D sera plus lente que prévu : révolution inéluctable pour les entreprises, elle les amènera, afin d'en tirer tous les bénéfices, à revoir leurs méthodes de développement en profondeur.

Des hypothèses macroéconomiques volontairement prudentes

La feuille de route avait été construite sur la base des conditions macroéconomiques difficiles de 2012 et des prévisions de croissance mondiales connues, prenant toutefois en compte une augmentation de la confiance des entreprises : celles-ci, dans ce contexte, devaient nécessairement s'adapter et construire leur

propre avenir, avec une reprise progressive de leurs investissements.

Rapport d'étape

L'environnement macroéconomique a été plus difficile en 2015 que prévu (cf. chapitre 1).

Des objectifs financiers clairs et ambitieux

Les principaux objectifs financiers de la feuille de route, établis sur la base des parités au 1^{er} février 2013 (notamment \$ 1,35 / € 1), étaient :

- une croissance du chiffre d'affaires supérieure à 33 %, à données comparables, sur la période 2013-2016 ;
- un taux de marge opérationnelle courante de 15 % en 2016 ;
- un résultat opérationnel courant et un résultat net multipliés par plus de deux en quatre ans.

Ces objectifs, fondés sur une croissance organique, s'accompagnaient 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 le chiffre d'affaires récurrent – supérieur à 75 %.

En cas de réalisation de ces objectifs, le résultat opérationnel courant serait multiplié par près de quatre en 2016 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, compte tenu des aléas pouvant intervenir en période d'anticipations difficiles, avait précisé que ces objectifs pourraient être revus en cours de route.

Rapport d'étape

En 2015, si les commandes et le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ont à nouveau été en retard sur le plan de marche de l'année, le chiffre d'affaires récurrent a enregistré une croissance plus forte qu'anticipé. La société a pleinement bénéficié des impacts favorables de la baisse de l'euro, avec un chiffre d'affaires, un résultat opérationnel et un résultat net en croissance respectivement de 13 %, 61 % et 63 % à données réelles. Les frais généraux fixes autres que les investissements d'avenir sont restés inférieurs au montant budgété et tous les autres paramètres ont été conformes ou meilleurs que prévus.

Le modèle économique s'est significativement renforcé : les ratios de profitabilité, notamment le taux de marge brute globale et la marge opérationnelle, ont été meilleurs que ceux attendus et le ratio de sécurité a été particulièrement solide (83 %).

Traduits aux cours de change retenus en 2013, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel sont en retard sur la feuille de route.

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 près de 20 %, les ramenant de € 124 millions en 2007 à € 100 millions en 2010. Une deuxième phase de transformation était prévue pour construire sa nouvelle structure d'après-crise.

L'innovation, le capital humain fédéré par une culture d'entreprise forte, une éthique sans compromis dans la conduite des activités et la proximité avec les clients restaient les moteurs du *leadership* de Lectra.

Confortée par ses résultats financiers, elle a décidé de privilégier sa stratégie de long terme plutôt que sa rentabilité à court terme, en y consacrant les moyens financiers appropriés. Ce plan, lancé fin 2011 pour la période de quatre ans 2012-2015, comportait trois volets :

- un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, qui devaient passer de 220 personnes fin 2011 à 330 et de 16 % à 22 % de l'effectif total ;
- une augmentation de 40 ingénieurs de R&D logiciels à Bordeaux-Cestas, portant à 260 le nombre d'ingénieurs des équipes de R&D ;
- une accélération des investissements marketing.

Au total, ces investissements d'avenir représentaient € 50 millions cumulés, entièrement passés en charges, alors que leur bénéfice ne se ferait sentir que progressivement. Ils devaient conduire à des frais généraux fixes limités à environ € 130 millions en 2015 (sur la base des parités retenues à l'origine en 2013, notamment \$ 1,35 / € 1), un niveau inférieur à celui de 2007, après déduction de l'impact de l'inflation.

Si l'ensemble de ces recrutements était réalisé, l'effectif de Lectra devait 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, ainsi qu'une efficacité, des performances et des compétences renforcées. Le profond renouvellement et le renforcement des équipes commerciales concernaient prioritairement le Siège, l'Amérique du Nord, la Chine et la région Allemagne et Europe de l'Est.

Rapport d'étape

Dans son rapport du 11 février 2015, la société avait indiqué que le plan de recrutement avait été revu pour, d'une part, réajuster la répartition des recrutements sur les différents marchés géographiques et sectoriels, d'autre part augmenter la proportion de consultants avant-vente, compte tenu de la nature de plus en plus stratégique pour les clients de leurs investissements en technologies Lectra. Il s'est achevé, comme prévu, fin 2015. La quasi-totalité des recrutements planifiés a été réalisée, mais le retard pris dans les recrutements des équipes commerciales en 2013 et 2014 ainsi que certains remplacements se traduisent par des équipes plus récentes qu'anticipé (près du quart des équipes commerciales ont moins de 12 mois de présence).

Au 31 décembre 2015 :

- l'effectif du Groupe s'établit à 1 517 (+ 179 personnes par rapport à fin 2011), dont 13 % ont rejoint le Groupe en 2015 et 37 % depuis le lancement du plan. 23 personnes, pour la plupart recrutées fin 2015, rejoindront le Groupe en 2016, portant l'effectif total à 1 540 ;
- l'effectif des équipes commerciales – y compris les consultants avant-vente – et marketing est de 337 (+ 109), dont 24 % ont intégré le Groupe en 2015 et 62 % depuis le lancement du plan ;
- l'effectif des équipes de R&D est de 265 (+47, en quasi-totalité des ingénieurs R&D logiciels). Par ailleurs, l'augmentation des investissements marketing a renforcé l'image et la notoriété de Lectra, grâce notamment au nouveau site lectra.com mis en ligne en décembre 2014, au lancement en septembre 2015 du site chinois lectra.cn totalement localisé, à des témoignages clients de plus en plus riches, à trois campagnes de communication mondiale dans la mode et l'habillement, l'ameublement

et l'automobile, et à des événements internationaux de grande envergure sur le campus technologique de Bordeaux-Cestas.

Le plan de transformation et d'investissements d'avenir aura permis un renouvellement et un renforcement importants des effectifs, et la réallocation des ressources sur les activités les plus stratégiques et les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs, avec l'effectif total prévu. La société entre maintenant dans une démarche d'amélioration continue.

Les investissements d'avenir ont représenté € 48,1 millions à fin 2015. Ils atteindront comme prévu € 50 millions : environ € 2 millions engagés en 2015 figureront dans les frais de 2016.

Les frais généraux fixes se sont élevés à € 133 millions en 2015.

Un développement entièrement autofinancé

L'objectif de la feuille de route était de continuer à 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, sans endettement financier.

La société devait poursuivre sa politique de distribution de dividendes, avec 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 étaient déjà pris en compte dans la détermination du résultat net et du cash-flow libre.

Enfin, la société n'effectuerait pas de rachats de ses propres actions, en dehors du contrat de liquidité, et conserverait sa trésorerie pour financer de futures acquisitions ciblées dans les années à venir, si des opportunités se présentaient à des conditions favorables.

Rapport d'étape

La structure financière au 31 décembre 2015 est beaucoup plus solide qu'anticipé. Les résultats et

le cash-flow libre ont permis d'augmenter régulièrement le dividende.

Aucune acquisition n'a été réalisée ou envisagée.

3. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2015

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à € 237,9 millions, en croissance de 13 % (+ 5 % à données comparables) par rapport à 2014.

Il progresse dans toutes les régions : + 3 % en Europe, + 28 % dans les Amériques, + 17 % en Asie-Pacifique, + 7 % dans les pays du reste du monde. Ces régions ont représenté respectivement 43 % (dont 7 % pour la France), 28 %, 23 % et 6 % du chiffre d'affaires global. En 2014, elles avaient représenté respectivement 46 % (dont 8 % pour la France), 24 %, 23 %, et 7 % du chiffre d'affaires global.

Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 99,4 millions) augmente de 12 % (+ 3 % à données comparables). Il représente 42 % du chiffre d'affaires global, comme en 2014.

Le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels (€ 23,7 millions) progresse de 9 % et contribue à hauteur de 10 % au chiffre d'affaires global, comme en 2014.

Les équipements de CFAO (€ 61,3 millions) augmentent de 13 % et représentent 26 % du chiffre d'affaires global, comme en 2014.

La formation et le conseil (€ 12,2 millions) augmentent de 17 % et représentent 5 % du chiffre d'affaires global, comme en 2014.

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

Le chiffre d'affaires récurrent (€ 138,5 millions) augmente de 13 % (+ 6 % à données comparables).

Comme en 2014, il représente 58 % du chiffre d'affaires global.

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 58 % du chiffre d'affaires récurrent et à 33 % du chiffre d'affaires global – s'élève à € 79,7 millions. Il progresse de 11 % (+ 5 % à données comparables) :

– les contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels (€ 46,0 millions), en progression de 10 % par

rapport à 2014, représentent 19 % du chiffre d'affaires global ;

– les contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO (€ 33,7 millions), en hausse de 13 %, représentent 14 % du chiffre d'affaires global. Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces détachées (€ 58,8 millions) augmente de 15 % (+ 7 % à données comparables) et représente 25 % du chiffre d'affaires global (24 % en 2014).

Carnet de commandes

Le carnet de commandes des nouveaux systèmes au 31 décembre 2015 (€ 23,0 millions) augmente, à données réelles, de € 3,5 millions par rapport au 31 décembre 2014.

Il comprend € 17,0 millions de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO – € 14,1 millions livrables au premier trimestre 2016 et € 2,9 millions sur le reste de l'année –, et € 6,1 millions de formation et de conseil livrables au fur et à mesure de la réalisation des projets.

Marge brute

La marge brute s'élève à € 179,3 millions.

Son augmentation de € 23,6 millions par rapport à 2014 représente près de 90 % de celle du chiffre d'affaires.

Le taux de marge brute global atteint 75,4 %. Il augmente de 1,7 point par rapport à celui de 2014, compte tenu de l'effet conjugué des variations des cours de change et d'une nouvelle amélioration des taux de marge brute.

À données comparables, l'augmentation est de 0,5 point.

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de service ou de la formation et du conseil 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 € 147,5 millions, en hausse de 9 % (+ 4 % à données comparables).

Ils se décomposent comme suit :

– € 132,8 millions de frais fixes (+ 9 % ; + 5 % à données comparables) – les investissements d'avenir liés au plan de transformation, entièrement passés en charges

de la période, représentent € 18,1 millions, soit 14 % du montant total ;

– € 14,7 millions de frais variables (+5 % ; – 3 % à données comparables).

Les dépenses de recherche et développement, entièrement passées en charges de la période, sont comprises dans les frais généraux. Elles s'établissent à € 22,4 millions et représentent 9,4 % du chiffre d'affaires (€ 21,7 millions et 10,2 % pour 2014). Après déduction du crédit d'impôt recherche, de la part correspondante du crédit d'impôt compétitivité et emploi et des subventions comptabilisés depuis le début de l'année, les frais nets de R&D totalisent € 14,3 millions (€ 13,5 millions en 2014).

Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint € 31,8 millions, en hausse de € 12,0 millions (+61 % ; +16 % à données comparables).

Cette augmentation du résultat opérationnel provient de l'impact positif de la croissance du chiffre d'affaires récurrent pour € 5,4 millions, de celui des nouveaux systèmes pour € 2,5 millions, de l'augmentation des taux de marge brute pour € 1,2 million et de l'impact favorable de l'évolution des parités de change pour € 8,9 millions. Ces effets sont en partie compensés pour € 2,2 millions par l'augmentation naturelle des frais généraux fixes et pour € 3,9 millions par l'accroissement des investissements d'avenir liés au plan de transformation. Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 0,2 million. Le résultat de change est négatif de € 0,5 million.

Après une charge d'impôt de € 7,7 millions, le résultat net atteint € 23,4 millions, en progression de 63 % (€ 14,4 millions pour 2014).

Le bénéfice net par action s'élève à € 0,76 sur capital de base et € 0,74 sur capital dilué (€ 0,48 sur capital de base et € 0,47 sur capital dilué en 2014).

Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 21,5 millions. Il était de € 19,0 millions en 2014. Ces montants intègrent l'encaissement de € 4,8 millions en 2015 et € 5,7 millions en 2014 au titre des crédits d'impôt recherche 2011 et 2010 non imputés.

Le crédit d'impôt recherche (€ 6,9 millions) et le crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 0,8 million) de 2015 ont été comptabilisés mais non encaissés. Si ces montants avaient été encaissés, le cash-flow libre aurait été de € 24,5 millions, hors remboursement du crédit d'impôt recherche 2011, à comparer à € 21,0 millions en 2014, calculés sur les mêmes bases.

Structure financière

Au 31 décembre 2015, les capitaux propres augmentent de € 18,7 millions, par rapport au 31 décembre 2014, pour atteindre € 113,0 millions, après paiement du dividende de € 7,6 millions (€ 0,25 par action) au titre de l'exercice 2014. Le montant des capitaux propres tient compte de la déduction des actions de la société détenues dans le cadre du contrat de liquidité, valorisées à leur prix d'acquisition de € 0,2 million (€ 0,1 million au 31 décembre 2014).

La société n'a plus de dette depuis le 31 mars 2015. La trésorerie disponible et la trésorerie nette s'établissent à € 59,3 millions. Au 31 décembre 2014, celles-ci étaient respectivement de € 43,5 millions et € 43,1 millions. Le besoin en fonds de roulement est négatif de € 3,2 millions. Il comprend la créance de € 23,7 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2012, non encaissés et non imputés sur l'impôt. Retraité de cette créance, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 27,0 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe.

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.

4. FACTEURS DE RISQUES – GESTION DES RISQUES

Ce chapitre décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté, 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 il 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 caractère important, secondaire ou faible. En 2015, les risques sont restés sensiblement identiques à ceux décrits dans le rapport de gestion 2014.

Identification des risques

La pertinence du dispositif de contrôle interne mis en place suppose que les risques auxquels le Groupe 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 l'activité, la situation financière, les résultats (ou sur la capacité à réaliser les objectifs) ou la réputation du Groupe, 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 liés à l'environnement macroéconomique réside dans son modèle économique, notamment :

- un équilibre des risques, qui bénéficient d'une couverture naturelle par la répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et le très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, moteur de

la croissance de l'entreprise, et le chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces détachées, essentiel à sa stabilité, qui constitue un amortisseur en période de conjoncture difficile.

La marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent couvre à elle seule plus de 75 % des frais généraux fixes annuels (cette couverture a été de 83 % en 2015).

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 négatif après retraitement de la créance sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche non encaissé et non imputé sur l'impôt (cf. note 14 de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de l'individu font partie des valeurs essentielles du Groupe.

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 l'évolution de l'économie mondiale

Depuis 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 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 2015 et pourrait perdurer dans les années à venir (cf. chapitres 1 et 14). Au risque de déflation apparu en 2014 en zone euro et qui a persisté en 2015, s'est ajouté le ralentissement de l'économie de nombreux pays émergents – plus particulièrement la Chine, le Brésil et la Turquie – qui a conduit à une nouvelle détérioration de l'environnement macroéconomique mondial.

Plus encore que cette dégradation, 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 2015 respectivement 49 % et 33 % du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, soit ensemble 82 %), dont les cycles 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 environ 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 2015, comme en 2014, plus de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (14 %), Chine (11 %), Italie (10 %), Mexique (9 %), France (7 %). Ces pourcentages étaient respectivement de 12 %, 11 %, 11 %, 7 % et 8 % en 2014.

La part du chiffre d'affaires réalisé dans les deux autres pays européens qui avaient été très affectés par la dégradation de leur économie a été de 3 % au Portugal et 2 % en Espagne. La part du chiffre d'affaires réalisée en Grèce et en Russie est non significative.

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 l'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 l'habillement, qui devrait représenter un accélérateur de croissance à moyen terme. Ses investissements en R&D sont très importants et représentent 9,4 % du chiffre d'affaires en 2015, 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 ou être retardés. Le Groupe pourrait alors perdre son avance technologique et serait ainsi exposé de manière accrue à la concurrence.

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. En outre, il doit se défendre contre le phénomène de copie illicite de ses logiciels (piratage), qui peut limiter sa croissance dans certains pays.

Une équipe de propriété industrielle est dédiée à ce sujet et mène des actions aussi bien offensives que défensives en matière de brevets. Avec la Direction juridique, elle traque l'utilisation illicite de ses brevets et les copies piratées de ses logiciels, et engage les poursuites judiciaires nécessaires pour protéger ses droits.

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.

Risques liés à la production

Le maintien de la R&D et de la production de Lectra en France a permis au Groupe de relever trois défis : 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 qui a été faible par rapport à l'euro jusqu'à mi-2014 ; 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. Le Groupe entend conserver sa R&D et sa production en France.

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 expéditions de consommables et pièces détachées 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. L'ensemble du terrain et des bâtiments de Bordeaux-Cestas, dont la valeur est aujourd'hui supérieure à leur valeur d'acquisition historique (€ 12,4 millions), ne figure dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2015 que pour une valeur nette de € 5,5 millions et ne présente donc aucun risque de dépréciation.

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 celles d'autres devises, notamment le yuan chinois 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 2015, 46 % du chiffre d'affaires consolidé, 82 % du coût des ventes et 67 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 34 %, 10 % et 15 % pour le dollar américain et 7 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 3 % et 7 % pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 3 % du chiffre d'affaires, du coût des ventes et 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. Il produit ses équipements en France mais une grande partie de ses concurrents – en particulier le principal, américain – fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont en euros. Parallèlement, les prix de vente pratiqués sur de nombreux marchés sont en dollars américains ou en euros. Les parités de change entre ces trois devises ont donc un impact concurrentiel (cf. chapitre 1) ;
- b) impact de conversion :
 - sur le compte de résultat, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat opérationnel 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 société 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 sa situation financière et concurrentielle. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

Le Groupe cherche généralement à couvrir le risque 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 (*calls euros/puts dollars*) ou par des contrats de change à terme, lorsque le coût financier de la couverture le justifie. Tel n'a pas été le cas en 2015.

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.

Risques des marchés boursiers

Le Groupe ne détenant 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) n'est pas soumis aux risques relatifs aux marchés boursiers.

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

Chaque année, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (42 % du chiffre d'affaires 2015) est réalisé sur

environ 1 600 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 (33 % du chiffre d'affaires 2015) est réalisé sur près de 6 000 clients. Enfin, les ventes de consommables et de pièces détachées (25 % du chiffre d'affaires 2015) sont réalisées sur une grande partie de la base installée de plus de 6 000 découpeurs. Ces chiffres étaient sensiblement identiques en 2014.

Il n'existe donc pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où, sur les trois années 2013-2015, 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 33 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 2015, € 6,9 millions, soit 31 % du montant total des dépenses correspondantes, 22 % du résultat opérationnel et

30 % 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 2016 du 29 décembre 2015 n'ont pas d'impact sur le bénéfice du crédit d'impôt recherche pour la société. La stabilisation du dispositif fiscal du crédit d'impôt recherche pour la durée 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. 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 étant cotée sur Euronext 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. 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 était un plan de recrutement ambitieux qui s'est déroulé jusqu'à fin 2015 et a porté 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 a impliqué un fort investissement des équipes de management et de ressources humaines, des actions d'évaluation et d'amélioration continue de la performance, de formation

et de *coaching*. Il s'est articulé autour de quatre grandes thématiques : un effort renforcé de développement des connaissances et des compétences des équipes marketing, commerciales et de support à la vente ; une communication interne soutenue pour partager la stratégie et les enjeux du Groupe ; le développement de projets fédérateurs axés sur l'optimisation des processus et l'amélioration des méthodes ; un investissement 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 dans le monde entier.

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. Le Groupe veille à anticiper ces risques en recrutant des candidats expérimentés pouvant prendre le relais en cas de départs et en assurant un transfert permanent de compétences.

Les équipes de ressources humaines ont notamment pour mission de limiter ces risques selon cinq axes principaux : attirer et retenir les collaborateurs clés pour assurer la compétitivité, la croissance et la rentabilité de l'entreprise ; 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 ; organiser et encourager le transfert d'expériences grâce à une politique de formation ambitieuse et continue ; favoriser la souplesse et la rapidité d'adaptation du Groupe aux évolutions de ses marchés en faisant évoluer en permanence son organisation. Les risques liés à ces enjeux sont amplifiés dans le contexte macroéconomique actuel.

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 lui permettant 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 Comité sécurité et mise en œuvre par un ingénieur sécurité, bénéficie de la participation active des équipes de management. Elle s'appuie notamment sur des actions de prévention, de formation et des 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 sept et cinq fois inférieurs aux indicateurs moyens en France.

4.7. Risque de crédit

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client, accentué dans le contexte de crise économique, peut avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe.

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, 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. Il 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 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, confirmées par une des banques de la société, ou des garanties bancaires. En outre, la dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la défaillance de paiement pourrait avoir un effet significatif sur le résultat du Groupe est limitée (cf. paragraphe 4.4 ci-dessus). Enfin, le Groupe applique une politique très stricte de dépréciation des créances clients à risque.

4.8. Risque de liquidité

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est quasi nul. La société n'a plus de dette, la trésorerie disponible (€ 59,3 millions) constitue une réserve de liquidité importante et suffisante.

4.9. Risques de contrepartie

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est liée à ses placements de trésorerie et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture de risque de change.

Les excédents de trésorerie du Groupe sont uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques de premier plan. Les contrats de couverture du risque de change sont négociés exclusivement en France, auprès des trois banques de la société. Les valeurs d'actif correspondantes sont suivies régulièrement.

4.10. Risques informatiques

Le Groupe est exposé à différents risques en lien avec ses systèmes d'information dont l'utilisation importante est essentielle à son fonctionnement.

Pour réduire ces risques, il s'est doté d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information, de dispositifs et d'une politique de sécurité et de lutte contre la cybercriminalité.

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 (régulièrement entreposées 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 collaboratives et 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.

Par ailleurs, le Groupe procède à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information. À ce titre, il effectue régulièrement des audits internes et mandate tous les deux ans une société spécialisée afin d'évaluer le niveau de sécurité de ses installations. Ces actions lui permettent de maintenir un haut niveau de maîtrise de la sécurité de son système d'information. Enfin, le Groupe sensibilise et forme ses 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 qui garantit une séparation des rôles dans l'exécution des transactions sensibles.

4.11. 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.

Le Groupe est exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de ses équipements. 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 et en faveur de clients ou de bailleurs dans le cadre de contrats de location, pour un montant total de € 2,9 millions au 31 décembre 2015 (€ 2,2 millions au 31 décembre 2014), 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. Au 31 décembre 2015, 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 et dollar de Hong Kong) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 4,7 millions (€ 7,5 millions au 31 décembre 2014).

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

Dans son rapport sur l'exercice 2012, le Conseil avait précisé que, sauf nouvelle modification de la taxation des dividendes 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 d'augmenter le dividende à € 0,30 par action (+20 %) au titre de l'exercice 2015. Le dividende total représente un taux de distribution de 40 % du résultat net 2015 et un rendement de 2,5 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2015.

Le dividende était de € 0,25 par action au titre de l'exercice 2014 et € 0,22 au titre des exercices 2013, 2012 et 2011.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, la mise en paiement du dividende aura lieu le 6 mai 2016.

7. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2015, le capital social est de € 30 786 399, divisé en 30 786 399 actions d'une valeur nominale de € 1,00.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, il a été augmenté de € 457 285 en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de € 1 736 568) par la création de 457 285 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

La société a été informée le 10 février 2015 que Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), agissant pour le compte de fonds gérés et de clients, avait franchi en baisse les seuils de 10 % du capital et des droits de vote, et qu'elle détenait à cette date 9,77 % du capital et 9,65 % des droits de vote.

En février 2015, la société a également été informée que Schroder Investment Management Ltd (Royaume-Uni), agissant pour le compte de fonds gérés et de clients, avait

franchi en baisse le seuil de 10 % du capital et des droits de vote. Le 9 décembre 2015, Schroder a déclaré avoir franchi en baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenir à cette date 4,86 % du capital et 4,81 % des droits de vote.

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

- André Harari et Daniel Harari détiennent de concert 36,1 % du capital et 35,7 % des droits de vote ;
- Delta Lloyd Asset Management NV détient plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion. Aucun autre actionnaire n'a déclaré détenir plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Actions détenues par la société

Au 31 décembre 2015, la société détenait moins de 0,1 % 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 30 avril 2014 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,8 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 première résolution, et mis fin de plein droit à l'autorisation qui avait été accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012. 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. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère.

Plan d'options 2015

Le Conseil d'Administration du 12 juin 2015 a attribué un maximum de 534 396 options au prix d'exercice de € 13,75 par option à 145 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2015.

Le nombre définitif d'options est égal au nombre maximum multiplié par le pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2015 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

A la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2015, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la quasi-totalité des bénéficiaires, ramenant le nombre d'options en vigueur au 31 décembre 2015 à 176 588 et le nombre de bénéficiaires à 143. 354 168 options ont de ce fait été annulées. Les calculs restant à finaliser représentent un maximum de 2 404 options dont une partie peut encore être annulée.

Par ailleurs, 3 640 options sont devenues caduques en raison du départ de deux bénéficiaires en 2015. Le Conseil d'Administration du 12 juin 2015 a également attribué 47 024 options au prix d'exercice de € 13,75 par option à 53 bénéficiaires lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2014, dont 388 options sont devenues caduques en raison du départ d'un bénéficiaire en 2015. Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2015, un maximum de 581 420 options à 179 bénéficiaires, ramené à 223 224 options et 176 bénéficiaires au 31 décembre 2015.

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 2015 et 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. Elles ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Options en vigueur au 31 décembre 2015

457 285 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2014 ont été exercées en 2015 et 34 366 options sont devenues caduques en raison du départ des bénéficiaires. Par ailleurs, 240 options du plan 2014 ont été réintégrées en raison de la correction du calcul de la performance réelle d'un bénéficiaire.

Au total, au 31 décembre 2015, sur les 275 personnes bénéficiaires d'options, 227 salariés détiennent 1 789 501 options et 48 anciens salariés 63 749 options (respectivement 238, 201 et 37 au 31 décembre 2014). 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. 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 2015, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 1 853 250, assortie d'une prime d'émission totale de € 11 094 156.

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 32 639 649 et se décompose comme suit :

- capital social : 30 786 399 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 853 250 actions.

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 2015.

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 jamais soumis de plan d'attribution gratuite d'actions 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

Au 31 décembre 2015, le cours de Bourse était de € 12,10, en hausse de 32 % par rapport au 31 décembre 2014 (€ 9,14). Au cours de l'exercice, son plus bas a été de € 8,98 le 6 janvier, son plus haut de € 14,65 le 30 juillet. En 2015, les indices CAC 40 et CAC Mid & Small ont gagné respectivement 9 % et 18 %.

Selon les statistiques d'Euronext, le nombre d'actions échangées sur Euronext (8,7 millions) a augmenté de 28 % et les capitaux échangés (€ 101,9 millions) de 86 % par rapport à 2014. Ces chiffres excluent les échanges réalisés sur toute autre plateforme de cotation.

La société a confirmé, dans son communiqué du 30 mars 2015, son éligibilité au PEA-PME. Celle-ci permet d'intégrer les actions Lectra au sein de comptes PEA-PME, dispositif bénéficiant d'avantages fiscaux en France dédié à l'investissement dans les petites et moyennes valeurs européennes.

8. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

La société s'est fixé pour objectif de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

Rémunération 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 référerait 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.

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, au chapitre 3 « Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux ».

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.

La politique de rémunération, voulue par le Conseil d'Administration, est strictement identique pour le Président et le Directeur Général depuis la dissociation de leurs fonctions en 2002, comme elle l'était auparavant. Elle tient notamment compte de l'étendue des missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration qui consacre le temps nécessaire à ses missions. Les missions spécifiques du Président du Conseil d'Administration sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil au chapitre 1.5 « Mission spécifiques du Président ». Conformément aux stipulations de ce règlement, il n'exerce pas de mandats au sein d'autres sociétés.

Agissant de concert, le Président et le Directeur Général sont tenus tous les deux responsables des résultats de la stratégie entreprise sous leur conduite par le Groupe. Leur participation significative au capital assure un alignement fort de leurs intérêts sur ceux des actionnaires et sur les performances financières du Groupe.

Leur rémunération comprend une partie fixe et une partie variable annuelle. Elle exclut toute rémunération variable pluriannuelle.

Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

Cette politique est claire, conforme à la stratégie de long terme, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, et en lien direct avec ses performances. Elle a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les

résultats ont atteint des niveaux record. Ainsi, au cours des dix derniers exercices 2006-2015, la rémunération réelle a été en moyenne de 94 % de la rémunération à « objectifs annuels atteints » ; ce pourcentage a varié entre 56 % et 160 %.

Rémunérations 2015

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ».

Ce montant était resté le même (€ 475 000) pour les huit exercices 2005-2012. La partie fixe de cette rémunération était inchangée depuis 2003 (€ 190 000).

Lors de sa réunion du 12 février 2013, le Conseil d'Administration avait décidé 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. La partie fixe de cette rémunération a été portée à € 208 000 en 2013 (+9,5 % par rapport à 2012), € 224 000 en 2014 (+7,7 % par rapport à 2013) et € 240 000 en 2015 (+7,1 % par rapport à 2014).

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

Le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a maintenu pour l'exercice 2015 les quatre critères de performance fixés pour 2014 (ces critères étaient en vigueur depuis 2011, avec cependant une évolution des poids relatifs de chacun en 2014, pour donner une importance particulière à la réalisation de la stratégie de croissance rentable de l'activité) : (i) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ; (iii) 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 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant

pour 10 %). Les calculs correspondants neutralisent les impacts des variations des cours de change réels par rapport à ceux utilisés pour établir les objectifs. 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 sont 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 peut donc varier, en fonction de la performance, 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 et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de 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 trois membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux (la part de leur rémunération variable étant égale à 35 % de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints) ainsi qu'à une quinzaine de managers de la société mère Lectra SA : seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun. Pour le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, membres du Comité Exécutif, ainsi que certains managers de leurs équipes, le poids des critères est le même que pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. Pour le Directeur Commercial, quatrième membre du Comité Exécutif, et certains managers de son équipe, le critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale compte pour 70 %, le critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents pour 20 % et le résultat consolidé avant impôts pour 10 % (le critère sur le cash-flow libre consolidé étant exclu).

Application en 2015 des critères de performance de la rémunération variable annuelle

Critères ⁽¹⁾	Poids relatif	Minimum en pourcentage de l'objectif	Maximum en pourcentage de l'objectif	Pourcentage obtenu
100 % d'objectifs quantitatifs				
Valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale	50 %	0 %	200 %	42 %
Résultat consolidé avant impôts ⁽²⁾	30 %	0 %	200 %	77 %
Cash-flow libre consolidé ⁽³⁾	10 %	0 %	200 %	101 %
Valeur contributive des contrats récurrents	10 %	0 %	200 %	80 %
Total objectifs quantitatifs	100 %	0 %	200 %	62 %
0 % d'objectifs qualitatifs				
Total objectifs qualitatifs	-	-	-	-
Rémunération réelle totale en pourcentage de la rémunération à objectifs annuels atteints				77 %

(1) Les calculs correspondants neutralisent les impacts des fluctuations des taux de change.

(2) Avant impôts, hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent.

(3) Hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments.

En 2015, le pourcentage obtenu pour chacun des quatre critères est le suivant : (i) 42 % sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (71 % en 2014) ; (ii) 77 % sur le résultat consolidé avant impôts (71 % en 2014) ; (iii) 101 % sur le cash-flow libre consolidé (200 % en 2014) ; et (iv) 80 % sur la valeur contributive des contrats récurrents (108 % en 2014).

Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est de 62 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (88 % en 2014).

De ce fait, la rémunération réelle totale au titre de l'exercice 2015 a été de 77 % de la rémunération à objectifs annuels atteints (93 % en 2014).

Rémunérations 2016

Le Conseil d'Administration a indiqué l'an passé qu'il entendait désormais appliquer le principe d'une révision triennale des rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux qui devaient donc être revues et fixées pour la période 2016-2018.

Cependant, malgré l'évolution significative de l'entreprise entre 2013 et 2015 – renforcement de son *leadership* mondial et de sa compétitivité, accroissement important de ses capitaux propres grâce au cash-flow libre dégagé, renforcement de ses fondamentaux opérationnels, croissance de l'activité, des résultats et de la marge opérationnelle dans un contexte macroéconomique resté difficile – le Président et le Directeur Général ont exprimé

le souhait que le Conseil maintienne inchangées leurs rémunérations pour l'exercice 2016.

Ceci, d'une part pour cadrer avec l'extension à 2016 de la feuille de route en cours, qui couvrait initialement la période triennale 2013-2015, comme rappelé au chapitre 2, d'autre part en raison du retard de la croissance du chiffre d'affaires et des résultats par rapport aux objectifs financiers initialement fixés au terme de cette feuille de route.

Le Conseil d'Administration a donc maintenu leurs rémunérations totales de € 600 000 à objectifs annuels atteints. La partie fixe de ces rémunérations continuera de représenter 40 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints (soit € 240 000) et la partie variable 60 % (soit € 360 000).

Il a également maintenu pour 2016 les quatre critères de performance déterminant leur rémunération variable ainsi que leur poids relatif, tels qu'ils avaient été fixés pour 2015 et 2014.

Les rémunérations du Président et du Directeur Général seront revues et fixées par le Conseil d'Administration du 9 février 2017 pour la période triennale 2017-2019, qui sera celle de la nouvelle feuille de route stratégique.

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 2015.

(en euros)	2015			2014		
	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	240 000	240 000	100 %	224 000	224 000	100 %
Rémunération variable	360 000	224 000	62 %	336 000	294 445	88 %
Total	600 000	464 000	77 %	560 000	518 445	93 %
Daniel Harari, Directeur Général						
Rémunération fixe	240 000	240 000	100 %	224 000	224 000	100 %
Rémunération variable	360 000	224 000	62 %	336 000	294 445	88 %
Total	600 000	464 000	77 %	560 000	518 445	93 %

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)	2015		2014	
	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	240 000	240 000	224 000	224 000
Rémunération variable	224 000	294 445	294 445	240 041
Jetons de présence ⁽²⁾	40 000	40 000	40 000	40 000
Avantages en nature ⁽³⁾	9 310	9 310	10 550	10 550
Total	513 310	583 755	568 995	514 591
Daniel Harari, Directeur Général				
Rémunération fixe	240 000	240 000	224 000	224 000
Rémunération variable	224 000	294 445	294 445	240 041
Jetons de présence ⁽²⁾	40 000	40 000	40 000	40 000
Avantages en nature ⁽³⁾	12 200	12 200	16 327	16 327
Total	516 200	586 645	574 772	520 368

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2015 et 2014 et les montants versés en 2015 et 2014 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 2015 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction (€ 9 310 pour André Harari et € 12 200 pour Daniel Harari en 2015) et, pour 2014, aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour Daniel Harari (€ 4 646 jusqu'au 30 juin 2014, date à laquelle ce contrat a pris fin).

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).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, 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.

	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 € 160 000 votée par l'Assemblée Générale tenue le 30 avril 2015 au titre de l'exercice 2014 a été répartie de façon égale. Elle était restée inchangée de l'exercice 2006 à l'exercice 2012, à € 100 000.

(en euros)	2015	2014
André Harari, Président du Conseil d'Administration	40 000	40 000
Daniel Harari, Directeur Général	40 000	40 000
Anne Binder, Administrateur	40 000	40 000
Bernard Jourdan, Administrateur	40 000	40 000
Total	160 000	160 000

Ce mode de répartition égalitaire ne comportant aucune part variable, pratiqué depuis très longtemps par la société, a montré son efficacité et renforcé la collégialité et la solidarité des administrateurs. La participation effective des administrateurs a été de 100 % aux réunions du Conseil et à celles des Comités. Le Conseil considère par ailleurs que l'implication de chacun de ses membres dans ses fonctions ne se limite pas aux seules réunions du Conseil et de ses Comités. La participation des administrateurs aux Comités d'Audit, des Rémunérations et Stratégique ne donne lieu à l'attribution d'aucun montant supplémentaire de jetons de présence. Le Conseil a néanmoins souhaité se mettre en conformité avec les recommandations correspondantes du Code AFEP-MEDEF à compter de l'exercice 2016, en :

- adoptant un mode de répartition du montant global des jetons de présence décidé par l'Assemblée, tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans ses Comités, et comportant ainsi une part variable prépondérante ;
- attribuant un montant supplémentaire de jetons de présence aux administrateurs non dirigeants participant à ses Comités spécialisés ;
- attribuant un montant supplémentaire au Président du Comité d'Audit et à celui du Comité des Rémunérations (André Harari, Président du Comité Stratégique, ne percevant pas de rémunération supplémentaire pour cette présidence).

Compte tenu de l'extension de quatre à cinq membres du Conseil (cf. rapport du Président sur les procédures

de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise) et de ces nouvelles règles, le Conseil a proposé de porter le montant global des jetons de présence à € 230 000 à compter de l'exercice 2016 et pour les exercices ultérieurs, et ce, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée Générale. La décision correspondante est intégrée dans la résolution sur la fixation des jetons de présence.

Les modalités de répartition des jetons de présence décidées seront les suivantes :

(en euros)	2015	2014
André Harari, Président du Conseil d'Administration	40 000	40 000
Daniel Harari, Directeur Général	40 000	40 000
Anne Binder, Administrateur	40 000	40 000
Bernard Jourdan, Administrateur	40 000	40 000
Total	160 000	160 000

– € 40 000 pour la participation de chacun des cinq administrateurs au Conseil d'Administration ;

– € 9 000 pour la participation des trois administrateurs indépendants aux trois Comités du Conseil, plus € 1 500 pour les Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations.

La part variable de chaque montant sera de 62,5 %. Le montant variable effectivement attribué à chaque administrateur sera déterminé en appliquant un pourcentage d'assiduité égal au nombre de réunions auxquelles l'administrateur aura effectivement participé, divisé par le nombre de réunions organisées.

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.

Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 sont soumis à l'avis des actionnaires 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.

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.

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, composées des seuls éléments suivants :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle avec les objectifs contribuant à sa détermination ;
- les avantages de toute nature.

Ces éléments sont détaillés dans les paragraphes « Politique de détermination de la rémunération des

dirigeants mandataires sociaux » et « Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessus.

Les éléments de rémunération suivants sont sans objet dans la société : la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ne comporte aucune partie variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle, aucune option d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme, aucune indemnité liée à la prise ou à la cessation des fonctions et aucun régime de retraite supplémentaire.

Cette consultation des actionnaires est l'objet des treizième et quatorzième résolutions de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016.

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 membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance), administrateur de la société Oceansoft et *senior advisor* de Tikehau. 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.

Nathalie Rossiensky, qui sera nommée cinquième administrateur, 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 n'a été réalisée en 2015 par les administrateurs.

Édouard Macquin, Jérôme Viala et Véronique Zocchetto, 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 et cédé des actions Lectra sur Euronext comme suit :

	Date	Nombre	Prix (€)	Valeur (€)
Édouard Macquin				
Exercice d'options de souscription d'actions	du 17 au 20 février 2015	4 928	6,30	31 046
Exercice d'options de souscription d'actions	du 17 au 20 février 2015	10 443	4,10	42 816
Exercice d'options de souscription d'actions	11 septembre 2015	7 157	6,25	44 731
Vente d'actions	du 17 au 20 février 2015	4 928	11,34	55 901
Vente d'actions	du 17 au 20 février 2015	10 443	11,21	117 061
Vente d'actions	11 septembre 2015	7 157	11,34	81 135
Jérôme Viala				
Exercice d'options de souscription d'actions	16 février 2015	5 129	6,30	32 313
Exercice d'options de souscription d'actions	17 février 2015	10 000	4,10	41 000
Exercice d'options de souscription d'actions	25 février 2015	29 683	4,10	121 700
Exercice d'options de souscription d'actions	20 mars 2015	36 000	2,50	90 000
Exercice d'options de souscription d'actions	du 3 au 6 novembre 2015	6 500	2,50	16 250
Vente d'actions	16 février 2015	14 167	11,06	156 637
Vente d'actions	17 février 2015	19 585	11,02	215 838
Vente d'actions	du 3 au 6 novembre 2015	6 500	10,83	70 369
Véronique Zocchetto				
Exercice d'options de souscription d'actions	du 24 au 25 février 2015	16 000	2,50	40 000
Vente d'actions	du 24 au 25 février 2015	16 000	11,83	189 205

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 Euronext entrées en vigueur le 20 janvier 2007, qui font l'objet du titre 2 du livre II du règlement général de l'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 2015, € 797 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 473 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 253 milliers pour KPMG et € 71 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 743 milliers en 2014.

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 2015, est de € 928 milliers, dont € 618 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 310 milliers pour KPMG :

(en milliers d'euros)	PwC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	143	143	23 %	24 %	125	125	40 %	42 %
Filiales intégrées globalement	312	294	50 %	50 %	128	129	41 %	44 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
Émetteur	18	18	3 %	3 %	-	-	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	-	-	0 %	0 %	-	-	0 %	0 %
Sous-total	473	455	77 %	77 %	253	254	82 %	86 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social ⁽¹⁾	145	133	23 %	23 %	57	42	18 %	14 %
Sous-total	145	133	23 %	23 %	57	42	18 %	14 %
Total	618	588	100 %	100 %	310	296	100 %	100 %

(1) Ces missions correspondent principalement à des prestations de conformité fiscale rendues par un membre du réseau aux filiales étrangères de la société.

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 ;
- les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;
- 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 ;
- 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 ;
- les pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions ;
- 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 annuelle du 29 avril 2016.

La société a désigné le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit pour la vérification des informations au titre de l'année 2015.

Éthique, 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 36 pays, ses équipes, regroupant plus 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 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. À 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 ressources 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 est de recruter et développer les meilleures compétences, au Siège comme dans les filiales internationales. Le Groupe continue d'investir de manière significative dans la formation et le développement des compétences des managers et des équipes pour favoriser et renforcer leur expertise et leur performance.

Le second axe est de mener les projets nécessaires pour optimiser les organisations 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 2015 est de 1 517 personnes dans le monde (1 474 au 31 décembre 2014). L'effectif juridique du Groupe est de 1 563 (effectif inscrit).

Les équipes dédiées à la relation clients (marketing, commerciales et de services) représentent 51 % des effectifs ; la R&D, 18 % ; la production et la logistique, 10 % ; enfin, l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information représentent 21 %. 42 % des personnes présentes au 31 décembre 2015 ont rejoint le Groupe au cours des cinq dernières années, et 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. 97 % 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 Lectra SA et ses filiales, regroupent 50 nationalités. Cette diversité constitue pour le Groupe une véritable richesse et un incontestable avantage concurrentiel.

Au 31 décembre 2015, les hommes représentent 66 % de l'effectif du Groupe, ce pourcentage étant stable depuis 2012. Ils sont majoritaires dans les équipes commerciales (79 %), de services après-vente (86 %), industrielles (79 %) et R&D (85 %). À l'inverse, les femmes, qui représentent 34 % de l'effectif, sont majoritaires dans d'autres domaines tels que le marketing (77 %). La répartition est plus équilibrée dans les équipes de services professionnels de formation et de conseil (61 % d'hommes, 39 % de femmes) et administratives, financières, de ressources humaines et des systèmes d'information (41 % d'hommes, 59 % de femmes).

Les femmes ont représenté 35 % des recrutements de 2015 (40 % les quatre années précédentes), une proportion égale à celle observée au niveau des effectifs. Enfin, par grandes régions, l'Europe représente 70 % de l'effectif (dont 49 % pour la France et 21 % pour les autres pays européens), l'Asie-Pacifique 14 %, les Amériques 11 % 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, et qui est prolongé par des actions de *coaching* menées par les managers à leur retour de formation.

Un effort particulier est 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 efforts 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 États-Unis. Chaque session est alors adaptée aux besoins et aux enjeux locaux, avec une animation confiée aux meilleurs experts du Groupe. En 2015, l'investissement dans la formation a représenté € 3,7 millions, soit 3,6 % de la masse salariale du Groupe. 78 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation (77 % en 2014).

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 peu d'impact sur l'environnement.

De ce fait, la société ne dispose pas de services internes de gestion de l'environnement 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 de ses établissements.

Cependant, de nombreux salariés ont été sensibilisés et intègrent l'environnement dans leurs décisions. Les enjeux environnementaux sont 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 machines ;
- 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 diminuer leur consommation de matières premières (tissus, cuir, textiles techniques, matériaux composites) lors de leur fabrication, par l'utilisation d'algorithmes de placement limitant les chutes de matière. 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 et l'adoption par les collaborateurs de pratiques et de comportements respectueux de 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 visioconférence 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. 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 Lectra SA ou 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, 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, 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.

Il 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.

Enfin, 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 auprès du monde de l'éducation, et plus particulièrement la formation des professionnels de demain. Sa politique de partenariats a permis d'augmenter sa présence dans les établissements d'enseignement, en accompagnant un nombre croissant d'étudiants tout au long de leurs études.

Lectra considère que l'une de ses responsabilités en tant que leader mondial 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.

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. Les partenariats « Privilège » (niveau le plus complet) 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. Lectra cherche à renforcer de plus en plus ce type d'actions en organisant avec ces écoles des concours permettant à leurs étudiants de promouvoir leur travail auprès des grands acteurs de la mode. Le Groupe associe ses clients à ces événements et leur donne ainsi l'opportunité de découvrir des talents prometteurs. Enfin, il propose des stages et recrute activement des jeunes diplômés de ces institutions.

Ces partenariats sont développés avec des écoles et des universités prestigieuses en Allemagne, Brésil, Canada, Chine, États-Unis, France, Inde, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Après Shanghai en 2010, Bordeaux en 2011, Londres en 2012, et Milan en 2013, Lectra a réuni ses partenaires « Privilège » à Paris en février 2015, et accueilli plus de 60 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 de 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 d'une chaire « Mode et Technologie » au sein de l'ESCP Europe. Inaugurée le 6 février 2014, cette chaire d'enseignement et de recherche a pour mission de développer et de transmettre des connaissances sur les thématiques de l'innovation et des technologies dans les secteurs de la mode et du luxe. Elle s'intéresse particulièrement à l'émergence de nouveaux modèles économiques, notamment en Europe et en Chine. Elle s'attache également à repenser l'usage des technologies dans la création et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et esquisse des réponses aux défis posés par le développement du numérique.

Cette chaire constitue 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 contribue 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.

Il a renforcé 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, portant l'effectif R&D à 265 personnes au 31 décembre 2015 (260 au 31 décembre 2014), dont 252 en France et 13 en Espagne. 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.

Par ailleurs, le Groupe investit dans des travaux de recherche et études avancées en s'appuyant sur les domaines d'excellence technologique de différents laboratoires, universités, écoles, pôles de compétitivité

ou centres technologiques. Ainsi, des contrats de partenariats avec différents acteurs ont été mis en œuvre et permettent d'accélérer et de renforcer ses capacités d'innovation.

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 de la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicables en France, elles ont représenté € 22,4 millions en 2015, soit 9,4 % du chiffre d'affaires (€ 21,7 millions et 10,2 % en 2014). Les frais nets de R&D, après déduction des subventions et des crédits d'impôt, s'établissent à € 14,3 millions (€ 13,5 millions en 2014).

Grâce à ces investissements importants (€ 185 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 D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS EN VUE D'ASSURER L'ANIMATION DU MARCHÉ DANS LE CADRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

L'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2015 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée Générale du 30 avril 2014 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

La société 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'AMF.

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015, dans le cadre de ce contrat, la société a acheté 224 037 actions au cours moyen de € 11,74 et vendu 220 629 actions au cours moyen de € 11,80.

Au 31 décembre 2015, elle détenait 18 340 (soit 0,06 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 1,00, à un prix de revient moyen de € 11,06, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité, ainsi que des liquidités de € 0,3 million.

La société peut 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 annuelle du 29 avril 2016 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.

Bien que le programme se limite à cet objet et porte sur un nombre restreint de titres représentant moins de 0,5 % du capital, le Conseil a néanmoins accédé aux observations d'actionnaires qui avaient voté contre la résolution correspondante au motif qu'elle prévoyait que le programme reste en vigueur pendant la période d'Offre Publique d'Achat éventuelle, en modifiant le texte de la résolution proposée cette année pour supprimer cette disposition.

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 0,5 % du capital actuel (représentant 154 003 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 d'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 :

- vingt euros (€ 20) le prix maximal d'achat ;
- un million cinq cent mille euros (€ 1 500 000) 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 l'Assemblée Générale du 30 avril 2015 ; il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 29 octobre 2017.

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

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2015.

12. CALENDRIER FINANCIER

L'Assemblée Générale annuelle se réunira le 29 avril 2016.

Les résultats financiers trimestriels 2016 seront publiés les 28 avril, 28 juillet et 27 octobre, après la clôture d'Euronext. Les résultats de l'exercice 2016 seront publiés le 9 février 2017.

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 30 avril 2014 a autorisé l'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options qui a une durée de trente-huit mois expirant le 30 juin 2017 (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 27 avril 2012.

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

Perspectives 2016

La société a abordé 2016 avec des fondamentaux opérationnels encore plus solides qu'en 2015 et une structure financière à nouveau renforcée. Les équipes commerciales nouvellement en place devraient monter en puissance progressivement.

Toutefois, l'année s'annonce à nouveau imprévisible.

La persistance de conditions macroéconomiques, géopolitiques et monétaires incertaines, et l'accroissement des risques, pourraient continuer de perturber le retour de la confiance et peser encore fortement sur les décisions d'investissement des entreprises.

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

Dans ce contexte, la société a pour objectif une croissance du chiffre d'affaires de 6 % à 12 % et du résultat opérationnel de 8 % à 25 %.

Ces variations sont, à données comparables, établies à partir des résultats 2015 recalculés aux cours de change retenus pour 2016. La société a établi ses scénarios 2016 sur la base de parités arrêtées au 31 décembre 2015, notamment \$ 1,10 / € 1.

La société n'a pas couvert son exposition aux cours de change pour 2016.

Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme

Compte tenu des effets positifs attendus du plan de transformation, l'accélération des commandes de nouveaux systèmes devrait se concrétiser après une période de stabilisation et de normalisation du contexte macroéconomique.

Plus que jamais, l'entreprise tout entière est mobilisée sur l'intensification de la croissance de l'activité commerciale.

Confortée par la solidité de son modèle économique, des fondamentaux opérationnels toujours plus solides, une structure financière à nouveau renforcée et la pertinence de sa stratégie, la société reste confiante sur ses perspectives de croissance à moyen terme. Elle annoncera, le 9 février 2017, sa nouvelle feuille de route 2017-2019 à l'occasion de la publication des comptes du quatrième trimestre et de l'exercice 2016.

Le Conseil d'Administration
Le 25 février 2016

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2015

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⁾	30 avril 2014	30 juin 2017	38 mois	Capital : € 1 800 000	Utilisée à hauteur de € 518 857
Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2015				€ 1 281 143	

(1) L'Assemblée Générale du 30 avril 2014 a autorisé l'émission de 1 800 000 actions maximum d'une valeur nominale de € 1,00. Le montant maximal et les utilisations au 31 décembre 2015 sont indiqués en valeur nominale des actions ; 518 857 options ont été utilisées et 1 281 143 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 2016

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, la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 et la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 ont 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 et de gestion des risques mises en place par la société ;
- de présenter les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux ;
- de préciser, lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, les dispositions de ce Code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été (règle « appliquer ou expliquer ») ;
- enfin, de rendre compte de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil.

Le Conseil d'Administration de la société a adhéré formellement dès 2008 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 puis en novembre 2015, ci-après désigné par « Code AFEP-MEDEF »), 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 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.

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

Le Conseil d'Administration a en particulier examiné le rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise constitué par l'AFEP et le MEDEF publié le 2 octobre 2015, incluant son rapport annuel sur l'application de leur Code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120 ainsi que le rapport 2015 de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du 9 novembre 2015. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration a été complété et sa rédaction revue dans sa mise à jour du 11 février 2015 pour préciser notamment le détail des missions du Conseil d'Administration, les missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration, les modalités prévues pour la formation des administrateurs, la prévention et la gestion de conflits d'intérêts, et tenir compte des nouvelles recommandations de l'AMF. Une version anglaise a été publiée pour la première fois. Le règlement intérieur a été à nouveau mis à jour le 11 février 2016 pour tenir compte des évolutions des règles de gouvernement d'entreprise adoptées par le Conseil d'Administration en 2015 et le 11 février 2016, mentionnées dans ce rapport. Ce règlement peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la société.

Le rapport du Président 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 2016. Les modifications introduites par rapport à l'an passé sont soulignées comme telles.

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

1.1. Mission, pouvoirs et fonctionnement du Conseil d'Administration

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.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration examine et décide les opérations financières, les questions économiques ou sociales importantes de la société ainsi que les initiatives stratégiques.

Il désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer la société et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou unicité de ces fonctions) et contrôle leur gestion.

Il détermine la rémunération du Président et du Directeur Général, seuls dirigeants mandataires sociaux. Cette mission ne peut pas être déléguée au Comité des Rémunérations.

Il définit la politique de communication financière de la société, veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché financier.

Doivent faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'Administration :

- toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe ou susceptible d'affecter significativement ses résultats, la structure de son bilan ou son profil de risques ;
- toute opération d'emprunt supérieure à € 5 millions ;
- toute création de filiale, toute acquisition de société ou d'activité ainsi que toute cession d'une filiale, d'une activité ou d'un élément de la propriété intellectuelle du Groupe ; et
- toute opération financière ou boursière ayant une incidence immédiate ou à terme sur le capital social.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Il est tenu informé de tout événement important concernant la marche de la société.

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.

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 structure mondiale et à son fonctionnement opérationnel et lui permet

d'aller plus loin dans sa pratique du gouvernement d'entreprise, en distinguant clairement les fonctions de nature stratégique, de décision et de contrôle relevant de la responsabilité du Conseil d'Administration et les fonctions opérationnelles et exécutives relevant de la seule compétence du Directeur Général.

Cette organisation permet notamment au Directeur Général – dans le contexte macroéconomique particulièrement difficile depuis la crise économique et financière mondiale de 2008-2009 – de consacrer tous ses efforts à la poursuite de la transformation accélérée de l'entreprise face à ses nouveaux enjeux et de son développement et à l'exécution des objectifs et du plan d'actions à court terme du Groupe, parallèlement à celle de son plan stratégique.

La proximité du Président et du Directeur Général dans l'exercice de leurs fonctions respectives renforce la cohésion et garantit une grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe et assure que l'élaboration et l'exécution de la stratégie sont menées dans le respect de ses valeurs et de ses intérêts à long terme.

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.

Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il participe, le cas échéant, aux Comités créés par le Conseil d'Administration.

Il représente le Conseil d'Administration et, sauf décision contraire de ce dernier, est seul habilité à s'exprimer au nom du Conseil d'Administration.

Il assure la liaison avec le Conseil d'Administration et les actionnaires de la société en concertation avec le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration n'a pas désigné de Directeur Général Délégué.

Missions spécifiques du Président du Conseil d'Administration

Au-delà des règles légales posées par le Code de commerce, il est conféré au Président du Conseil d'Administration des missions et tâches particulières qui sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil

au chapitre 1.5 « Missions spécifiques du Président », dont notamment :

- le Président du Conseil d'Administration préside et anime le Comité Stratégique ;
 - il prend part, en étroite coordination avec le Directeur Général, à la définition des options stratégiques et des axes de développement jugés essentiels pour construire l'avenir de la société, la préparer aux enjeux économiques mondiaux et aux risques auxquels elle est exposée, maximiser le potentiel de ses marchés, et renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers.
- Cette mission couvre notamment la préparation des principaux sujets suivants : le plan stratégique, le plan d'investissements d'avenir et de transformation du Groupe, les plans d'actions annuels, de recherche et développement, marketing et de ressources humaines, ainsi que le suivi de leur réalisation, les opérations de croissance externe et enfin, les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social et plus généralement le patrimoine des actionnaires ;
- il étudie et discute avec le Directeur Général, préalablement à leur examen, les décisions importantes relevant du Conseil d'Administration ou de ses Comités ;
 - sur invitation du Directeur Général, il participe aux réunions internes avec les dirigeants et équipes du Groupe portant sur ces sujets, pour apporter son éclairage ;
 - il veille au respect et à la promotion en toute circonstance des valeurs essentielles et de l'éthique sans compromis de Lectra dans la conduite de ses activités ;
 - il est le gardien de la gouvernance, du respect par le Conseil d'Administration et ses membres des règles de déontologie ainsi que des exigences de sincérité et de transparence des publications financières et institutionnelles de la société. Il assure une veille juridique et réglementaire de ces questions et vérifie régulièrement que le règlement intérieur du Conseil d'Administration est à jour et pertinent ;
 - en concertation avec le Directeur Général, il participe à des rencontres avec les actionnaires et les investisseurs potentiels, ainsi qu'aux conférences d'analystes et d'investisseurs.

Le Président organise son activité pour garantir sa disponibilité et mettre son expérience au service du Groupe. Ses missions ne lui confèrent aucun pouvoir exécutif.

Missions et pouvoirs du Directeur Général

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. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Il assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du Groupe lui rapportant.

Les interactions entre le Directeur Général d'une part, et le Conseil d'Administration et son Président d'autre part, sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil au chapitre 1.6 « Missions et pouvoirs du Directeur Général ».

Lors de chaque réunion du Conseil d'Administration, il rend compte des faits marquants de la vie du Groupe. Le Directeur Général préside le Comité Exécutif, dont il décide de la composition.

Le Comité Exécutif est composé de quatre membres : Daniel Harari, Président du Comité, Jérôme Viala, Directeur Financier, Véronique Zoccolotto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, et Édouard Macquin, Directeur Commercial. Chaque membre est par ailleurs investi de missions spécifiques dans le cadre de l'exécution de la feuille de route stratégique.

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 avaient été ratifiées par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012, qui avait reconduit le mandat des quatre administrateurs pour une durée de quatre années s'achevant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016, André Harari, Daniel Harari, Anne Binder et Bernard Jourdan seront renouvelés dans leur fonction et le Conseil comprendra un cinquième membre, Nathalie Rossiensky. Le mandat des cinq administrateurs aura une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Tous les administrateurs sont de nationalité française. À l'occasion de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 portant sur des mises à jour et simplifications des statuts de la société, le Conseil d'Administration avait discuté une nouvelle fois 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 nécessaires. Avec la nomination d'un cinquième administrateur, la diversité des compétences sera encore plus forte.

Le Conseil d'Administration renouvellera André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général.

Enfin, 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. Ces seuils ont été ramenés par la loi du 17 août 2015 (« loi Rebsamen ») respectivement à 1 000 et 5 000 salariés. Ne remplissant aucune des

deux conditions, la société n'entre pas dans le champ d'application de ce dispositif.

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 de la société 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 2016, André Harari détenait 5 606 851 actions et Daniel Harari 5 507 560 actions (soit respectivement 18,2 % et 17,9 % du capital).

À cette même date, Anne Binder détenait 200 actions et Bernard Jourdan 78 actions.

Le Code AFEP-MEDEF indique que chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel et 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.

Le Conseil a toujours considéré que la détention d'un nombre d'actions limité par certains administrateurs ne posait pas de problème dans le fonctionnement des organes sociaux et n'affectait pas négativement la contribution de ces administrateurs. En effet, pris collectivement, les quatre administrateurs détiennent un nombre très important d'actions et leur prise en compte de l'intérêt des actionnaires ne peut être mise en cause. L'évaluation des travaux du Conseil d'Administration montre par ailleurs que les administrateurs concernés remplissent avec diligence leurs fonctions. 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. Il en est de même pour Nathalie Rossiensky.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2016 a néanmoins décidé de se mettre en conformité avec cette recommandation du Code AFEP-MEDEF : à compter de l'exercice 2016, tout administrateur devra être propriétaire d'au moins 3 000 actions de la société. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il devra investir l'équivalent de 25 % du montant de ses jetons annuels (soit environ la moitié de leur montant net après contributions sociales et impôt sur le revenu) jusqu'à l'obtention de ce nombre.

Critères d'indépendance des administrateurs

La qualification d'administrateur indépendant est conforme aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Elle est vérifiée chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication de son rapport annuel.

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 par le Code AFEP-MEDEF, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers.

D'une manière générale, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec le Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Tel est le cas d'Anne Binder et de Bernard Jourdan, et tel sera également le cas de Nathalie Rossiensky, qui remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF, ce que le Conseil d'Administration vérifie auprès de chacun d'entre eux.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, le Conseil d'Administration comprendra 60 % d'administrateurs indépendants, contre 50 % précédemment.

Durée du mandat des administrateurs

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale du 27 avril 2012 a ramené à quatre ans la durée des mandats d'administrateur, pour se conformer aux préconisations du Code AFEP-MEDEF. Cette durée était de six ans depuis de très nombreuses années. À l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016, les mandats des cinq administrateurs auront la même durée de quatre ans et la même échéance. De ce fait, la société continuera de ne pas respecter 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. Plus exigeant, le Code AFEP-MEDEF demande que le seuil de 40 % soit atteint à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire se tenant en 2016.

La proportion de 20 % visée ci-dessus est respectée par la société depuis fin 2011 ; celle de 40 % le sera à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, sous réserve de l'approbation des actionnaires.

Limite d'âge des administrateurs et du Président du Conseil d'Administration

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans est limité à la moitié des administrateurs en fonction. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président du Conseil d'Administration est de 76 ans. En cas de dépassement du seuil de la moitié des administrateurs en fonction, le dernier administrateur ayant atteint 70 ans sera réputé démissionnaire.

d'office et ses fonctions expireront à l'issue de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire annuelle de manière à permettre une continuité des mandats et du travail effectué par le Conseil d'Administration durant un exercice donné.

Formation des administrateurs

Les administrateurs non mandataires sociaux bénéficient d'une formation sur les spécificités de la société, ses métiers et secteurs d'activité, son offre de produits et de services, son organisation et son fonctionnement, notamment par des réunions du Comité Stratégique, du Comité des Rémunérations et avec les directeurs opérationnels et fonctionnels ou des visites du campus technologique du Groupe, pour acquérir une connaissance approfondie.

Compte tenu du renouvellement du Conseil d'Administration fin 2011, de nombreuses réunions ont été organisées dans ce cadre pour Anne Binder et Bernard Jourdan. Il en sera de même pour Nathalie Rossiensky.

Autres mandats d'administrateur des dirigeants mandataires sociaux

Le Code AFEP-MEDEF recommande qu'un dirigeant mandataire social recueille l'avis du Conseil d'Administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Cette précision ne figurait pas dans le règlement intérieur du Conseil, dans la mesure où elle était sans objet, et a été ajoutée en 2015 pour indiquer que les dirigeants mandataires sociaux ne doivent exercer aucun mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, extérieure au Groupe.

Participation des administrateurs aux Assemblées Générales

Conformément aux recommandations de l'AMF, les administrateurs, en particulier ceux ayant des attributions spécifiques telles que les Présidents des comités du Conseil, participent aux assemblées générales.

1.3. Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a constitué trois comités spécialisés : 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.

Conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, les Comités d'Audit et des Rémunérations ne comprennent aucun dirigeant mandataire social (l'article L. 823-19 du Code de commerce spécifie que le comité d'audit, à compter du 31 août 2013, ne peut comprendre d'administrateur exerçant des fonctions de direction).

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.

André Harari, qui n'assume aucune fonction de direction opérationnelle mais est étroitement impliqué dans le suivi de la gestion, est régulièrement invité par le Président des Comités d'Audit et des Rémunérations à participer à ces Comités pour les faire bénéficier de son expérience et de sa connaissance approfondie de la société.

Chaque Comité peut, sauf veto de son président, inviter à ses réunions toute personne de son choix ayant contracté un engagement de confidentialité. Dans ce cas, il en rend compte au Conseil d'Administration.

Comité d'Audit

Composition

Le Comité d'Audit est composé de deux administrateurs indépendants : Bernard Jourdan, Président du Comité, et Anne Binder. Il sera porté à trois administrateurs, tous indépendants, avec la nomination de Nathalie Rossiensky.

Le Code AFEP-MEDEF précise que les membres du Comité doivent avoir une compétence financière ou

comptable et bénéficiaire, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise : tel est le cas de ses 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 d'un *Master in Business Administration* de l'INSEAD (Fontainebleau, France) ; elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers.

Nathalie Rossiensky est titulaire d'une maîtrise de mathématiques appliquées et d'un DEA en mathématiques appliquées de l'université Paris Dauphine et d'un doctorat en finance de la London Business School.

Mission

Conformément à la loi et aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, la mission du Comité d'Audit 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 communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, une information sur les prestations accomplies au

titre des diligences directement liées à leur mission de Commissaires aux comptes, ainsi que le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à cette mission ;

- d'examiner les informations relatives à la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » ;
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'Administration.

Plus généralement, le Comité d'Audit peut étudier toute question portée à sa connaissance et relevant des domaines visés ci-dessus.

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, le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint participent à toutes ces réunions.

En 2015, le Comité s'est réuni cinq fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %. 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 le Directeur Financier Adjoint, passe en revue avec eux périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie et valide 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, le budget annuel établi par le Comité Exécutif, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice ainsi que leur révision trimestrielle avant leur examen par le Conseil d'Administration.

Le Président du Comité rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'examen des comptes trimestriels et annuels.

L'examen des comptes, qui sont passés en revue trimestriellement, est accompagné d'une présentation par le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint décrivant les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la société. 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 Comité a examiné le rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants du 9 novembre 2015 ainsi que la recommandation de l'AMF du 28 octobre 2015 sur l'arrêté des comptes 2015.

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 et sur le gouvernement d'entreprise pour l'exercice écoulé et formule ses recommandations. En 2015, puis les 11 février et 25 février 2016 pour l'examen des comptes et des états financiers de l'exercice 2015 le Comité a examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition et les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2015, ainsi que les impacts sur les comptes de la loi de finances pour 2015 du 29 décembre 2014, de la loi de finances rectificative pour 2015 du 29 décembre 2015 et de la loi de finances pour 2016 du 29 décembre 2015.

Le Comité a également examiné les mentions sociales, environnementales et sociétales obligatoires résultant de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II », de son décret d'application du 24 avril 2012 devant figurer dans le rapport Grenelle II annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale

annuelle du 29 avril 2016 ainsi que les modalités dans lesquelles l'organisme vérificateur a conduit sa mission.

Le Comité a par ailleurs examiné le 11 février 2016 le budget, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice 2016, 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. 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.

Enfin, le Comité a consacré, le 7 janvier 2015, une réunion de travail avec les Commissaires aux comptes et l'équipe financière, à la présentation de leur démarche générale d'audit, la revue des contrôles des systèmes d'information, la cartographie des risques et les recommandations sur le contrôle interne, enfin, aux résultats des travaux d'audit de conformité de la paie. 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, 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,

le Comité a choisi de ne pas recourir à un appel d'offres lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants par 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.

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.

Enfin, 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'arrêté 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. Il sera porté à trois administrateurs, tous indépendants, avec la nomination de Nathalie Rossiensky.

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 la concerne pas.

Mission

La mission du Comité des Rémunérations, plus étendue que celle préconisée dans le Code AFEP-MEDEF, est :

- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'Administration statuant sur ces questions 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, et de formuler ses recommandations. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos ;
- d'examiner les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, ainsi que les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des autres membres du Comité Exécutif ;
- 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 son équivalent en devises ;
- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'Administration statuant sur ces questions les modalités, règlements et attributions du plan 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 et de celle du 6 août 2014 ;

– 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.

À ce titre, le Comité des Rémunérations peut formuler toute recommandation et tout avis au Conseil. Plus généralement, le Comité des Rémunérations peut étudier toute question portée à sa connaissance et relevant des domaines visés ci-dessus.

Réunions – Activité

Le Comité des Rémunérations organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins 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, à qui il rend compte de ses recommandations. En 2015, il s'est réuni trois fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %.

Le Comité examine 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, 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.

Le Comité a fait un point régulier sur l'avancement du plan de recrutement du Groupe pour la période 2012-2015, compte tenu de son importance. Il en a été de même pour les conséquences éventuelles de l'évolution des dispositions fiscales et sociales en France.

Le Comité a en particulier examiné le deuxième rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise constitué par l'AFEP et le MEDEF publié le 2 octobre 2015 ainsi que le rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants du 9 novembre 2015.

Il s'est également réuni les 11 et 25 février 2016, préalablement au Conseil d'Administration, pour évaluer les montants définitifs des rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux et examiner les principes et le montant de leur rémunération fixe et variable pour la nouvelle période triennale 2016-2018 ainsi que les règles déterminant leur rémunération variable en fonction des objectifs 2016.

Pour les raisons exposées plus haut, le Conseil d'Administration n'a pas jugé nécessaire de nommer un Comité de Sélection ou des Nominations. Le Président du Comité des Rémunérations et le Président du Conseil d'Administration ont été missionnés pour rechercher et sélectionner le cinquième administrateur dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, et y ont consacré le temps nécessaire. Le choix final a été pris à l'unanimité des membres du Conseil.

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

À compter de l'exercice 2016, le Conseil a néanmoins souhaité se mettre en conformité avec cette recommandation et a décidé que le Comité des Rémunérations, qui regroupe et continuera de regrouper tous les administrateurs indépendants, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux, se réunira annuellement hors de leur présence pour délibérer sur leurs rémunérations. Le Président du Comité des Rémunérations exposera la recommandation du Comité en séance plénière du Conseil. André Harari et Daniel Harari continueront de s'abstenir chacun de participer au vote de la décision les concernant. Tel a été le cas, pour la première fois, lors du Comité des Rémunérations et du Conseil d'Administration du 11 février 2016.

Comité Stratégique

Composition

Le Comité Stratégique est composé de : André Harari, Président du Comité, Anne Binder et Bernard Jourdan. Il sera porté à quatre administrateurs, dont trois indépendants, avec la nomination de Nathalie Rossiensky.

Mission

Le Comité Stratégique a pour mission principale d'examiner la cohérence du plan stratégique de la société, les principaux enjeux et risques auxquels elle est exposée, les facteurs de croissance internes et externes, et l'optimisation de son développement à moyen terme. Il formule toute recommandation et tout avis au Conseil d'Administration.

Il organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins une fois par an.

Le Comité Stratégique rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration au moins une fois par an et à chaque fois qu'il souhaite lui présenter ses recommandations.

Il examine et discute notamment les grandes orientations stratégiques et les axes de développement proposés par le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général pour préparer le Groupe aux enjeux économiques mondiaux et risques auxquels il est exposé, et renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers.

Dans ce cadre, il étudie et formule ses recommandations sur le plan stratégique, le plan d'investissements d'avenir et de transformation du Groupe, les grandes orientations des plans d'actions annuels, les opérations de croissance externe ; enfin, sur les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social et plus généralement le patrimoine des actionnaires. Il est tenu informé de leur réalisation.

Réunions – Activité

En 2015, le Comité s'est réuni cinq fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %.

Compte tenu de l'importance des sujets traités, le Directeur Général a été invité à se joindre à toutes ses réunions.

Le Comité a en particulier examiné et discuté les performances de réalisation de la feuille de route stratégique 2013-2016 et du plan de transformation 2012-2015 et formulé ses recommandations. Il a été régulièrement tenu informé de l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique sur l'activité du Groupe.

Il a par ailleurs examiné et discuté les priorités et les scénarios élaborés pour 2016 ainsi que les grandes orientations du plan d'actions 2016, des plans de R&D, marketing et de ressources humaines.

Limite du pouvoir de décision des Comités

Les sujets, dont l'examen est souhaité par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général 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 aux salariés du Groupe, 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 d'Euronext.

1.4. Tableau de synthèse du Conseil d'Administration et de ses Comités

Sous réserve du vote favorable de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 :

	André Harari	Daniel Harari	Anne Binder	Bernard Jourdan	Nathalie Rossiensky
Dirigeant mandataire social	Président du Conseil d'Administration	Directeur Général			
Date de première nomination	1977 ⁽¹⁾	1991	27 octobre 2011	21 décembre 2011	29 avril 2016
Date de renouvellement	29 avril 2016	29 avril 2016	29 avril 2016	29 avril 2016	
Date de fin de mandat	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Nombre d'années au Conseil	39 ⁽¹⁾	25	4	4	0
Nationalité	Française	Française	Française	Française	Française
Âge	72	61	65	71	46
Sexe	Masculin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
Situation d'indépendance	Non indépendant	Non indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
Expérience et expertise apportées à la société			Stratégique, financière, internationale	Stratégique, industrielle, financière, internationale	Stratégique, financière, internationale
Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées	0	0	1	0	0
Taux de participation 2015	100 %	100 %	100 %	100 %	
Comité d'Audit			Membre	Président	Membre
Taux de participation 2015			100 %	100 %	
Comité des Rémunérations			Membre	Président	Membre
Taux de participation 2015			100 %	100 %	
Comité Stratégique	Président		Membre	Membre	Membre
Taux de participation 2015	100 %		100 %	100 %	

(1) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en 1991.

1.5. 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 pour lesquels son approbation

préalable est requise, notamment 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.

Compte tenu des changements intervenus dans sa composition, le Conseil d'Administration a adopté en 2012 un règlement intérieur, dont la dernière mise à jour du 11 février 2016 est consultable sur le site Internet de la société, en français et en anglais. Les évolutions mentionnées dans le présent rapport ont été, lorsque nécessaire, intégrées dans cette mise à jour. Dans le but de présenter de manière détaillée les règles d'organisation et de fonctionnement de la société, les statuts ont été régulièrement mis à jour pour suivre les évolutions légales et réglementaires. Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a simplifié certaines dispositions dont le détail apparaissait désormais inopportun au regard de l'évolution des règles de gouvernance promues par le code AFEP-MEDEF et de la pratique du Conseil d'Administration.

Prévention des conflits d'intérêts

Le Conseil d'Administration a mis en place, historiquement, un processus de gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts, qu'il a formalisé dans son règlement intérieur.

Chaque administrateur doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec la société ou une des sociétés du Groupe, a le devoir de faire part, spontanément, au Conseil d'Administration de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts réel ou potentiel et doit s'abstenir de participer aux débats ainsi qu'au vote de la ou des délibérations correspondantes.

En outre, sans préjudice des formalités d'autorisation et de contrôle prescrites par la loi et les statuts, les administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président du Conseil d'Administration toute convention susceptible d'être conclue par le Groupe à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés, quelle qu'en soit la nature.

Le Président du Conseil d'Administration porte à l'attention du Conseil d'Administration les éventuels conflits d'intérêts ou conflits d'intérêts potentiels qu'il aurait identifiés, concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres administrateurs.

En cas de conflit d'intérêts, même potentiel, le Conseil d'Administration doit statuer sur cette question et

demander, si nécessaire, à l'administrateur concerné de régulariser sa situation.

La société n'a pas été confrontée à une telle situation au cours de l'exercice, comme aux cours des exercices passés. Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général s'abstiennent chacun de prendre part au vote de leur propre rémunération. Il n'y a eu aucune convention réglementée en 2015 comme en 2014.

1.6. Calendrier, réunions et activité 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 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, secrétaire du Conseil d'Administration, est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil.

En 2015, le Conseil d'Administration a tenu six réunions. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %.

Droit de vote : maintien du principe d'une action égale une voix

Le Conseil d'Administration a jugé utile de convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire le 26 septembre 2014 pour se prononcer sur des mises à jour et simplifications des statuts de la société, notamment sur le maintien du principe d'une action égale une voix à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« loi Florange ») qui a renversé le principe en place jusqu'alors, en disposant que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire sera désormais de droit dans les sociétés cotées, sauf disposition contraire des statuts adoptée après promulgation de la loi.

Suivant les recommandations du Conseil, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a maintenu à une quasi-unanimité (99 %) le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à cette nouvelle loi et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2015, seules 334 404 actions inscrites sous la forme nominative avant le 15 mai 2001 (soit 1,1 % du capital) bénéficiaient d'un droit de vote double.

1.7. Information des investisseurs sur les perspectives à long terme de la société

Dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF indique que, dans leur communication avec le marché, les sociétés devaient préciser leurs perspectives à long terme dans l'information des investisseurs. C'est ce que la société a fait en présentant, dans son rapport financier du 11 février 2015 et le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2015, sa feuille de route stratégique 2013-2016, introduite dans son rapport financier du 12 février 2013, et les objectifs financiers qu'elle s'est fixés pour 2016. La société a reprécisé ses perspectives à long terme dans son rapport financier du 11 février 2016 et le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016. Elle présentera sa nouvelle feuille de route 2017-2019 à l'occasion de la publication des résultats du quatrième trimestre et de l'exercice 2016, le 9 février 2017.

1.8. 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 2015, 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.

Par ailleurs, pour compléter leur connaissance du Groupe, les administrateurs indépendants ont participé à une réunion avec le Directeur de la filiale italienne et son équipe de management consacrée à la stratégie du Groupe en Italie et à une visite du campus technologique de Bordeaux-Cestas pour faire le point sur l'offre technologique et les projets de R&D. En 2014, ils avaient participé à une réunion avec les Directeurs Marketing consacrée à l'organisation et aux plans marketing du Groupe, à deux réunions avec le Directeur Marketing Logiciels sur l'évolution de l'offre logiciels et enfin à une réunion avec le Directeur de la filiale chinoise et de son équipe de management consacrée à la stratégie du Groupe en Chine.

1.9. Évaluation du Conseil d'Administration

Le Code AFEP-MEDEF préconise que le Conseil d'Administration consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil doit également vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur à ses travaux du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Ce point est discuté lors de la réunion du Conseil de février qui examine les comptes de l'exercice clos. 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'était pas le cas, jusqu'à présent, pour la société. Le Conseil considérait en effet que cette préconisation était remplie de manière informelle, 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 de ses membres de travailler ensemble et de débattre régulièrement sur son fonctionnement. Le Conseil n'éprouvait donc pas le besoin de procéder à une évaluation formalisée ou à la mesure de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil. Compte tenu du renouvellement du Conseil d'Administration et de la nomination d'un cinquième administrateur lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, le Conseil a cependant décidé de se conformer à ces recommandations dès l'exercice 2015, en procédant pour la première fois à une évaluation formalisée. Une liste complète de critères a été soumise à chaque administrateur permettant de noter et de commenter chaque critère, incluant également les propositions d'évolution ou d'amélioration éventuelle qu'il souhaitait formuler ainsi que la mesure de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil. Les deux administrateurs indépendants se sont réunis le 9 décembre 2015, hors de la présence des deux dirigeants mandataires sociaux, pour examiner et synthétiser les réponses des administrateurs, qu'ils ont ensuite exposées en séance plénière du Conseil d'Administration du 11 février 2016.

Lors de cette réunion du Conseil, Anne Binder et Bernard Jourdan ont réitéré et complété leur jugement des années précédentes : le fonctionnement du Conseil est très satisfaisant, la pratique de la gouvernance au sein de la société d'un niveau particulièrement élevé et les relations avec les deux dirigeants mandataires sociaux transparentes et de grande confiance. Ils ont à nouveau souligné le niveau d'exigence élevé que s'imposent le Président et les administrateurs, notamment pour la préparation et la tenue des séances du Conseil et de ses Comités, la qualité, la pertinence et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée ainsi que ses délais de communication, qui leur permettent de procéder aux analyses nécessaires. Ils apprécient le programme mis au point avec le Président afin de compléter leur formation aux métiers et aux spécificités de Lectra. L'accès aux principaux managers est notamment facilité lors de présentations exhaustives réalisées sur le campus technologique de Bordeaux-Cestas. Enfin, ils ont souligné l'ouverture du Président et du Directeur Général pour répondre à leurs demandes sur des sujets spécifiques.

Les administrateurs ont également souligné la fréquence des réunions du Conseil et des Comités Stratégique, des Rémunérations et d'Audit, ainsi que la durée et l'efficacité des Comités et la bonne répartition entre leurs travaux respectifs, qui permettent des discussions plus approfondies en consacrant le temps nécessaire aux sujets clés. L'implication, l'assiduité et la contribution effective de chacun de leurs membres sont un atout important.

Ils ont par ailleurs conclu que, dans sa nouvelle composition à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, si les actionnaires se prononcent favorablement sur les résolutions relatives au renouvellement des administrateurs et à la nomination d'une nouvelle administratrice, le Conseil aura atteint son objectif de diversification de sa composition en termes de féminisation et d'expérience internationale. Compte tenu de sa taille, de ses contraintes de fonctionnement et de l'expérience internationale particulièrement riche de ses membres, il n'a pas estimé nécessaire de nommer un administrateur étranger en son sein.

L'évaluation formalisée a également porté sur la mesure de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil, jugée unanimement excellente. Les administrateurs ont réitéré leur souhait que le Président, en qualité d'invité, assiste aux réunions des Comités d'Audit et des Rémunérations et le Directeur Général au Comité Stratégique. Enfin ils ont indiqué à ce stade n'avoir aucune piste d'amélioration à envisager. Les administrateurs indépendants se réuniront chaque année hors de la présence de deux mandataires sociaux pour constater les évolutions par rapport à la dernière évaluation. Le Conseil procédera désormais à une telle évaluation formalisée tous les trois ans.

1.10. Réunion périodique des administrateurs indépendants hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux

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 n'avaient pas jugé nécessaire, jusqu'à présent, de suivre cette recommandation, étant rappelé que dans le cadre de réunions des Comités du Conseil

ils peuvent se rencontrer et débattre hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux s'ils le souhaitent. Les administrateurs indépendants ont cependant décidé de se conformer à cette recommandation à compter de l'exercice 2015, en étendant les sujets qu'ils souhaitent aborder hors de la présence des deux dirigeants mandataires sociaux lors de leur réunion annuelle sur l'évaluation du Conseil. Tel a été le cas lors de leur réunion du 9 décembre 2015, dont un compte rendu verbal a été fait au Président du Conseil d'Administration.

1.11. Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

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. Comme il est exposé dans les sections spécifiques plus haut, le Conseil d'Administration a décidé de se conformer, à compter de l'exercice 2016, à certaines dispositions jusque-là écartées, qui sont précisées dans le tableau.

Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées ⁽¹⁾

Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées ⁽¹⁾	Explications
1. 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. Tel sera le cas du troisième administrateur indépendant. À compter de l'exercice 2016, le Conseil a néanmoins souhaité se mettre en conformité avec cette recommandation et a décidé que tout administrateur devra être propriétaire d'au moins 3 000 actions de la société et qu'à défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il devra investir l'équivalent de 25 % du montant de ses jetons annuels (soit environ la moitié de leur montant net après contributions sociales et impôt sur le revenu) jusqu'à l'obtention de ce nombre. Cette exception ne figurera donc plus dans le rapport du Président 2016.

Recommandations du Code
AFEP-MEDEF écartées ⁽¹⁾

Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées ⁽¹⁾	Explications
2. Part variable d'assiduité dans la répartition des jetons de présence	<p>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 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.</p> <p>À compter de l'exercice 2016, le Conseil a néanmoins souhaité se mettre en conformité avec cette recommandation en adoptant un mode de répartition du montant global des jetons de présence décidé par l'Assemblée, tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans ses Comités, et comportant une part variable prépondérante.</p> <p>Cette exception ne figurera donc plus dans le rapport du Président 2016.</p>
3. Échelonnement des mandats des administrateurs	<p>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 garantit une meilleure connaissance de l'activité, de la stratégie, des enjeux et des problématiques spécifiques à la société.</p>
4. Délai minimum de deux jours entre la réunion du Comité d'Audit et celle du Conseil d'Administration	<p>Le Comité d'Audit se réunit le matin même du Conseil d'Administration, préalablement à sa réunion, afin de réduire les délais d'arrêté 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.</p>
5. Délibération du Conseil d'Administration sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence	<p>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.</p> <p>À compter de l'exercice 2016, le Conseil a néanmoins souhaité se mettre en conformité avec cette recommandation et a décidé que le Comité des Rémunérations, qui regroupe tous les administrateurs indépendants, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux, se réunira hors de leur présence pour délibérer sur leurs rémunérations. Le Président du Comité des Rémunérations exposera la recommandation du Comité en séance plénière du Conseil. André Harari et Daniel Harari continueront de s'abstenir chacun de participer au vote de la décision les concernant.</p> <p>Cette exception ne figurera donc plus dans le rapport du Président 2016.</p>

(1) Ce tableau ne présente que les exceptions ou recommandations du Code AFEP-MEDEF qui sont applicables à la société lorsqu'elle entre dans le champ d'application des articles législatifs de référence, ainsi que cela est précisé dans les sections concernées du présent rapport.

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 son guide de mise en œuvre pour les valeurs petites et moyennes mis à jour en juillet 2010. La démarche tient compte des spécificités de la société et de ses filiales, notamment 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 sont intimement liés à la stratégie du Groupe et à son modèle économique, avec lesquels ils évoluent. 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 et du *reporting* 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. Ce chapitre couvre également la gestion de ces risques : leur identification, leur analyse et la façon dont ils sont traités.

Le dispositif de contrôle interne en place au sein du Groupe est une des composantes essentielles de la gestion des risques.

2.1. Le contrôle interne et la gestion des risques au sein du Groupe

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe 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 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 de 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, les données informatiques...) 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.

2.1.5. Gestion des risques

La gestion des risques, auquel le contrôle interne participe, poursuit des objectifs communs avec ceux du contrôle interne ou plus spécifiques. Elle vise notamment à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décisions et favoriser l'atteinte des objectifs ;
- s'assurer de la cohérence des actions de la société avec ses valeurs ;
- mobiliser des collaborateurs concernés à la gestion des risques liés à leur activité et leur responsabilité, par un partage de l'analyse des principaux risques.

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre participe également à l'atteinte des objectifs particuliers de la gestion des risques. Il 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. Ses membres disposent chacun d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et la représenter dans ses rapports avec les tiers. Il assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, et, 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.

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 comité spécifique. Ces comités, 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 ou de la filiale et de leurs équipes de management, qui

présentent 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. Ceux-ci sont communiqués par écrit aux Directeurs ainsi concernés. Ils doivent par la suite rendre compte de l'utilisation des pouvoirs qui leur ont été ainsi conférés dans l'atteinte de leurs objectifs, dans le cadre de rapports d'activité mensuels ou trimestriels, qui sont adressés aux membres du Comité Exécutif et au Président du Conseil d'Administration.

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, valident et autorisent 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.

Un plan d'actions détaillé est élaboré chaque année par le Directeur Général pour assurer la bonne exécution de la feuille de route stratégique. Il fait l'objet d'un suivi particulier par le Comité Exécutif, le Président du Conseil d'Administration et le Comité Stratégique.

(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 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.

Un logiciel d'ERP 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 permet la mise en place de procédures et de règles de gestion renforcées et une meilleure intégration des processus.

Le Groupe dispose d'un logiciel de consolidation statutaire des comptes et de *reporting* de gestion, qui lui 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 système d'information de gestion des ressources humaines permet de suivre les effectifs (recrutements, promotions, départs...), les rémunérations et leur évolution et les formations auxquelles les collaborateurs ont participé. Au-delà de l'automatisation du *reporting*, le système favorise l'harmonisation des procédures et le renforcement de contrôles dans l'ensemble du Groupe.

Un système de gestion de la relation commerciale (CRM) permet de renforcer l'efficacité commerciale et marketing du Groupe et de soutenir son plan de transformation. Un nouveau logiciel d'automatisation du marketing a été adopté en 2015 et sera déployé en 2016 à l'ensemble des filiales.

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 mois 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 2013-2015, 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'assure 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 son équivalent en devises, 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 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 de la société. Le protocole EBICS TS est utilisé par cette dernière pour la sécurisation des paiements effectués par virement bancaire.

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 ou la Direction financière 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 est couverte par des contrats d'achat d'options de vente (*calls* euros/*puts* dollars) de devises, lorsque leur coût n'est pas prohibitif par rapport à leur avantage, ou par des contrats à terme, lorsqu'ils paraissent justifiés.

La société dispose, au sein de la Direction juridique, d'une équipe dédiée à la propriété intellectuelle et industrielle. Elle intervient de façon préventive sur la protection des innovations afin d'éviter tout risque de contrefaçon de produits ou de procédés développés par la société et, plus généralement, sur tous les risques liés à l'innovation et à la protection de sa propriété intellectuelle et industrielle.

Enfin, le Conseil d'Administration s'appuie, pour toutes les questions légales et réglementaires régissant les sociétés cotées, sur un cabinet d'avocats-conseils spécialisé.

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 de l'améliorer en permanence.

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 cette 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. 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 la Direction financière, 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. Celle-ci 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 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

Le dispositif particulier permettant d'assurer la collecte et la fiabilité de l'information sociale, environnementale et sociétale et de préparer le rapport Grenelle II annuel, dont la communication a été rendue obligatoire par l'entrée en vigueur en 2012 de la loi « Grenelle II », est désormais entré dans un fonctionnement opérationnel courant, sous la supervision du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

3. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DÉTERMINER LA RÉMUNÉRATION ET LES 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, en particulier sur le montant des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, 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 sont André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général.

La politique de rémunération, voulue par le Conseil d'Administration, est strictement identique pour le Président et le Directeur Général depuis la dissociation de leurs fonctions en 2002, comme elle l'était auparavant. Elle tient notamment compte de l'étendue des missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration qui consacre le temps nécessaire à ses missions sans exercer, conformément aux stipulations du règlement intérieur, de mandats au sein d'autres sociétés.

Agissant de concert, le Président et le Directeur Général sont tenus tous les deux responsables des résultats de la stratégie entreprise sous leur conduite par le Groupe. Leur participation significative au capital assure un alignement fort de leurs intérêts sur ceux des actionnaires et sur les performances financières du Groupe.

Leur rémunération comprend une partie fixe et une partie variable annuelle. Elle exclut toute rémunération variable pluriannuelle.

Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

Cette politique est claire, conforme à la stratégie de long terme, aux objectifs et aux enjeux du Groupe et en lien direct avec ses performances. Elle a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux record. 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.

Depuis 2014, tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont publiés sur le site Internet de la société à l'issue du Conseil d'Administration qui les approuve (11 février 2015 et 11 février 2016).

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de juin 2013 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.

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 en vigueur en 2015 correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction, 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 recommandations du Code AFEP-MEDEF dans ses versions révisées de juin 2013 et novembre 2015 qui renforcent l'encadrement des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, avec notamment l'introduction de préconisations – sans objet dans le cadre de la société – 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, le Conseil d'Administration a fixé les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général à objectifs annuels atteints pour les trois années 2013, 2014 et 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 clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a maintenu pour l'exercice 2015 les quatre critères de performance fixés pour 2014 (ces critères étaient en vigueur depuis 2011, avec cependant une évolution des poids relatifs de chacun en 2014, pour donner une importance particulière à la réalisation de la stratégie de croissance rentable de l'activité) : (i) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ; (iii) 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 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %). Les calculs correspondants neutralisent les

impacts des variations des cours de change réels par rapport à ceux utilisés pour établir les objectifs. 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 sont 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 et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de 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 trois membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux ainsi qu'à une quinzaine de managers de la société mère Lectra SA : seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun.

Le Conseil d'Administration a indiqué l'an passé qu'il entendait désormais appliquer le principe d'une révision triennale des rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux. Ces rémunérations devaient donc être revues et fixées pour la nouvelle période triennale 2016-2018.

Cependant, malgré l'évolution significative de l'entreprise entre 2013 et 2015 – renforcement de son *leadership* mondial et de sa compétitivité, accroissement important de ses capitaux propres grâce au cash-flow libre dégagé, renforcement de ses fondamentaux opérationnels, croissance de l'activité, des résultats et de la marge opérationnelle dans un contexte macroéconomique resté difficile – le Président et le Directeur Général ont exprimé le souhait que le Conseil maintienne inchangées leurs rémunérations totales pour l'exercice 2016.

Ceci, d'une part pour cadrer avec l'extension à 2016 de la feuille de route en cours, qui couvrait initialement la période triennale 2013-2015, d'autre part en raison du retard de la croissance du chiffre d'affaires et des résultats par rapport aux objectifs financiers initialement fixés au terme de cette feuille de route. Le Conseil d'Administration a donc maintenu sans changement leurs rémunérations totales ainsi que la partie fixe et la partie variable de ces rémunérations.

Il a également maintenu pour 2016 les quatre critères de performance déterminant leur rémunération variable ainsi que leur poids relatif, tels qu'ils avaient été fixés pour 2015 et 2014.

Les rémunérations du Président et du Directeur Général seront revues et fixées par le Conseil d'Administration du 9 février 2017 pour la période triennale 2017-2019, qui sera celle de la nouvelle feuille de route stratégique.

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 annuelle 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. 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.

Les actionnaires sont invités à donner leur avis sur les rémunérations du Président du Conseil et du Directeur Général de la société au titre de l'exercice 2015 lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016.

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. Il en sera de même pour le troisième administrateur indépendant.

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.

Ce mode de répartition égalitaire ne comportant aucune part variable, pratiqué depuis très longtemps par la société, a montré son efficacité et renforcé la collégialité et la solidarité des administrateurs. Il tient compte du fait que la participation effective des administrateurs a été de 100 % aux réunions du Conseil et des Comités. La participation des administrateurs aux Comités d'Audit, des Rémunérations et Stratégique ne donne lieu à

l'attribution d'aucun montant supplémentaire de jetons de présence.

À compter de l'exercice 2016, le Conseil a néanmoins souhaité se mettre en conformité avec la recommandation correspondante du Code AFEP-MEDEF, en :

- adoptant un mode de répartition du montant global des jetons de présence décidé par l'Assemblée, tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans ses Comités et comportant une part variable prépondérante ;
- attribuant un montant supplémentaire de jetons de présence aux administrateurs non dirigeants participant à ses Comités spécialisés ;
- attribuant un montant supplémentaire au Président du Comité d'Audit et à celui du Comité des Rémunérations (André Harari, Président du Comité Stratégique, ne percevant pas de rémunération supplémentaire pour cette présidence).

Le montant variable effectivement attribué à chaque administrateur sera déterminé en appliquant un pourcentage d'assiduité égal au nombre de réunions auxquelles l'administrateur aura effectivement participé, divisé par le nombre de réunions organisées.

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, mais comme le Haut comité de gouvernement d'entreprise tend à l'accepter dans son rapport 2015, 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 trois 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 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. 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 deuxième 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 deuxième 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 deuxième 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 deuxième 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 la date de 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 en compte d'actionnaire.

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 la date de l'Assemblée. Les précisions pratiques correspondantes sont communiquées dans la convocation des actionnaires.

6. 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 2016

Comptes consolidés

- 119 – État de la situation financière
- 120 – Compte de résultat
- 121 – Tableau des flux de trésorerie
- 122 – Variation des capitaux propres
- 123 – Annexe aux comptes consolidés

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2015	2014 ⁽¹⁾
Écarts d'acquisition	note 6	32 769	31 724
Autres immobilisations incorporelles	note 7	4 890	4 406
Immobilisations corporelles	note 8	19 706	16 447
Actifs financiers non courants	note 9	2 100	2 048
Impôts différés	note 11	8 696	8 005
Total actifs non courants		68 161	62 630
Stocks	note 12	23 326	21 848
Clients et comptes rattachés	note 13	53 404	50 531
Autres actifs courants	note 14	31 493	32 149
Trésorerie et équivalents de trésorerie		59 347	43 484
Total actifs courants		167 570	148 012
Total actifs		235 731	210 642

PASSIF

(en milliers d'euros)		2015	2014 ⁽¹⁾
Capital social	note 15	30 786	30 329
Primes d'émission et de fusion	note 15	9 018	7 282
Actions détenues en propre	note 15	(203)	(133)
Écarts de conversion	note 16	(8 194)	(8 503)
Réserves et résultats consolidés		81 547	65 327
Capitaux propres		112 954	94 302
Engagements de retraite	note 17	8 420	8 479
Emprunts et dettes financières à long terme	note 18	-	-
Total passifs non courants		8 420	8 479
Fournisseurs et autres passifs courants	note 19	57 561	53 216
Produits constatés d'avance	note 20	50 325	48 096
Dettes d'impôt exigible	note 11	3 561	2 857
Emprunts et dettes financières à court terme	note 18	-	394
Provisions	note 21	2 910	3 298
Total passifs courants		114 357	107 861
Total passifs et capitaux propres		235 731	210 642

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2014 (cf. note 2 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)

		2015	2014 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	note 24	237 886	211 336
Coût des ventes	note 25	(58 580)	(55 606)
Marge brute	note 25	179 306	155 730
Frais de recherche et développement	note 26	(14 317)	(13 479)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 27	(133 169)	(122 445)
Résultat opérationnel		31 820	19 806
Produits financiers	note 30	245	394
Charges financières	note 30	(462)	(418)
Résultat de change	note 31	(487)	(361)
Résultat avant impôts		31 116	19 421
Impôts sur le résultat	note 11	(7 738)	(5 051)
Résultat net		23 377	14 370

(en euros)

Résultat par action :	note 32		
– de base		0,76	0,48
– dilué		0,74	0,47
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
– résultat de base		30 625 563	29 961 651
– résultat dilué		31 498 591	30 750 854

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

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

		2015	2014 ⁽¹⁾
Résultat net		23 377	14 370
Écarts de conversion	note 16	224	382
Effet d'impôts		85	(164)
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		309	218
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	note 17	398	(960)
Effet d'impôts		(108)	311
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		290	(649)
Total autres éléments du résultat global		599	(431)
Résultat global		23 976	13 939

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2 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)

2015

2014⁽¹⁾

I – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat net		23 377	14 370
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations		7 276	4 778
Éléments non monétaires du résultat	note 36	(553)	(1 051)
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		(5)	63
Variation des impôts différés	note 11	(393)	(304)
Capacité d'autofinancement d'exploitation		29 702	17 856
Variation des stocks et en-cours		(2 618)	(1 435)
Variation des créances clients et comptes rattachés		(2 593)	3 872
Variation des autres actifs et passifs courants		5 159	5 458
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 37	(52)	7 895
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		29 650	25 751

II – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 7	(2 083)	(1 898)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 8	(6 134)	(4 880)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		58	47
Coût d'acquisition des activités rachetées	note 2	-	(1 560)
Acquisitions d'immobilisations financières	note 9	(2 740)	(2 547)
Cessions d'immobilisations financières	note 9	2 787	2 574
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(8 112)	(8 264)

III – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Augmentations de capital en numéraire	note 15	2 194	2 904
Versement de dividendes	note 4	(7 646)	(6 554)
Achats par la société de ses propres actions	note 15	(2 629)	(2 403)
Ventes par la société de ses propres actions	note 15	2 603	2 401
Flux sur instruments financiers dérivés de couverture d'investissement net		-	484
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 38	(394)	(500)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(5 872)	(3 668)

Variation de la trésorerie

15 666 13 819

Trésorerie à l'ouverture

43 484 29 534

Variation de la trésorerie

15 666 13 819

Incidence des variations de cours de change

197 131

Trésorerie à la clôture

59 347 43 484

Cash-flow libre

note 39 21 538 19 047

Impôts (payés)/remboursés, nets

(4 262) (2 997)

Intérêts payés

- -

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2014 (cf. note 2 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 2014⁽¹⁾	29 664 415	1,00	29 664	5 043	(83)	(8 721)	58 063	83 966
Résultat net							14 370	14 370
Autres éléments du résultat global						218	(649)	(431)
Résultat global						218	13 721	13 939
Exercices d'options de souscription d'actions	note 15	664 699	1,00	665	2 239			2 904
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						136	136
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					(50)		(50)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						32	32
Autres variations							(71)	(71)
Dividendes							(6 554)	(6 554)
Capitaux propres au 31 décembre 2014⁽¹⁾	30 329 114	1,00	30 329	7 282	(133)	(8 503)	65 327	94 302
Résultat net							23 377	23 377
Autres éléments du résultat global						309	290	599
Résultat global						309	23 667	23 976
Exercices d'options de souscription d'actions	note 15	457 285	1,00	457	1 737			2 194
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						167	167
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					(70)		(70)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						30	30
Dividendes							(7 646)	(7 646)
Capitaux propres au 31 décembre 2015	30 786 399	1,00	30 786	9 018	(203)	(8 194)	81 547	112 954

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le tableau de variation des capitaux propres consolidés aux 1^{er} janvier 2014 et 31 décembre 2014 (cf. note 2 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 2016 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2016.

NOTE 1 ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée depuis 1987 sur 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 le *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 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 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 1 500 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 33 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 2015, réalisé en direct 91 % 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 plus de 830 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. Plus de 260 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 de Lectra repose sur trois piliers :

- un équilibre des risques, qui bénéficient d'une couverture naturelle par la répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et le très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, moteur de la croissance de l'entreprise, et le chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces détachées, essentiel à sa stabilité, qui constitue un amortisseur en période de conjoncture difficile ;
- la génération d'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 annuels applicables en France.

NOTE 2 BASE DE PRÉSENTATION, PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

NOTE 2.1 NORMES ET INTERPRÉTATIONS EN VIGUEUR

Les 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/finance/accounting/ias/index_fr.htm.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2015 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2014, complétées par l'application de l'interprétation IFRIC 21 présentée ci-dessous. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 25 février 2016, 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 2015 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 2015, en particulier IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et IFRS 9 – Instruments financiers. L'analyse des incidences de l'application de ces normes est en cours.

Application de l'interprétation IFRIC 21 – Droits ou taxes

Le Groupe a appliqué l'interprétation IFRIC 21, obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015.

L'application rétrospective de cette interprétation l'a conduit à retraiter les chiffres de l'année 2014 publiés.

Les impacts dans le compte de résultat consolidé sont limités aux lignes « Frais commerciaux, généraux et

administratifs », « Résultat opérationnel » (pour le même montant), « Impôts sur le résultat » et « Résultat net » :

2014 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2014
Résultat opérationnel :					
– publié	2 301	3 818	7 260	6 402	19 781
– retraité	1 918	3 949	7 387	6 552	19 806
Résultat net :					
– publié	1 838	2 768	5 077	4 670	14 353
– retraité	1 585	2 854	5 161	4 770	14 370

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 autres éléments du résultat global (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

Les écarts d'acquisition ne concernent que les participations donnant le contrôle de l'entreprise acquise. Les autres participations sont soit mises en équivalence, dans le cas des participations conférant une influence notable, soit classées en actifs financiers non courants. L'écart d'acquisition est évalué à la date d'acquisition comme la différence entre (i) le total de la juste valeur de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé pour les participations de tiers ne leur donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise, et (ii) le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

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

Chaque écart d'acquisition 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 font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture de chaque exercice, ou en cours d'exercice en cas d'indice de perte 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 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.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs. À chaque clôture, la durée d'utilité des actifs 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. 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 la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils sont

affectés à sa 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. 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, comme requis par IAS 39. Ils sont évalués à leur juste valeur. 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 (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.

Le coût d'achat de matières premières et le prix de revient des en-cours de production et produits finis sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

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 consommables et pièces détachées 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 créances 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 créances 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 sont, à court terme, considérés comme liquides, convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par la norme IAS 7.

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 18.2) 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 (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 (à l'exception du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général). 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 (cf. note 15.5).

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 pour les options attribuées avant le 28 septembre 2012. Celles attribuées après cette date ne sont plus concernées, les dispositions fiscales et sociales ayant changé.

L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais

de personnel avec une contrepartie en capitaux propres, 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 aux emprunts bancaires 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, en France et 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 de la pension légale des salariés pour laquelle la société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social.

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 de première catégorie 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.

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.

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 reprises de 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 et de logiciels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur.

Pour les matériels, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel, tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles. Pour les logiciels, 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 de manière étalée sur la durée des contrats.

Le chiffre d'affaires 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 et la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi relative au personnel de recherche et développement applicables en France, ainsi que les subventions éventuelles liées à des programmes de recherche et développement sont présentés 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 dans le cadre du financement des projets de recherche et développement. Ces avances ne portant pas intérêt, elles sont enregistrées à leur coût amorti. Les avantages liés à l'absence de rémunération 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.

Le crédit d'impôt recherche est reconnu comme une subvention et est actualisé en fonction des perspectives probables d'imputation future sur l'impôt sur les sociétés ou du remboursement au terme des quatre ans du solde non utilisé (cf. note 14).

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. 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 dilué.

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 du Groupe. Les secteurs opérationnels présentés en note 35 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe. 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, production, recherche et développement, finance, 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, le cas échéant, les produits et charges à caractère non récurrent et les 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 autres éléments du résultat global et n'affectent donc pas le résultat, sauf en cas de cession 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 autres éléments du résultat global 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 DES PRINCIPALES DEVISES

(Contre-valeur de 1 euro)	2015	2014
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,11	1,33
Cours de clôture	1,09	1,21
Livre anglaise		
Cours moyen de l'exercice	0,73	0,81
Cours de clôture	0,73	0,78
Yen japonais		
Cours moyen de l'exercice	134	140
Cours de clôture	131	145
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	6,97	8,19
Cours de clôture	7,07	7,43

NOTE 2.28 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les états financiers consolidés comprennent en intégration globale les comptes de la société mère 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.

Lectra SA 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 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 2015, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 29 sociétés consolidées par intégration globale.

La société a créé, en octobre 2015, une nouvelle filiale, Lectra Tunisie CP, dont l'unique activité est la vente de consommables et pièces détachées en Tunisie. Cette filiale a repris, depuis le 1^{er} octobre 2015, l'activité correspondante, qui était jusqu'alors gérée et facturée directement par Lectra SA depuis la France, la première filiale Lectra Systèmes Tunisie ne pouvant vendre que des services. L'incidence de la création de Lectra Tunisie CP sur le compte de résultat et l'état de la situation financière du Groupe est négligeable.

La société avait créé en avril 2014 une nouvelle filiale en Corée du Sud, Lectra Korea, qui avait repris les activités de l'agent qui représentait Lectra depuis de nombreuses années et qui est consolidée depuis le 1^{er} mai 2014 par intégration globale. Le coût du rachat par Lectra de ses activités est présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des activités rachetées » du tableau des flux de trésorerie. L'incidence de la création de cette filiale et de cette reprise d'activités sur le compte de résultat et l'état de la situation financière du Groupe a été négligeable, l'essentiel des ventes dans ce pays ayant été préalablement facturé par Lectra SA.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre que celles-ci en 2015 et 2014.

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

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
			2015	2014	2015	2014
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 Korea Ltd	Séoul	Corée du Sud	100,0	100,0	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 Tunisie CP Sarl	Tunis	Tunisie	100,0	-	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.

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 », au chapitre 14 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », ainsi que dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre 2 « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société », 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. Il produit ses équipements en France, mais une grande partie de ses concurrents – en particulier le principal, américain – fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuans chinois, alors que ceux du Groupe sont en euros. Parallèlement, les prix de vente pratiqués sur de nombreux marchés sont en dollars américains ou en euros. Les parités de change entre ces trois devises ont donc un impact concurrentiel.

Impact de conversion

Dans le compte de résultat, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat opérationnel 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 société 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.

Lorsque le coût financier de la couverture le justifie, le Groupe cherche 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 (*calls* euros/*puts* dollar) ou par des contrats de change à terme. 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 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 des 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 en autres éléments du résultat global ou dans 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 en autres éléments du résultat global, 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

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

Il 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, sur les trois années 2013-2015, 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 3.4 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client, accentué dans le contexte de crise économique, peut avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe.

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 en cas de dépassement par un client d'une échéance de paiement.

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est liée à ses placements de trésorerie et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture de risque de change.

Les excédents de trésorerie du Groupe sont uniquement constitués de compte à vue rémunérés auprès de banques internationales de premier plan. Les contrats de couverture du risque de change sont négociés exclusivement en France, auprès des trois banques de la société. Les valeurs d'actif correspondantes sont suivies régulièrement.

NOTE 3.5 RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le principal indicateur suivi par la Direction du Groupe permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant de la trésorerie disponible, 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 quasi nul. La trésorerie disponible constitue une réserve de liquidité importante et suffisante.

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 29 avril 2016 de distribuer en 2016, au titre de l'exercice 2015, un dividende de € 0,30 par action.

La société a versé un dividende de € 0,25 par action en 2015 au titre de l'exercice 2014.

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 2015 au titre de l'exercice 2014 s'élève à € 229 milliers et est comptabilisé en impôts au compte de résultat, conformément à la norme IAS 12 (€ 197 milliers en 2014).

NOTE 5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2015.

NOTES SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

NOTE 6 ÉCARTS D'ACQUISITION

La création, en octobre 2015, de Lectra Tunisie CP (cf. note 2.28) n'a aucun impact sur les écarts d'acquisition du Groupe.

La création, en avril 2014, de la nouvelle filiale en Corée du Sud s'était accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de € 664 milliers à la date de reprise.

Aucune autre acquisition n'a été réalisée au cours des exercices 2015 et 2014.

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

	2015	2014
Valeur comptable au 1^{er} janvier	31 724	29 986
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	664
Écarts de conversion	1 045	1 074
Valeur comptable au 31 décembre	32 769	31 724

(1) Intégration de Lectra Korea, cf. note 2.28.

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. Elles 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 en décembre 2015 sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2016-2018 de chaque UGT, en fonction des réalisations 2015 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2018, sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance annuel 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 2016-2018 ;
- le coût de la dette normative a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2015 et de la marge appliquée par les banques.

Les estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées n'ont engendré aucune dépréciation dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels.

Au 31 décembre 2015, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2015		2014	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Italie	6,5 %	12 004	6,6 %	12 004
France	6,9 %	2 324	7,0 %	2 324
Allemagne	6,5 %	4 631	7,0 %	4 631
Europe du Nord	6,9 %	1 590	7,0 %	1 590
Royaume-Uni	7,0 %	1 465	7,1 %	1 380
Portugal	6,6 %	220	6,7 %	220
Total Europe		22 234		22 149
Amérique du Nord	8,4 %	7 469	8,4 %	6 697
Amérique du Sud	11,6 %	496	10,6 %	445
Total Amériques		7 965		7 142
Japon	6,1 %	431	6,4 %	389
Grande Chine	8,8 %	706	8,5 %	633
Autres Pays Asie	8,4 %	1 066	8,4 %	1 042
Total Asie-Pacifique		2 203		2 065
Autres Pays	12,5 %	368	10,5 %	368
Total		32 769		31 724

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 2016-2018 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2016-2018 ;
- 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.

NOTE 7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2014	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2014	21 117	2 169	1 145	24 431
Acquisitions externes	857	49	–	906
Développements internes	992	–	–	992
Sorties	(702)	(309)	(39)	(1 050)
Écarts de conversion	91	–	10	102
Valeur brute au 31 décembre 2014	22 356	1 909	1 116	25 381
Amortissements au 31 décembre 2014	(18 258)	(1 676)	(1 041)	(20 975)
Valeur nette au 31 décembre 2014	4 097	233	76	4 406

2015	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2015	22 356	1 909	1 116	25 381
Acquisitions externes	1 279	123	–	1 402
Développements internes	681	–	–	681
Sorties	(858)	(8)	(80)	(945)
Écarts de conversion	59	–	8	66
Valeur brute au 31 décembre 2015	23 517	2 024	1 044	26 585
Amortissements au 31 décembre 2015	(18 934)	(1 770)	(991)	(21 695)
Valeur nette au 31 décembre 2015	4 583	254	53	4 890

Les amortissements ont évolué comme suit :

2014	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2014	(17 129)	(1 885)	(1 014)	(20 028)
Dotations aux amortissements	(1 765)	(94)	(21)	(1 880)
Sorties	693	304	–	997
Écarts de conversion	(57)	–	(6)	(63)
Amortissements au 31 décembre 2014	(18 258)	(1 676)	(1 041)	(20 975)
2015	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2015	(18 258)	(1 676)	(1 041)	(20 975)
Dotations aux amortissements	(1 498)	(99)	(25)	(1 621)
Sorties	858	4	80	942
Écarts de conversion	(36)	–	(6)	(42)
Amortissements au 31 décembre 2015	(18 934)	(1 770)	(991)	(21 695)

LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2014 et 2015 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 2015 sont pour l'essentiel complètement amorties depuis de nombreuses années. Leur valeur nette résiduelle s'élève à € 53 milliers.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2014	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2014	10 439	15 792	21 327	47 558
Investissements	491	1 301	3 088	4 880
Variation de périmètre ⁽¹⁾	672	5	10	687
Mises au rebut/cessions	(15)	(496)	(1 149)	(1 660)
Transferts	–	8	(8)	0
Écarts de conversion	55	310	275	640
Valeur brute au 31 décembre 2014	11 641	16 919	23 544	52 105
Amortissements au 31 décembre 2014	(6 724)	(11 996)	(16 937)	(35 658)
Valeur nette au 31 décembre 2014	4 917	4 923	6 606	16 447

(1) Intégration de Lectra Korea, cf. note 2.28.

2015	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2015	11 641	16 919	23 544	52 105
Investissements	1 436	1 749	2 949	6 134
Mises au rebut/cessions	–	(1 069)	(1 943)	(3 012)
Transferts ⁽¹⁾	–	–	806	806
Écarts de conversion	24	243	156	422
Valeur brute au 31 décembre 2015	13 101	17 842	25 511	56 454
Amortissements au 31 décembre 2015	(6 842)	(12 190)	(17 716)	(36 748)
Valeur nette au 31 décembre 2015	6 259	5 652	7 795	19 706

(1) Le Groupe a immobilisé, en 2015, des prototypes de machines en cours de développement, précédemment comptabilisés en stocks.

Les amortissements ont évolué comme suit :

2014	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2014	(6 625)	(11 303)	(16 301)	(34 230)
Dotations aux amortissements	(102)	(884)	(1 589)	(2 575)
Mises au rebut/cessions	3	441	1 118	1 563
Transferts	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	(251)	(165)	(416)
Amortissements au 31 décembre 2014	(6 724)	(11 996)	(16 937)	(35 658)
2015	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2015	(6 724)	(11 996)	(16 937)	(35 658)
Dotations aux amortissements	(118)	(1 102)	(2 592)	(3 813)
Mises au rebut/cessions	-	1 066	1 896	2 961
Transferts	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	(157)	(82)	(239)
Amortissements au 31 décembre 2015	(6 842)	(12 190)	(17 716)	(36 748)

TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Les terrains et constructions concernent principalement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissement perçues, de € 12 350 milliers et un montant net de € 5 527 milliers, au 31 décembre 2015. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1^{er} mai 2014, pour un montant brut de € 751 milliers au cours de clôture du 31 décembre 2015.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 32 000 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis pour partie par crédit-bail (la société en était devenue propriétaire en octobre 2002) et pour partie en biens propres. Ils sont intégralement payés. Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site. En 2015, il s'agit principalement de la construction d'un nouvel atelier pour la R&D sur les équipements de CFAO. En 2014, ces investissements correspondaient à l'extension du restaurant d'entreprise pour un espace réceptif clients.

Au 31 décembre 2015, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de € 994 milliers.

Les constructions représentent une valeur brute totale de € 12 107 milliers, amortie à hauteur de € 6 842 milliers.

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 € 17 842 milliers et un montant net de € 5 652 milliers au 31 décembre 2015.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2014 (€ 1 301 milliers) et en 2015 (€ 1 749 milliers) dans l'ensemble du Groupe. En 2015, ils concernent principalement la construction du nouvel atelier pour la R&D sur les équipements de CFAO. En 2014, ils correspondaient principalement, sur le site de Bordeaux-Cestas, à l'extension du restaurant d'entreprise pour un espace réceptif clients et au réaménagement de l'*International Advanced Technology & Conference Center*.

MATÉRIELS ET AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2015 et 2014 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 9 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

2014	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2014	2 559	1 130	3 689
Augmentations	–	2 547	2 547
Variation de périmètre ⁽¹⁾	–	36	36
Diminutions	(308)	(2 550)	(2 859)
Écarts de conversion	–	51	51
Valeur brute au 31 décembre 2014	2 251	1 213	3 463
Dépréciations au 31 décembre 2014	(1 415)	–	(1 415)
Valeur nette au 31 décembre 2014	835	1 213	2 048

(1) Intégration de Lectra Korea, cf. note 2.28.

2015	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2015	2 251	1 213	3 463
Augmentations	–	2 740	2 740
Diminutions	–	(2 777)	(2 777)
Écarts de conversion	–	43	43
Valeur brute au 31 décembre 2015	2 251	1 219	3 470
Dépréciations au 31 décembre 2015	(1 369)	–	(1 369)
Valeur nette au 31 décembre 2015	881	1 219	2 100

TITRES

Les titres concernent exclusivement les filiales non intégrées dans le périmètre de consolidation. La diminution enregistrée en 2014 résultait de la liquidation de la filiale chypriote, sans activité depuis de nombreuses années ; la totalité des actifs de cette ancienne filiale ayant été intégralement provisionnée auparavant (principalement en provision pour risques, cf. note 21), cette liquidation n'avait eu aucun impact sur le résultat ou la trésorerie du Groupe. Au 31 décembre 2015, quatre filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. Elles ont un rôle de représentation commerciale. L'essentiel des ventes est réalisé directement par la société mère Lectra SA (cf. note 10).

AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2015 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour € 941 milliers (€ 909 milliers au 31 décembre 2014), ainsi que la somme de € 278 milliers mise à disposition d'Exane BNP Paribas par la société, 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 de ce contrat.

NOTE 10 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-après concernent l'exercice 2015 ou le 31 décembre 2015, 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)	286
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	526
		Lectra Israel Ltd (Israël)	391
Dettes⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(874)
Ventes⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	138
		Lectra Israel Ltd (Israël)	40
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	181
Commissions⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(114)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(37)
Personnel facturé⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(894)
Honoraires⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(76)

(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 28.5 et 28.6.

NOTE 11 IMPÔTS

NOTE 11.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2015	2014 ⁽¹⁾
Impôts courants	(8 131)	(5 355)
Impôts différés	393	304
Produit net (charge nette)	(7 738)	(5 051)

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

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 € 6 936 milliers en 2015 (€ 6 829 milliers en 2014). En 2014, le crédit d'impôt recherche comprenait également € 716 milliers de reprise de provision à la suite d'une décision du Conseil d'État validant la prise en compte de l'intéressement et de la participation dans l'assiette de son calcul.

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 € 839 milliers en 2015 (€ 825 milliers en 2014).

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

	2015	2014 ⁽¹⁾
Résultat avant impôts	31 116	19 421
Taux d'impôt courant applicable en France	34,1 %	33,9 %
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(10 620)	(6 574)
Effet des différences de taux des pays étrangers	870	570
Effet de la diminution des impôts différés actifs non reconnus	1 542	(245)
Effet des crédits d'impôt ⁽²⁾	2 869	2 924
Effet de la CVAE ⁽³⁾	(738)	(707)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles ⁽⁴⁾	(778)	(423)
Autres	(883)	(597)
Produit net (charge nette) d'impôt	(7 738)	(5 051)
Taux effectif d'impôt consolidé	24,9 %	26,0 %

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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.

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 2015, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus représente € 4 111 milliers ; il était de € 5 086 milliers au 31 décembre 2014. La diminution de ce montant par rapport au 31 décembre 2014 s'explique principalement par une activation plus importante des impôts différés de la filiale américaine en raison de l'amélioration de ses performances conduisant à des perspectives d'utilisation de ses pertes reportables plus importantes. L'actif d'impôt différé non reconnu de la filiale américaine reste le plus important et s'élève au 31 décembre 2015 à € 1 399 milliers. Il repose sur des pertes fiscales reportables pendant vingt ans et dont l'année d'utilisation la plus lointaine est 2029.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant négatif de € 108 milliers, correspondant à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (montant positif de € 348 milliers en 2014).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans les tableaux ci-dessous :

	2013 ⁽¹⁾	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2014 ⁽¹⁾
Pertes fiscales reportables	1 832	17	-	97	1 945
Amortissement des immobilisations	197	(110)	-	(38)	50
Dépréciation des créances clients	718	(63)	-	11	667
Dépréciation des stocks	1 074	288	37	228	1 627
Instruments financiers	-	164	-	(164)	-
Autres différences temporelles	3 279	8	311	118	3 716
Total	7 100	304	348	252	8 005

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans l'état de la situation financière consolidée aux 1^{er} janvier 2014 et 31 décembre 2014 (cf. note 2).

	2014 ⁽¹⁾	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2015
Pertes fiscales reportables	1 945	991	-	115	3 051
Amortissement des immobilisations	50	(565)	-	(47)	(562)
Dépréciation des créances clients	667	65	-	7	739
Dépréciation des stocks	1 627	(22)	-	149	1 754
Instruments financiers	-	(85)	-	85	-
Autres différences temporelles	3 716	9	(108)	97	3 714
Total	8 005	393	(108)	406	8 696

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

NOTE 11.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2016	De 2017 à 2021	Au-delà de 2021	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	16	527	2 508	3 051

(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

	2015	2014
Stocks de matières premières	22 927	22 441
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	7 861	7 024
Valeur brute	30 788	29 465
Stocks de matières premières	(4 612)	(4 913)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(2 851)	(2 703)
Dépréciations	(7 463)	(7 617)
Stocks de matières premières	18 315	17 528
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	5 011	4 321
Valeur nette	23 326	21 848

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

En 2015, € 550 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 935 milliers en 2014), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à € 2 711 milliers (€ 2 290 milliers en 2014). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de € 2 327 milliers (€ 1 731 milliers en 2014) comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 13 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2015	2014
Clients et comptes rattachés brut	58 594	55 350
Dépréciations	(5 190)	(4 819)
Total clients et comptes rattachés net	53 404	50 531

Les créances clients au 31 décembre 2015 intègrent € 50 325 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2016 (€ 48 096 milliers hors taxes au 31 décembre 2014, relatifs à l'exercice 2015). 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.

Ainsi, au 31 décembre 2015, les créances clients nettes des produits constatés d'avance et des dépréciations s'élèvent à € 3 079 milliers (€ 2 435 milliers au 31 décembre 2014).

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 :

	2015	2014
Dépréciations au 1^{er} janvier	(4 819)	(5 071)
Complément de dépréciations	(2 061)	(2 002)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	(204)	114
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	999	899
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées	907	1 291
Écarts de conversion	(11)	(50)
Dépréciations au 31 décembre	(5 190)	(4 819)

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les comptes 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 » (cf. note 27).

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2015	2014
Créances non échues	46 843	43 699
Créances échues, dont :	11 751	11 651
– depuis moins d'un mois	3 204	3 301
– entre un et trois mois	1 827	1 930
– depuis plus de trois mois	6 720	6 420
Total	58 594	55 350

La quasi-totalité du montant de € 5 190 milliers des dépréciations des créances au 31 décembre 2015 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 14 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2015	2014
Crédit d'impôt recherche et crédit d'impôt compétitivité et emploi	23 727	23 046
Actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche	0	(23)
Autres créances à caractère fiscal	1 592	2 689
Acomptes d'impôt sur les sociétés	2 047	2 349
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	201	251
Autres actifs courants	3 925	3 838
Total autres actifs courants	31 493	32 149

CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE ET CRÉDIT D'IMPÔT COMPÉTITIVITÉ ET EMPLOI

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 à la société au cours de la quatrième année.

Au 31 décembre 2015, la société détient une créance de € 23 727 milliers sur le Trésor public français.

Les crédits d'impôt compétitivité et emploi relatifs aux exercices 2013, 2014 et 2015 ont été intégralement imputés sur l'impôt sur les sociétés à payer par Lectra SA.

Ainsi, la créance de € 23 727 milliers au 31 décembre 2015 est composée du solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice, de 2015 (€ 5 662 milliers), 2014 (€ 6 898 milliers), 2013 (€ 6 083 milliers) et 2012 (€ 5 084 milliers).

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, la société n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt compétitivité et emploi et, le cas échéant, le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé au cours du troisième trimestre 2015 le solde de € 4 804 milliers au titre du crédit d'impôt 2011 et devrait percevoir le remboursement du solde de ces crédits d'impôt non imputés comme suit : 2016 (crédit d'impôt 2012), 2017 (crédit d'impôt 2013), 2018 (crédit d'impôt 2014) et 2019 (crédit d'impôt 2015). 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 de ces crédits d'impôt sur l'impôt à payer de la même année et devrait décaisser le solde.

AUTRES CRÉANCES FISCALES

Au 31 décembre 2015, 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 2015 est de € 30 786 399, divisé en 30 786 399 actions d'une valeur nominale de € 1,00 (il était de € 30 329 114, divisé en 30 329 114 actions d'une valeur nominale de € 1,00 au 31 décembre 2014).

Depuis le 1^{er} janvier 2015, il a été augmenté de 457 285 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de € 457 milliers du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de € 1 737 milliers (émission de 664 699 actions en 2014).

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 2015 et 2014.

Note 15.1.1 Capital social

	2015		2014	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	30 329 114	30 329 114	29 664 415	29 664 415
Exercice d'options de souscription d'actions	457 285	457 285	664 699	664 699
Capital social au 31 décembre	30 786 399	30 786 399	30 329 114	30 329 114

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 15.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2015	2014
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	7 282	5 043
Exercice d'options de souscription d'actions	1 737	2 239
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	9 018	7 282

NOTE 15.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2015 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.

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.

La société détenait, au 31 décembre 2015, 18 340 actions, soit 0,06 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,05 % au 31 décembre 2014) pour un montant total de € 203 milliers (€ 133 milliers au 31 décembre 2014), soit un prix de revient moyen de € 11,06 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de € 278 milliers au 31 décembre 2015. 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 ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2015			2014		
	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)	14 932	(133)	8,91	10 408	(83)	8,01
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	224 037	(2 629)	11,74	302 206	(2 403)	7,95
Ventes (au cours de réalisation)	(220 629)	2 603	11,80	(297 682)	2 401	8,07
Flux net de trésorerie de l'exercice⁽¹⁾	3 408	(26)		4 524	(2)	
Plus-values (moins-values) de cession		43			48	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	18 340	(203)	11,06	14 932	(133)	8,91

(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.

Le Conseil d'Administration a jugé utile de convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire le 26 septembre 2014 pour se prononcer sur des mises à jour et simplifications des statuts de la société, notamment sur le maintien du principe une action égale une voix à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui a renversé le principe en place jusqu'alors en disposant que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire sera désormais de droit dans les sociétés cotées, sauf disposition contraire des statuts adoptée après promulgation de la loi.

Suivant les recommandations du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a maintenu à une quasi-unanimité (99 %) le principe d'une action égale une voix en dérogeant à cette nouvelle loi et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2015, 30 451 995 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 334 404 actions (soit 1,1 % 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 2015 est en principe de 31 120 803 ; il est réduit à 31 102 463 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 2015, 227 salariés sont bénéficiaires de 1 789 501 options et 48 anciens salariés détiennent toujours 63 749 options ; au total, 275 personnes sont bénéficiaires d'options (respectivement 201, 37 et 238 au 31 décembre 2014).

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 32 639 649 et se décompose comme suit :

- capital social : 30 786 399 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 853 250 actions.

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. 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 2015, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 1 853 250, assortie d'une prime d'émission totale de € 11 094 156.

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 et ne peut en aucun cas être 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 2015 et 2014 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2015	2014
Prix d'exercice (en euros)	13,75	8,50
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	12,40	7,80
Taux d'intérêt sans risque	0,02 %	1,84 %
Taux de dividende	1,92 %	2,82 %
Volatilité	17,70 %	17,70 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	0,86	0,64

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 12 juin 2015 s'élève à € 500 milliers. Elle a été ramenée à € 192 milliers du fait de l'annulation d'options résultant du calcul de la performance réelle 2015 de chaque bénéficiaire et du départ de trois bénéficiaires.

La charge constatée dans les comptes 2015 s'élève à € 167 milliers, dont € 85 milliers au titre de l'attribution de 2015 et € 82 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel. Les plans en vigueur au 31 décembre 2015 auront un impact sur les seules années 2016, 2017 et 2018 pour un montant de charges estimé respectivement à € 90, € 38 et € 11 milliers.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de € 95 milliers basée sur la juste valeur des options attribuées en 2015, comptabilisée en charge de personnel en 2015.

Note 15.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2015		2014	
	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	2 121 437	5,80	2 557 443	5,10
Options attribuées au cours de l'exercice	581 420	13,75	687 656	8,50
Options exercées au cours de l'exercice	(457 285)	4,80	(664 699)	4,37
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(392 322)	13,17	(458 963)	8,03
Options en vigueur au 31 décembre	1 853 250	6,99	2 121 437	5,80
– dont options exerçables	1 469 597	6,10	1 620 335	5,35
– dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	383 653	10,38	501 102	7,29

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2015, 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.

Note 15.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2015 par catégorie de bénéficiaires

	2015				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	3	664 853	36 %	570 759	94 094
Équipe de management du Groupe	43	606 336	33 %	472 516	133 820
Autres salariés	181	518 312	28 %	362 573	155 739
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	48	63 749	3 %	63 749	–
Total	275	1 853 250	100 %	1 469 597	383 653

(1) Les trois seuls bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier, Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, et Édouard Maquin, Directeur Commercial, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'option.

Note 15.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2015 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
11 juin 2008	11 juin 2016	821	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	12 759	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	1 383	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	66 150	2,50
10 juin 2010	10 juin 2018	185 689	2,50
9 juin 2011	9 juin 2019	274 216	6,25
4 septembre 2012	4 septembre 2020	497 808	6,25
13 juin 2013	13 juin 2021	295 567	6,25
16 juin 2014	16 juin 2022	295 633	8,50
12 juin 2015	12 juin 2023	223 224	13,75
Total		1 853 250	6,99

Parmi les 63 749 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 45 941 viennent à échéance en 2016, 13 723 en 2017 et 4 085 en 2018.

Note 15.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2015 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2016	199 154
2017	128 693
2018	55 806
Total	383 653

Note 15.5.5 Inexistence de plans d'options en faveur des dirigeants mandataires sociaux

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 2015

Le Conseil d'Administration du 12 juin 2015 a attribué un maximum de 534 396 options au prix d'exercice de € 13,75 par option, à 145 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2015.

Le nombre définitif d'options est égal au nombre maximum multiplié par le pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2015 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

Les calculs des performances réelles 2015, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la quasi-totalité des bénéficiaires, ramenant le nombre d'options à 176 588 et le nombre de bénéficiaires à 143. 354 168 options ont de ce fait été annulées. Les calculs restant à finaliser représentent un maximum de 2 404 options, dont une partie peut encore être annulée.

Par ailleurs, 3 640 options sont devenues caduques en raison du départ de deux bénéficiaires en 2015.

Le Conseil d'Administration du 12 juin 2015 a également attribué 47 024 options au prix d'exercice de € 13,75 par option à 53 bénéficiaires, lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2014, dont 388 options sont devenues caduques en raison du départ d'un bénéficiaire en 2015.

Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2015, un maximum de 581 420 options à 179 bénéficiaires, ramené à 223 224 options et 176 bénéficiaires. Les 10 salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2015 totalisent 85 432 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2015 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. Elles ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Par ailleurs, 34 366 options attribuées antérieurement à 2015 sont devenues caduques, et 240 options du plan 2014 ont été réintégrées en raison de la correction du calcul de la performance réelle d'un bénéficiaire.

Note 15.5.7 Options exercées en 2015

457 285 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2014 ont été exercées en 2015.

Date d'attribution du plan d'options	2015	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
8 juin 2007	95 590	6,30
11 juin 2008	84 760	4,10
11 juin 2008	15 789	6,30
9 juin 2009	99 050	2,50
9 juin 2009	6 163	4,10
10 juin 2010	27 420	2,50
9 juin 2011	128 513	6,25
Total	457 285	4,80

NOTE 16 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2015 et 2014 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2015	2014
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	(8 503)	(8 721)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	51	236
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	1 202	479
Autres variations	(944)	(497)
Écarts de conversion au 31 décembre	(8 194)	(8 503)

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 :

2014	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2014	4 994	1 325	805	295	7 419
Charge (produit) de l'exercice	457	36	101	53	647
Prestations payées	-	(351)	(137)	(48)	(536)
Cotisations versées	-	-	-	(27)	(27)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	874	133	(85)	38	960
Écarts de conversion	-	-	1	15	16
Engagements de retraite au 31 décembre 2014	6 325	1 143	685	326	8 479

En 2014, l'impact des pertes actuarielles sur l'augmentation de l'engagement en France provenait de la forte diminution des taux d'actualisation retenus (de 3,28 % à 1,80 %).

2015	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2015	6 325	1 143	685	326	8 479
Charge (produit) de l'exercice	495	19	71	62	647
Prestations payées	(59)	(116)	(127)	-	(302)
Cotisations versées	-	-	-	(70)	(70)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(200)	(46)	(133)	(19)	(398)
Écarts de conversion	-	-	69	(5)	64
Engagements de retraite au 31 décembre 2015	6 561	1 000	565	294	8 420

Par ailleurs, la charge annuelle nette s'explique comme suit :

2014	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	284	-	92	30	406
Coût des services passés	-	-	-	7	7
Coût financier, net	173	36	9	16	234
Charge (produit) de l'exercice	457	36	101	53	647
2015	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	358	-	70	41	469
Coût des services passés	-	-	-	1	1
Coût financier, net	137	19	1	20	177
Charge (produit) de l'exercice	495	19	71	62	647

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues en 2015 sont les suivantes :

	France	Italie	Japon
Taux d'actualisation	2,04 %	1,80 %	0,20 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,18 %	2,81 %	2,74 %
Taux de rotation des effectifs	1,69 %/7,67 %	5,00 %	10,03 %

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.

Selon les estimations établies par le Groupe, une variation de plus ou moins 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une variation de la dette actuarielle de sens opposé d'environ 3,0 %. Par ailleurs, une variation du taux d'augmentation des salaires de plus ou moins 0,25 % entraînerait une variation de la dette actuarielle de même sens d'environ 2,9 %.

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 1,69 % pour les salariés non-cadres et de 7,67 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.

NOTE 18 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 18.1 TRÉSORERIE NETTE

	2015	2014
Trésorerie disponible	59 347	43 484
Emprunts et dettes financières	-	(394)
Trésorerie nette	59 347	43 090

Après le remboursement le 31 mars 2015 du solde de € 394 milliers des avances publiques correspondant à des aides au financement de programmes de R&D, qui constituaient son unique endettement, le Groupe n'a plus d'emprunts ou de dettes financières. De ce fait, sa trésorerie disponible et sa trésorerie nette s'élèvent toutes les deux à € 59 347 milliers au 31 décembre 2015.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue rémunérés.

NOTE 18.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2014, les emprunts et dettes financières du Groupe étaient uniquement composés du solde des avances publiques correspondant à des aides au financement des programmes de R&D, remboursé le 31 mars 2015 pour € 394 milliers. Depuis cette date, le Groupe n'a plus d'emprunts ou de dettes financières.

NOTE 18.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

Le Groupe, n'ayant plus de dettes financières, n'est plus soumis à des risques de taux et ne dispose donc d'aucun instrument financier de couverture relatif à ce risque.

NOTE 18.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe a principalement utilisé en 2015 et 2014 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 canadien, la livre anglaise, le dollar de Hong Kong, le dirham marocain, le dollar de Singapour, le dollar taiwanais et le yen japonais.

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 2015 et 2014 se décomposent comme suit :

	2015				2014			
	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	6 381	5 861	(27)	6 janvier 2016	8 034	6 618	(61)	6 janvier 2015
CAD	1 915	1 267	(9)	6 janvier 2016	1 773	1 261	(15)	6 janvier 2015
GBP	(2 059)	(2 806)	7	6 janvier 2016	(1 596)	(2 050)	21	6 janvier 2015
HKD	9 271	1 099	(10)	6 janvier 2016	16 767	1 781	(20)	6 janvier 2015
MAD	-	-	-	-	14 909	1 359	(7)	6 janvier 2015
SGD	(1 229)	(797)	2	6 janvier 2016	(1 146)	(714)	4	6 janvier 2015
Autres devises	na	160	(26)	6 et 7 janvier 2016	na	(656)	5	6 et 7 janvier 2015
Total		4 785	(63)			7 599	(73)	

(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 divisant 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 2015 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 une plateforme financière de premier plan. 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 de la République populaire de Chine, de la Corée du Sud, du Mexique, de la Russie, de la Tunisie et de la Turquie (représentant individuellement moins de 8 % et globalement moins de 17 % 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 2015 et 31 décembre 2014 :

(en milliers de devises)	2014					
	USD	BRL	GBP	PLN	SGD	ZAR
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	22 456	13 146	(2)	873	-	479
Trésorerie	64	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(12 894)	(9 725)	(2 049)	(456)	(1 272)	(1 441)
Total	9 627	3 421	(2 051)	417	(1 272)	(962)
Nominal net des couvertures	(8 034)	-	1 596	(412)	1 146	1 108
Position nette résiduelle	1 592	3 421	(455)	5	(126)	145
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 312	1 062	(584)	1	(78)	10
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change						
Cours de clôture	1,21	3,22	0,78	4,27	1,61	14,04
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,27	3,38	0,82	4,49	1,69	14,74
Impact résultat de change	(62)	(51)	28	0	4	0
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,15	3,06	0,74	4,06	1,53	13,33
Impact résultat de change	69	56	(31)	0	(4)	1

(en milliers de devises)	2015					
	USD	BRL	GBP	PLN	SGD	ZAR
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	21 656	10 346	[2]	540	-	1 837
Trésorerie	237	-	11	-	-	-
Dettes fournisseurs	(13 827)	(10 145)	(2 063)	(131)	(1 333)	(1 806)
Total	8 065	201	(2 054)	410	(1 333)	31
Nominal net des couvertures	(6 381)	-	2 059	(375)	1 229	(1 648)
Position nette résiduelle	1 684	201	5	34	(104)	(1 618)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 547	47	7	8	(67)	(95)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change						
Cours de clôture	1,09	4,31	0,73	4,26	1,54	16,95
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,14	4,53	0,77	4,47	1,62	17,80
Impact résultat de change	(74)	[2]	0	0	3	5
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,03	4,10	0,70	4,05	1,46	16,11
Impact résultat de change	81	2	0	0	(4)	(5)

NOTE 19 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2015	2014 ⁽¹⁾
Fournisseurs	24 441	20 656
Dettes sociales	19 440	19 315
Dettes fiscales	4 808	6 075
Acomptes et avances clients reçus	8 622	6 887
Autres passifs courants	249	284
Total	57 561	53 216

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

La hausse des acomptes clients au bilan s'explique par des commandes de nouveaux systèmes du quatrième trimestre 2015 supérieures à celles du quatrième trimestre 2014.

NOTE 20 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2015	2014
Contrats récurrents facturés d'avance	46 712	44 031
Autres revenus différés ⁽¹⁾	3 613	4 065
Total	50 325	48 096

(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

2014	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1 ^{er} janvier 2014	1 486	1 209	740	474	3 909
Augmentations	306	144	234	496	1 180
Reprises utilisées	(683)	-	(286)	(425)	(1 394)
Reprises non utilisées	(386)	-	-	(21)	(407)
Écarts de conversion	-	10	-	-	10
Provisions au 31 décembre 2014	723	1 363	688	524	3 298

2015	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1 ^{er} janvier 2015	723	1 363	688	524	3 298
Augmentations	272	181	-	688	1 142
Reprises utilisées	(206)	-	(118)	(684)	(1 007)
Reprises non utilisées	(103)	-	-	(39)	(142)
Écarts de conversion	-	(371)	(10)	-	(380)
Provisions au 31 décembre 2015	686	1 173	561	490	2 910

PASSIFS ÉVENTUELS

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2015. À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2015 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 2014 ⁽¹⁾	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances	X			1 213	1 213
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances	X			50 531	50 531
Autres actifs courants	Prêts et créances	X			29 169	29 169
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat		X		73	73
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat		X		43 484	43 484
Total actifs financiers					124 470	124 470
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X			-	-
Avance remboursable (dont OSEO)	Passif financier au coût amorti	X			394	394
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X			-	-
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat		X		-	-
Instruments dérivés documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	-	-
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X			53 216	53 216
Total passifs financiers					53 610	53 610

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

Au 31 décembre 2015	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances	X			1 219	1 219
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances	X			53 404	53 404
Autres actifs courants	Prêts et créances	X			28 374	28 374
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat		X		63	63
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat		X		59 347	59 347
Total actifs financiers					142 407	142 407
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X			-	-
Avance remboursable OSEO	Passif financier au coût amorti	X			-	-
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X			-	-
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat		X		-	-
Instruments dérivés documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	-	-
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X			57 561	57 561
Total passifs financiers					57 561	57 561

La juste valeur des prêts et créances, dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable.

NOTE 23 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Engagements donnés

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple : bureaux	4 009	5 298	787	10 094
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	5 332	3 602	–	8 934
Total contrats de location simple	9 341	8 900	787	19 028
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 807	1 146	28	2 981

(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 2015 s'élèvent à € 10 983 milliers.

Engagements reçus

La filiale allemande, Lectra Deutschland GmbH, bénéficie d'une ligne bancaire confirmée de € 1 million, destinée à l'émission de garanties. Cette ligne est généralement renouvelée annuellement.

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 2015 et 2014 sont également données aux cours de change 2014 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

NOTE 24 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2015, 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 2015, près de 52 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (14 %), Chine (11 %), Italie (10 %), Mexique (9 %), France (7 %).

La part du chiffre d'affaires réalisé dans les deux autres pays européens qui avaient été très affectés par la dégradation de leur économie a été de 3 % au Portugal et 2 % en Espagne. La part du chiffre d'affaires réalisée en Grèce et en Russie est non significative.

	2015			2014		Variation 2015/2014	
	Réel	%	À cours de change 2014	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	101 420	43 %	101 005	98 203	46 %	+ 3 %	+ 3 %
– France	16 625	7 %	16 663	16 620	8 %	0 %	0 %
Amériques	65 955	28 %	57 254	51 620	24 %	+ 28 %	+ 11 %
Asie-Pacifique	55 842	23 %	48 973	47 770	23 %	+ 17 %	+ 3 %
Autres pays	14 669	6 %	14 291	13 743	7 %	+ 7 %	+ 4 %
Total	237 886	100 %	221 523	211 336	100 %	+ 13 %	+ 5 %

NOTE 24.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE PRODUITS

	2015			2014		Variation 2015/2014	
	Réel	%	À cours de change 2014	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	69 732	29 %	65 822	63 430	30 %	+ 10 %	+ 4 %
– nouvelles licences	23 728	10 %	22 077	21 784	10 %	+ 9 %	+ 1 %
– contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels	46 004	19 %	43 745	41 646	20 %	+ 10 %	+ 5 %
Équipements de CFAO	61 292	26 %	55 889	54 330	26 %	+ 13 %	+ 3 %
Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements	33 694	14 %	31 340	29 852	14 %	+ 13 %	+ 5 %
Consommables et pièces détachées	58 837	25 %	54 872	51 256	24 %	+ 15 %	+ 7 %
Formation, conseil	12 168	5 %	11 514	10 368	5 %	+ 17 %	+ 11 %
Divers	2 163	1 %	2 086	2 100	1 %	+ 3 %	- 1 %
Total	237 886	100 %	221 523	211 336	100 %	+ 13 %	+ 5 %

NOTE 24.3 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LES VENTES DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET LES REVENUS RÉCURRENTS

	2015			2014		Variation 2015/2014	
	Réel	%	À cours de change 2014	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	99 351	42 %	91 566	88 582	42 %	+ 12 %	+ 3 %
Revenus récurrents ⁽²⁾ , dont :	138 535	58 %	129 957	122 754	58 %	+ 13 %	+ 6 %
– contrats récurrents	79 698	33 %	75 085	71 498	34 %	+ 11 %	+ 5 %
– consommables et pièces détachées	58 837	25 %	54 872	51 256	24 %	+ 15 %	+ 7 %
Total	237 886	100 %	221 523	211 336	100 %	+ 13 %	+ 5 %

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend les ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO, de formation et de conseil, ainsi que les interventions ponctuelles réalisées sur la base installée.

(2) Le chiffre d'affaires récurrent est de deux natures et comprend :

- les contrats récurrents : contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels, et contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO, renouvelables annuellement ;
- le chiffre d'affaires des consommables et des pièces détachées, statistiquement récurrent.

NOTE 24.4 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES NOUVEAUX SYSTÈMES PAR MARCHÉ SECTORIEL

	2015			2014		Variation 2015/2014	
	Réel	%	À cours de change 2014	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode et habillement	47 078	47 %	43 205	41 371	46 %	+ 14 %	+ 4 %
Automobile	33 485	34 %	30 713	35 433	40 %	- 5 %	- 13 %
Ameublement	13 524	14 %	12 781	5 832	7 %	+ 132 %	+ 119 %
Autres industries	5 264	5 %	4 867	5 946	7 %	- 11 %	- 18 %
Total	99 351	100 %	91 566	88 582	100 %	+ 12 %	+ 3 %

NOTE 24.5 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2015	2014
Euro	46 %	49 %
Dollar américain	34 %	31 %
Yuan chinois	7 %	7 %
Livre anglaise	3 %	3 %
Yen japonais	2 %	3 %
Autres devises ⁽¹⁾	8 %	7 %
Total	100 %	100 %

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires total.

NOTE 25 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2015	2014
Chiffre d'affaires	237 886	211 336
Coût des ventes, dont :	(58 580)	(55 606)
- Achats et frais de distribution	(53 140)	(50 242)
- Variation de stocks (valeur nette)	1 500	1 234
- Valeur ajoutée industrielle	(6 940)	(6 598)
Marge brute	179 306	155 730
(en % du chiffre d'affaires)	75,4 %	73,7 %

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

	2015	2014
Charges de personnel fixes	(18 649)	(18 597)
Charges de personnel variables	(714)	(784)
Autres charges d'exploitation	(1 540)	(1 471)
Dotations aux amortissements	(1 172)	(502)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions ⁽¹⁾	(22 075)	(21 354)
(en % du chiffre d'affaires)	9,3 %	10,1 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	7 758	7 875
Total	(14 317)	(13 479)

(1) 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'éleverait à € 22 371 milliers (€ 21 655 milliers en 2014), soit 9,4 % du chiffre d'affaires (10,2 % en 2014).

NOTE 27 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2015	2014 ⁽¹⁾
Charges de personnel fixes	(77 813)	(71 066)
Charges de personnel variables	(10 240)	(10 346)
Autres charges d'exploitation	(40 409)	(36 332)
Dotations aux amortissements	(3 571)	(3 441)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(1 136)	(1 260)
Total⁽²⁾	(133 169)	(122 445)
(en % du chiffre d'affaires)	56,0 %	57,9 %

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

(2) 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 € 6 940 milliers en 2015 et de € 6 598 milliers en 2014.

RÉMUNÉRATIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU GROUPE ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

En 2015, les autres charges d'exploitation comprennent € 797 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 473 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 253 milliers pour KPMG et € 71 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 743 milliers en 2014.

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 2015 est de € 928 milliers, dont € 618 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 310 milliers pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
– Émetteur	143	143	23 %	24 %	125	125	40 %	42 %
– Filiales intégrées globalement	312	294	50 %	50 %	128	129	41 %	44 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes								
– Émetteur	18	18	3 %	3 %	–	–	0 %	0 %
– Filiales intégrées globalement	–	–	0 %	0 %	–	–	0 %	0 %
Sous-total	473	455	77 %	77 %	253	254	82 %	86 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
– Juridique, fiscal, social ⁽¹⁾	145	133	23 %	23 %	57	42	18 %	14 %
Sous-total	145	133	23 %	23 %	57	42	18 %	14 %
Total	618	588	100 %	100 %	310	296	100 %	100 %

(1) Ces missions correspondent principalement à des prestations de conformité fiscale rendues par un membre du réseau aux filiales étrangères de la société.

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.

	2015	2014
Recherche et développement	(19 363)	(19 381)
Commercial, général et administratif	(88 053)	(81 412)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(4 644)	(4 483)
Total	(112 060)	(105 276)

(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).

L'augmentation des frais de personnel de la rubrique « 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 sur la période 2012-2015, ainsi que les effets de variations des cours des devises face à l'euro. Les frais de personnel sont présentés après déduction du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicable en France, pour un montant total de € 839 milliers (€ 825 milliers en 2014).

NOTE 28.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2015	2014
Société mère ⁽¹⁾	749	728
Filiales ⁽²⁾ , dont :	768	746
– Europe	310	302
– Amériques	168	167
– Asie-Pacifique	214	205
– Autres pays	76	72
Total	1 517	1 474

(1) En 2015, comme en 2014, 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

	2015	2014
Marketing, vente	306	287
Services (experts solutions et métiers, <i>Call Centers</i> , maintenance technique)	467	456
Recherche et développement	265	260
Achats, production, logistique	157	157
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	322	314
Total	1 517	1 474

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 2015, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 4 435 milliers au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, la principale filiale concernée est l'Italie.

NOTE 28.4 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.

En 2016, une participation de € 112 milliers sera versée au titre de l'exercice 2015, les conditions de déclenchement ayant été atteintes.

Cela n'a pas été le cas en 2015 au titre de l'exercice 2014, les conditions de déclenchement n'ayant pas été atteintes.

Intéressement

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 2014, couvre la période 2014-2016.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2015 s'élève à € 1 098 milliers (€ 1 633 milliers au titre de 2014). Pour l'année 2015, un acompte de € 446 milliers a été versé en novembre 2015 ; le solde sera payé au premier semestre 2016.

NOTE 28.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée des deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et, depuis le 1^{er} janvier 2014, du Directeur Commercial du Groupe.

Les deux 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 2015, comme en 2014, la rémunération variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information est déterminée en fonction de quatre critères de performance quantitatifs clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels, reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise :

- un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale ;
- le résultat consolidé avant impôts, hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent ;

- 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 ;
- un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents.

Les calculs correspondants neutralisent les impacts des variations des cours de change par rapport à ceux utilisés pour établir les objectifs.

La rémunération variable du Directeur Commercial du Groupe est déterminée en fonction de trois des quatre critères, à l'exclusion de celui portant sur le cash-flow libre consolidé.

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 sont 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 %.

À objectifs annuels atteints, elle était égale pour 2014 et 2015 à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, et à 35 % pour le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et le Directeur Commercial.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. Elle est comprise entre 65 % et 135 % de la rémunération totale fixée à objectifs annuels atteints pour les trois autres membres de l'équipe dirigeante.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de 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 à une quinzaine de managers de la société mère Lectra SA ; seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun.

En 2015, la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information représente 62 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, les objectifs fixés pour la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale, la valeur contributive des contrats récurrents et le résultat consolidé avant impôts n'ayant pas été atteints, et celui pour le cash-flow libre ayant été dépassé. La partie variable de la rémunération du Directeur Commercial représente 53 % du montant fixé à objectifs atteints.

En 2014, la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information avait représenté 88 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, les objectifs fixés pour la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale et le résultat consolidé avant impôts n'ayant pas été atteints, mais ceux pour la valeur contributive des contrats récurrents et le cash-flow libre ayant été dépassés. La partie variable de la rémunération du Directeur Commercial avait représenté 78 % du montant fixé à objectifs atteints.

Au titre de 2015, 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 à € 1 968 milliers, dont € 1 228 milliers de rémunération fixe, € 688 milliers de rémunération variable et € 52 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2014, ce montant était de € 2 160 milliers, dont € 1 179 milliers de rémunération fixe, € 923 milliers de rémunération variable et € 57 milliers d'avantages en nature.

Le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et le Directeur Commercial ont bénéficié en 2015 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 19 008, 17 652 et 11 624 options compte tenu des performances réelles. Ces nouveaux plans, ainsi que ceux émis antérieurement, ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge respectivement de € 16 milliers, € 14 milliers et € 9 milliers (€ 16 milliers, € 13 milliers et € 6 milliers respectivement, au titre de 2014). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'actions (cf. note 15.5.5).

NOTE 28.6 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 29 avril 2016, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2015, des jetons de présence d'un montant global de € 160 milliers (€ 160 milliers au titre de 2014), réparti 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 :

	2015	2014
Recherche et développement ⁽¹⁾	(1 172)	(502)
Commercial, général et administratif	(3 571)	(3 441)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(694)	(521)
Total	(5 437)	(4 464)

(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

	2015	2014
Produits financiers, dont :	245	394
Plus-values sur équivalents de trésorerie	162	102
Autres produits financiers	72	224
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	11	68
Charges financières, dont :	(462)	(418)
Commissions et services bancaires	(459)	(387)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	-	-
Autres charges financières	(3)	(31)
Total	(217)	(24)

NOTE 31 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2015, la perte de change s'élève à € 487 milliers (€ 361 milliers en 2014).

Comme au 31 décembre 2014, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2015 (cf. note 18.4).

NOTE 32 NOMBRE D' ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Aux 31 décembre 2015 et 2014, 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	2015	2014 ⁽¹⁾
Résultat net (en milliers d'euros)	23 377	14 370
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽²⁾	30 646 140	29 984 549
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(20 576)	(22 897)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	30 625 563	29 961 652
Résultat de base par action (en euros)	0,76	0,48

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

(2) En 2015, 457 285 options de souscription d'actions ont été exercées, donnant lieu à 457 285 actions nouvelles. En 2014, 664 699 options de souscription d'actions avaient été exercées, donnant lieu à 664 699 actions nouvelles (cf. note 15).

Résultat net dilué par action	2015	2014 ⁽¹⁾
Résultat net (en milliers d'euros)	23 377	14 370
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽²⁾	30 646 140	29 984 549
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(20 576)	(22 897)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽³⁾	873 028	789 202
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	31 498 591	30 750 854
Résultat dilué par action (en euros)	0,74	0,47

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

(2) En 2015, 457 285 options de souscription d'actions ont été exercées, donnant lieu à 457 285 actions nouvelles. En 2014, 664 699 options de souscription d'actions avaient été exercées, donnant lieu à 664 699 actions nouvelles (cf. note 15).

(3) En 2015, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de € 11,72, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 873 028 actions théoriques supplémentaires (789 202 actions théoriques supplémentaires en 2014 du fait d'un cours moyen annuel de € 8,09).

NOTE 33 COMPTE DE RÉSULTAT À COURS DE CHANGE CONSTANTS

	2015		2014 ⁽¹⁾	Variation 2015/2014	
	Réel	À cours de change 2014	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	237 886	221 523	211 336	+ 13 %	+ 5 %
Coût des ventes	(58 580)	(57 127)	(55 606)	+ 5 %	+ 3 %
Marge brute	179 306	164 396	155 730	+ 15 %	+ 6 %
Frais de recherche et développement	(14 317)	(14 317)	(13 479)	+ 6 %	+ 6 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(133 169)	(127 189)	(122 445)	+ 9 %	+ 4 %
Résultat opérationnel	31 820	22 890	19 806	+ 61 %	+ 16 %
(en % du chiffre d'affaires)	13,4 %	10,3 %	9,4 %	+ 4,0 points	+ 0,9 point

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

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 et la livre anglaise.

L'effet global de la variation des devises entre 2014 et 2015 est une augmentation de € 16 363 milliers du chiffre d'affaires et de € 8 930 milliers du résultat opérationnel 2015 du Groupe.

Sur ces montants, le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,11 / € 1 en 2015 et \$ 1,33 / € 1 en 2014, contribue à lui seul à une augmentation de € 13 181 milliers du chiffre d'affaires et de € 5 152 milliers du résultat opérationnel dans les chiffres 2015 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2015 à cours de change 2014.

En 2015, 46 % du chiffre d'affaires consolidé, 82 % du coût des ventes et 67 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 34 %, 10 % et 15 % pour le dollar américain, et 7 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollars américains ou autres devises), 3 % et 8 % pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 3 % du chiffre d'affaires, du coût des ventes et des frais généraux.

SENSIBILITÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL À UNE VARIATION DE LA PARITÉ EURO/DOLLAR

La société a établi ses scénarios 2016 sur la base de parités arrêtées au 31 décembre 2015 des devises dans lesquelles le Groupe réalise son chiffre d'affaires, notamment \$ 1,10 / € 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 hausse du dollar de 5 cents par rapport à l'euro sur l'ensemble de l'exercice (portant la parité à \$ 1,05 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires 2016 d'environ € 4,4 millions et du résultat opérationnel de € 2,4 millions. À l'inverse, une dépréciation du dollar de 5 cents (soit \$ 1,15 / € 1) se traduirait par une diminution 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.

NOTE 34 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE

Tableau de réconciliation entre les comptes de résultat trimestriels publiés et le compte de résultat annuel audité :

2015 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2015
Chiffre d'affaires	56 120	60 308	59 269	62 188	237 886
Coût des ventes	(13 371)	(14 824)	(14 645)	(15 740)	(58 580)
Marge brute	42 749	45 484	44 624	46 448	179 306
Frais de recherche et développement	(3 559)	(3 589)	(3 015)	(4 155)	(14 317)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(33 580)	(34 331)	(31 821)	(33 436)	(133 169)
Résultat opérationnel	5 610	7 564	9 788	8 858	31 820
Résultat net	3 711	5 281	6 978	7 407	23 377
2014 ⁽¹⁾ : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2014
Chiffre d'affaires	47 651	52 507	53 751	57 428	211 336
Coût des ventes	(12 756)	(14 045)	(13 851)	(14 955)	(55 606)
Marge brute	34 895	38 462	39 900	42 473	155 730
Frais de recherche et développement	(2 939)	(3 511)	(2 905)	(4 124)	(13 479)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(30 038)	(31 002)	(29 608)	(31 797)	(122 445)
Résultat opérationnel	1 918	3 949	7 387	6 552	19 806
Résultat net	1 585	2 854	5 161	4 770	14 370

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

NOTE 35 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2015	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	101 420	65 955	55 842	14 669	–	237 886
Résultat opérationnel courant	11 064	5 126	(1 855)	1 835	15 650	31 820

2014 ⁽¹⁾	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	98 203	51 619	47 770	13 744	–	211 336
Résultat opérationnel courant	9 415	1 699	348	1 985	6 359	19 806

(1) Les impacts de l'application d'IFRIC 21 – Droits ou taxes à compter du 1^{er} janvier 2015 ont été retraités rétrospectivement dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note 2).

Le résultat opérationnel courant obtenu par l'addition des résultats des secteurs est identique au résultat opérationnel courant 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 2015 comme en 2014, 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 2.27 – 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 2015, l'augmentation nette du besoin en fonds de roulement s'élève à € 52 milliers et s'analyse de la façon suivante :

- +€ 2 618 milliers proviennent principalement de l'augmentation des créances clients consécutive à la forte hausse du chiffre d'affaires (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) ;
- +€ 2 593 milliers proviennent d'une augmentation des stocks ;
- +€ 681 milliers proviennent de l'augmentation de la créance de Lectra SA sur le Trésor public français relative au crédit d'impôt recherche, net des imputations sur l'impôt à payer de l'exercice et du remboursement du crédit d'impôt recherche de 2011 (€ 4 804 milliers) ;
- – € 3 704 milliers proviennent de la hausse des dettes fournisseurs ;
- – € 1 595 milliers proviennent de l'augmentation des acomptes clients au bilan, les commandes de nouveaux systèmes du quatrième trimestre 2015 ayant été supérieures à celles du quatrième trimestre 2014 ;
- – € 541 milliers proviennent des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

En 2014, la diminution nette du besoin en fonds de roulement s'élevait à € 7 895 milliers (après impacts de l'application d'IFRIC 21 – *Droits ou taxes* à compter du 1^{er} janvier 2015, retraités rétrospectivement dans le tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2014 – cf. note 2) et se décomposait comme suit :

- – € 3 872 milliers provenaient principalement de la diminution des créances clients, en raison d'une amélioration des encaissements ;
- +€ 1 435 milliers provenaient d'une augmentation des stocks ;
- +€ 753 milliers provenaient de l'augmentation de la créance sur le Trésor public français relative au crédit d'impôt recherche et au crédit d'impôt compétitivité et emploi. Ce montant correspondait à la différence entre les crédits d'impôts de 2014 après imputation sur l'impôt sur les sociétés de Lectra SA comptabilisés mais non encaissés (€ 6 482 milliers), et le crédit d'impôt recherche de 2010 remboursé en 2014 (€ 5 729 milliers) ;
- – € 2 917 milliers provenaient de l'augmentation des acomptes clients au bilan, les commandes de nouveaux systèmes du quatrième trimestre 2014 ayant été supérieures à celles du quatrième trimestre 2013 ;
- – € 1 529 milliers provenaient de la hausse du montant des rémunérations variables et de la prime d'intéressement, payables en 2015 au titre de 2014, en raison de l'augmentation des effectifs et de l'amélioration des résultats ;
- – € 982 milliers provenaient de la hausse des dettes fournisseurs ;
- – € 783 milliers provenaient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représentait un montant significatif.

Au 31 décembre 2015, comme au 31 décembre 2014, 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 2015 comme en 2014, le Groupe n'a pas contracté de dettes financières.

NOTE 38.2 REMBOURSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En mars 2015, la société a remboursé le solde des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de R&D pour un montant de € 394 milliers (€ 500 milliers en 2014).

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.

	2015	2014
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	29 650	25 751
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(8 112)	(6 704)
Cash-flow libre	21 538	19 047

En 2015, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 29 702 milliers (€ 17 856 milliers en 2014) et une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 52 milliers (diminution de € 7 895 milliers en 2014).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 37 ci-dessus.

Le cash-flow libre s'élève à € 21 538 milliers et il ne comprend aucun élément à caractère non récurrent. En 2014, il s'élevait à € 19 047 milliers et ne comprenait aucun élément à caractère non récurrent.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015 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.

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.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 25 février 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG SA



Matthieu Moussy



Éric Junières



Jean-Pierre Raud

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 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Lectra et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise. Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et ;
 - d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.
- Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives 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.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 25 février 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit



Matthieu Moussy

KPMG SA



Éric Junières



Jean-Pierre Raud

BIOGRAPHIES DES ADMINISTRATEURS ET DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

André Harari

André Harari, 72 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, de nationalité française, 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, 61 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, de nationalité française, 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).

Anne Binder

Anne Binder, 65 ans, est administrateur de Lectra depuis le 27 octobre 2011. Anne Binder est actuellement conseil en stratégie financière et administrateur indépendant de sociétés cotées et non cotées. 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 Euris 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 membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance), administrateur de la société OceaSoft et *senior advisor* de Tikehau. Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers. Anne Binder, de nationalité française, est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et d'un Master in Business Administration de l'INSEAD (Fontainebleau, France).

Bernard Jourdan

Bernard Jourdan, 71 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. 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, de nationalité française, 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).

Nathalie Rossiensky

Nathalie Rossiensky, 46 ans, est administrateur de Lectra depuis 2016.

Nathalie Rossiensky est depuis 2013 Directeur Adjoint de Lombard Odier Europe, à Paris, Responsable Grands Investisseurs et du développement commercial.

Elle a débuté sa carrière, en 2000, chez JP Morgan (Paris), à la Banque Privée, avant de rejoindre l'Investment Management Division de Goldman Sachs à Londres en 2005, puis à Paris, en qualité d'*Executive Director*, plus particulièrement chargée de l'allocation d'actifs et de l'investissement dans toutes classes d'actifs pour des *family offices* et des entreprises familiales. De 1998 à 2000, elle a été *Assistant Professor* à la Fuqua School of Business de l'Université de Duke (États-Unis) ; ses recherches portaient sur la gestion d'actifs, l'intermédiation financière et la théorie des jeux. Elle est intervenue dans des conférences, notamment à l'Université de Stanford et à la NYU Stern School of Business, aux États-Unis, et à l'Insead en France.

Nathalie Rossiensky, de nationalité française, est diplômée de l'université Paris-IX Dauphine (maîtrise de mathématiques appliquées et DEA d'économie financière) et titulaire d'un Ph.D. en finance de la London Business School.

Édouard Macquin

Édouard Macquin, 50 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, 54 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, 56 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 Zoccoletto est diplômée de l'université Paris-Dauphine.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION

Conseil d'Administration

André Harari, *Président*
Daniel Harari, *Directeur Général*
Anne Binder

Bernard Jourdan
Nathalie Rossiensky⁽¹⁾

Comité d'Audit

Bernard Jourdan, *Président*
Anne Binder
Nathalie Rossiensky⁽¹⁾

Comité des Rémunérations

Bernard Jourdan, *Président*
Anne Binder
Nathalie Rossiensky⁽¹⁾

Comité Stratégique

André Harari, *Président*
Anne Binder
Bernard Jourdan
Nathalie Rossiensky⁽¹⁾

(1) Sous réserve de sa nomination au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016.

Direction du Groupe

Comité Exécutif

Daniel Harari, *Directeur Général, Président*
Édouard Macquin, *Directeur Commercial*
Jérôme Viala, *Directeur Financier*
Véronique Zoccolotto, *Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information*

Équipe de management du Groupe

Laurent Alt, *Directeur R&D Logiciels*
Olivier du Chesnay, *Directeur Financier Adjoint*
Céline Choussy-Bedouet, *Directeur Marketing*
Daniel Dufag, *Directeur Juridique*
Javier Garcia, *Directeur Commercial Automobile*
Laurence Jacquot, *Directeur Industriel et R&D Équipements de CFAO*
Arnaud Masseron, *Directeur Professional Services*
Bruno Mattia, *Directeur Comptes Stratégiques Mode*
Philippe Ribera, *Directeur Innovation Logiciels*
Didier Teiller, *Directeur Customer Care*

Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA
Représenté par Matthieu Moussy
Crystal Park – 63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Amériques

Jason Adams, *Directeur Amérique du Nord*
Adriana Vono Papavero, *Directeur Amérique du Sud*

Asie-Pacifique

Yves Delhaye, *Directeur ASEAN, Australie, Corée du Sud, Inde*
Jean-Maurice Férauge, *Directeur Japon*
Andreas Kim, *Directeur Chine*

Europe

Corinne Barbot-Morales, *Directeur Espagne*
Fabio Canali, *Directeur Italie*
Karen Elalouf, *Directeur France*
Jean-Patrice Gros, *Directeur Europe du Nord*
Chris Nicolaes, *Directeur Allemagne et Europe de l'Est*
Rodrigo Siza, *Directeur Portugal*

Autres pays

Burak Susoy, *Directeur Turquie et Moyen-Orient*
Michael Stoter, *Directeur Afrique du Sud*

KPMG SA

Représenté par Jean-Pierre Raud et Éric Junières
Domaine de Pelus – 11, rue Archimède
33692 Mérignac Cedex

La liste complète des bureaux, agents et distributeurs de Lectra est disponible sur lectra.com