

RAPPORT FINANCIER | 2021

Sommaire général

UNE ANNÉE HISTORIQUE POUR LECTRA 3

La vision de Daniel Harari, Président-Directeur général.....	4
Chiffres-clés 2021.....	6

01 RAPPORT DE GESTION 7

1. Synthèse de l'année 2021.....	10
2. Feuille de route stratégique 2020-2022 : deuxième rapport d'étape.....	12
3. Périmètre Lectra 2020.....	15
4. Facteurs de risques - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques.....	17
5. Engagements hors bilan.....	30
6. Activité de recherche et de développement.....	31
7. Informations sociales, environnementales et sociétales (Déclaration de performance extra-financière).....	31
8. Société mère.....	32
9. Affectation du résultat.....	34
10. Capital social - Actionnariat - Bourse.....	35
11. Programme de rachat d'actions.....	41
12. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice.....	43
13. Calendrier financier 2022.....	43
14. Evolution prévisible de l'activité et perspective d'avenir.....	44
15. Résultats financiers des cinq derniers exercices.....	45
16. Complément d'information sur les comptes consolidés.....	46

02 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 51

1. Modèle d'affaires.....	54
2. Politique RSE.....	57
3. Méthodologie de reporting extra-financier.....	58
4. Principaux enjeux sociaux.....	63
5. Principaux enjeux environnementaux.....	73
6. Principaux enjeux sociétaux.....	80
7. Informations relatives la Taxonomie verte.....	84
8. Autres éléments de contexte et informations réglementaires.....	86
9. Rapport de l'un des Commissaires, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière.....	90

03 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 94

1. Organes d'administration et de direction.....	98
2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux.....	127
3. Mesures préventives des abus de marché.....	140
4. Conventions réglementées et courantes.....	142
5. Autorisations et délégations financières.....	143
6. Participation des actionnaires aux assemblées générales.....	144
7. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.....	145

04 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE 146

1. État de la situation financière consolidée.....	149
2. Compte de résultat consolidé.....	150
3. Tableau des flux de trésorerie consolidés.....	151
4. Variation des capitaux propres consolidés.....	152
5. Annexe aux comptes consolidés.....	153
6. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....	210

05 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE 215

1. Bilan.....	217
2. Compte de résultat.....	218
3. Tableau des flux de trésorerie.....	219
4. Annexe aux comptes de la Société mère.....	220
5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....	243
6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.....	247

06 RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 248

1. Attestation des personnes responsables du Rapport financier annuel.....	250
2. Responsables du contrôle des comptes.....	250

Ce document est une reproduction de la version officielle du Rapport financier annuel 2021, qui a été établie, déposée auprès de l'AMF et diffusée au format ESEF (European Single Electronic Format) et qui est également disponible sur le site Internet de Lectra (www.lectra.com).

Une année historique pour Lectra

■
La vision de
Daniel Harari,
Président-
Directeur général



Un changement de dimension pour Lectra

Avec trois acquisitions, dont celle de notre concurrent historique Gerber Technology, une accélération des ventes de nos offres pour l'Industrie 4.0, et des résultats au-delà de nos attentes, 2021 marquera l'histoire de Lectra.

2021 est restée impactée par la crise de la COVID-19, mais nous avons su faire preuve d'une grande résilience pour traverser cette pandémie. Nous avons été audacieux, malgré un environnement difficile et chaotique, rendant cette année aussi intense qu'incroyable.

Tous ensemble, avec les équipes de Gerber Technology, de Neteven et de Gemini, qui ont rejoint le Groupe, et les équipes historiques de Lectra, nous avons accompli de belles et grandes choses.

La passion de toujours mieux servir nos clients anime les équipes de Lectra à chaque instant. C'est notre plus grande force et elle est loin d'être la seule.

Le rapprochement de Gerber Technology et de Lectra donne naissance à un groupe technologique de premier plan au niveau mondial, capable de répondre rapidement à l'évolution des besoins de ses clients sur l'ensemble de ses marchés avec des solutions innovantes pour l'Industrie 4.0. Ensemble, les deux entreprises disposent d'une large base installée de logiciels de conception et de solutions de découpe automatisée, d'une présence mondiale et d'une longue liste de clients prestigieux.

Des résultats au-delà de nos attentes

Les chiffres parlent d'eux mêmes : notre chiffre d'affaires s'établit à 387,6 millions d'euros, en progression de 64 %, et notre EBITDA courant à 65,1 millions d'euros, en hausse de 74 %.

Le résultat opérationnel courant consolidé atteint 44,4 millions d'euros.

La bonne dynamique des commandes concerne quasiment toutes les lignes de produits, et tout particulièrement les abonnements logiciels (SaaS).

Ces résultats se situent dans la fourchette haute des objectifs révisés, publiés en juillet 2021.

Un modèle économique puissant – une structure financière très solide

2021 a encore démontré la très grande force de notre modèle économique. En particulier, plus de 90 % de nos frais généraux fixes, soit l'ensemble de nos frais généraux hors R&D, sont couverts par la marge brute dégagée par l'activité récurrente, nous dégagons un cashflow libre supérieur au résultat net, et notre besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2021 est négatif de 31,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, les capitaux propres s'élèvent à 400,8 millions d'euros, et l'endettement financier net est limité à 8,8 millions d'euros.

Une accélération de la mise en œuvre de notre stratégie Lectra 4.0

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner Lectra comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030. Sa mise en œuvre s'est effectuée jusqu'à présent à travers deux feuilles de route stratégiques.

La première, couvrant la période 2017 à 2019, a permis de poser les fondamentaux essentiels au développement futur de notre Groupe, notamment par l'intégration réussie dans ses nouvelles offres des technologies clés pour l'Industrie 4.0, le renforcement du Comité exécutif, la réorganisation des filiales commerciales en quatre grandes régions, et les lancements des premières offres logicielles en mode SaaS.

La seconde, se déroulant sur la période 2020-2022, a pour objectif de permettre à Lectra de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité.

Des progrès importants ont été réalisés en 2021, notamment dans l'adoption croissante des offres de Lectra pour l'Industrie 4.0, avec près de 230 nouveaux clients qui ont choisi l'une de ces offres, auxquels se sont joints les 120 clients de Neteven, portant à 620 le nombre total de nos clients utilisateurs.

Avec l'acquisition de Gerber Technology, l'ensemble des fondamentaux du Groupe ont été renforcés : aucun concurrent ne dispose d'une telle expertise métier, d'une base client aussi importante et d'une maîtrise de l'ensemble des technologies propres à l'Industrie 4.0 que sont le cloud, l'Internet des objets, le big data et l'intelligence artificielle.

Dans le cadre de cette feuille de route 2020-2022, Lectra a mis en place une politique RSE structurée, cohérente avec sa stratégie et les différents éléments constitutifs de son identité. La réflexion autour de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale a donné lieu à l'identification d'un certain nombre d'enjeux, mais également d'opportunités pour le Groupe, qui a décidé de formaliser sa politique RSE. Elle aura pour objectif de mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes, et de souligner les gisements de croissance associés à la prise en compte des défis sociaux, sociétaux et environnementaux.

L'ambition de Lectra est d'enraciner les principes de responsabilité et de développement durable au cœur des missions du Groupe.

Une année 2022 qui s'annonce prometteuse

Lectra a repoussé ses limites et est aujourd'hui plus forte que jamais. Les équipes ont su accueillir avec sérénité le changement et former un nouveau collectif.

Nous pouvons désormais aborder sereinement l'avenir, avec notamment des objectifs 2022 revus à la hausse : un chiffre d'affaires compris entre 508 et 556 millions d'euros et un EBITDA courant compris entre 92 et 104 millions d'euros.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce rapport qui, je l'espère, vous apportera toute l'information nécessaire.

Daniel Harari

Président-Directeur général

Chiffres-clés 2021

Chiffre
d'affaires

387,6
millions d'euros

+64%

EBITDA
courant

65,1
millions d'euros

+74%

Marge d'EBITDA
courante

16,8%

du chiffre d'affaires

Résultat net

28,2
millions d'euros

+61%

Frais de R&D

42,7
millions d'euros

11%
du chiffre d'affaires

Cash-flow libre
courant

47,5
millions d'euros

Endettement
financier net

8,8
millions d'euros

Capitaux
propres

400,8
millions d'euros



01

Rapport de gestion

01 Rapport de gestion

1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2021.....	10
2. FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2020-2022 : DEUXIÈME RAPPORT D'ÉTAPE.....	12
3. PÉRIMÈTRE LECTRA 2020.....	15
4. FACTEURS DE RISQUES - PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	17
5. ENGAGEMENTS HORS BILAN	30
6. ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT.....	31
7. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE).....	31
8. SOCIÉTÉ MÈRE	32
9. AFFECTATION DU RÉSULTAT	34
10. CAPITAL SOCIAL - ACTIONNARIAT - BOURSE.....	35
11. PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS.....	41
12. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE.....	43
13. CALENDRIER FINANCIER 2022	43
14. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE L'ACTIVITÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR.....	44
15. RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	45
16. COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	46

01 Rapport de gestion

Chers Actionnaires,

Le présent Rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société Lectra (la « **Société** ») et du groupe Lectra (« **Lectra** » ou le « **Groupe** », c'est-à-dire l'ensemble consolidé constitué par la société Lectra avec toutes les filiales françaises et étrangères qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce).

Les comptes du Groupe intègrent les acquisitions de Gerber Technology (« **Gerber** »), consolidée depuis le 1^{er} juin 2021, de Neteven, depuis le 28 juillet 2021, et de Gemini CAD Systems (« **Gemini** »), depuis le 27 septembre 2021 (les « **Acquisitions 2021** »).

Pour en permettre une meilleure analyse, les comptes de Lectra avant prise en compte des Acquisitions 2021 (« **Périmètre Lectra 2020** ») et ceux des Acquisitions 2021 sont analysés séparément. Pour le Périmètre Lectra 2020, les comparaisons entre 2021 et 2020 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2020 (à « **données comparables** »).

L'analyse des commandes de nouveaux systèmes est faite au travers de deux indicateurs : d'une part, le montant des logiciels vendus séparément sous forme de licences perpétuelles (« Licences perpétuelles de logiciel »), des équipements et de leurs logiciels embarqués (également vendus sous forme de licences perpétuelles) et des services non récurrents, d'autre part la valeur annuelle des nouveaux abonnements logiciels, pour les offres en mode Software as a Service (SaaS). L'analyse des commandes est limitée au Périmètre Lectra 2020.

Le chiffre d'affaires correspondant aux commandes de licences perpétuelles de logiciel est enregistré dans la rubrique du même nom ; celui correspondant aux logiciels embarqués l'est dans la rubrique « Équipements et leurs logiciels », comme précédemment. Les logiciels vendus sous forme d'abonnement génèrent, quant à eux, du chiffre d'affaires dans la rubrique « Abonnements logiciels ».

Afin de permettre une meilleure mesure des résultats après l'acquisition de Gerber, le Groupe a décidé d'utiliser l'EBITDA courant (hors éléments à caractère non récurrent) pour la mesure de sa performance opérationnelle.

1. Synthèse de l'année 2021

1.1 Acquisitions de Gerber, de Neteven et de Gemini

1.1.1. Gerber

Lectra a annoncé le 8 février 2021 avoir conclu un protocole d'accord en vue d'acquérir la totalité du capital et des droits de vote de la société américaine Gerber Technology puis, le 1^{er} juin 2021, la finalisation de cette acquisition.

Cette acquisition conforte le Groupe dans sa position de marché et lui permet de continuer à étoffer ses offres reposant sur les technologies de l'Industrie 4.0, afin de permettre à ses clients d'accroître considérablement la productivité et la rentabilité de leurs opérations. Ce rapprochement stratégique de Gerber et de Lectra crée un groupe technologique de premier plan au niveau mondial, capable de répondre rapidement à l'évolution des besoins de ses clients sur l'ensemble de ses marchés et de générer encore plus de valeur grâce à des solutions parfaitement intégrées. Ensemble, les deux entreprises disposent d'une large base installée de logiciels de conception de produits et de solutions de découpe automatisée, d'une présence mondiale et d'une longue liste de clients prestigieux. Ce rapprochement stratégique donne ainsi naissance à un acteur mondial de premier plan de l'Industrie 4.0 pour les marchés de la mode, de l'automobile et de l'ameublement.

Cette acquisition a été réalisée sur une base « *cash free/debt free* », pour un montant de 175 millions d'euros - financés par un emprunt de 140 millions d'euros et par la trésorerie du Groupe -, auxquels s'ajoutent 5 millions de nouvelles actions Lectra émises au bénéfice de AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber.

Si l'acquisition par Lectra avait été réalisée le 1^{er} janvier 2021, le chiffre d'affaires, l'EBITDA courant et le résultat net proforma de Gerber pour l'exercice 2021 auraient atteint respectivement 217,3 millions de dollars (environ 184 millions d'euros), 25,6 millions de dollars (environ 22 millions d'euros) et 2,9 millions de dollars (environ 2,4 millions d'euros).

1.1.2. Neteven

La Société a finalisé le 28 juillet 2021 l'acquisition de la société française Neteven.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Lectra d'étendre sa présence sur le marché de la mode en couvrant un maillon supplémentaire de la chaîne de valeur de ses clients.

Fondée en 2005, Neteven a développé une offre innovante, reposant sur une plateforme SaaS et des services associés, permettant aux marques de simplifier et contrôler efficacement la distribution de leurs produits sur les plus grandes marketplaces mondiales.

La transaction porte sur l'acquisition en juillet 2021 de 80 % de Neteven pour un montant de 12,6 millions d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en juin 2025, pour un montant compris entre 0,6 et 0,9 fois le chiffre d'affaires récurrent 2024.

1.1.3. Gemini

La Société a enfin annoncé le 6 septembre 2021 la signature d'un accord en vue d'acquérir l'intégralité du capital et des droits de vote de la société roumaine Gemini.

Cette acquisition s'inscrit également dans la stratégie de Lectra d'enrichir sa présence et sa proposition de valeur sur le marché de la mode.

Fondée en 2004, Gemini a développé plusieurs solutions logicielles innovantes, essentiellement de Conception Assistée par Ordinateur (CAO), pour les petites et moyennes entreprises de la mode.

La transaction porte sur l'acquisition dès à présent de 60 % de Gemini pour un montant de 7,6 millions d'euros. L'acquisition du capital et des droits de vote restants se fera en deux temps, en septembre 2024 et septembre 2026. Le montant de l'acquisition de l'intégralité du capital de Gemini dépendra de la croissance de son chiffre d'affaires. Il devrait être compris entre 13 et 20 millions d'euros.

1.1.4. Proforma 2021

Si les acquisitions de Gerber, Neteven et Gemini avaient été réalisées le 1^{er} janvier 2021, le chiffre d'affaires, l'EBITDA courant et la marge d'EBITDA courante proforma du Groupe pour 2021 auraient atteint respectivement 468 millions d'euros, 73 millions d'euros et 15,6 %.

1.2 Un environnement macroéconomique plus favorable, mais hétérogène et incertain

Si l'activité et les résultats de l'exercice 2021 traduisent un rebond de l'activité et des décisions d'investissement des clients du Groupe, ainsi que le succès de ses nouvelles offres, l'année est restée marquée par les conséquences de la crise du COVID-19, avec l'alternance de périodes de confinement et de restrictions, parfois fortes, et de périodes de reprise, au rythme des vagues successives de la pandémie. Cette situation a maintenu un climat d'incertitude pour les clients du Groupe.

Cette crise s'est également traduite par des difficultés d'approvisionnement et l'augmentation des coûts de certaines matières premières, qui ont pesé sur les délais et les coûts de fabrication du Groupe.

La crise du COVID-19 a également eu un fort impact négatif sur le transport maritime. Ceci s'est traduit par des retards de livraisons et une forte augmentation des coûts correspondants. En 2021 cependant, le Groupe a pu limiter l'impact de ces différentes perturbations sur son activité et ses résultats.

La pénurie de composants électroniques a, par ailleurs, eu un effet négatif sur l'activité des clients automobile du Groupe et, de ce fait, sur le chiffre d'affaires des consommables et pièces.

1.3 Très forte progression du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant, du fait du rebond de l'activité et de la croissance externe

Le chiffre d'affaires de 2021 s'élève à 387,6 millions d'euros, en progression de 64 % à données réelles.

L'EBITDA courant atteint 65,1 millions d'euros, en croissance de 74 % à données réelles, et la marge d'EBITDA courante s'établit à 16,8 %.

Gerber (depuis le 1^{er} juin), Neteven (depuis le 28 juillet) et Gemini (depuis le 27 septembre) contribuent respectivement à hauteur de 106,6 millions d'euros, 1,4 million d'euros et 0,5 million d'euros au chiffre d'affaires. La contribution de Gerber à l'EBITDA courant est positive de 13,3 millions d'euros, celle de Neteven et de Gemini est globalement de 0,2 million d'euros.

Le résultat opérationnel courant consolidé atteint 44,4 millions d'euros. Il comprend une charge de 6,0 millions d'euros au titre de l'amortissement des actifs incorporels résultant des acquisitions de Gerber, de Neteven et de Gemini (cf. chapitre 1.4).

Après une charge nette à caractère non récurrent de 6,1 millions d'euros, au titre des honoraires et autres produits et coûts relatifs à l'acquisition de Gerber, le résultat opérationnel s'élève à 38,3 millions d'euros.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de 1,5 million d'euros. Après un résultat de change négatif de 0,8 million d'euros et une charge d'impôts de 7,7 millions d'euros, le résultat net atteint 28,2 millions d'euros, en progression de 61 % à données réelles.

Le bénéfice net par action s'établit à 0,80 € sur capital de base et 0,78 € sur capital dilué (0,54 € sur capital de base et capital dilué en 2020).

Le cash-flow libre courant atteint 47,5 millions d'euros (25,2 millions d'euros en 2020). Cette forte progression provient principalement du rebond de l'activité et de la progression des résultats. Après un décaissement de 8,0 millions d'euros au titre des honoraires et autres coûts relatifs à l'acquisition de Gerber, le cash-flow libre 2021 s'élève à 39,5 millions d'euros.

1.4 Bilan au 31 décembre 2021

Le bilan au 31 décembre comprend les effets de l'acquisition de Gerber, précisés ci-après. Il intègre également les effets des acquisitions de Neteven et Gemini, qui restent faibles.

Au 31 décembre 2021 les capitaux propres s'élèvent à 400,8 millions d'euros (192,2 millions d'euros au 31 décembre 2020). Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation de capital réalisée pour l'acquisition de Gerber, d'un montant total de 165,3 millions d'euros (cf. chapitre 10).

La Société a souscrit un emprunt de 140 millions d'euros pour financer la partie en numéraire du prix d'acquisition de Gerber, d'un montant de 175 millions d'euros.

Elle a par ailleurs procédé au paiement le 7 mai du dividende au titre de l'exercice 2020, pour un montant de 7,8 millions d'euros, puis au paiement de 12,6 millions d'euros au titre de l'acquisition de Neteven et de 7,6 millions d'euros au titre de celle de Gemini.

Au 31 décembre 2021, l'endettement financier net du Groupe s'établit à 8,8 millions d'euros, composé d'une dette financière de 139,4 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 130,6 millions d'euros.

Au 1^{er} juin, le prix d'acquisition de Gerber a principalement été affecté à des actifs incorporels amortissables et aux écarts d'acquisition pour des montants provisoires respectifs, au 31 décembre 2021, de 123,8 millions d'euros et 199,8 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2021 est négatif de 31,5 millions d'euros.

2. Feuille de route stratégique 2020-2022 : deuxième rapport d'étape

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030. Sa mise en œuvre s'est effectuée jusqu'à présent à travers deux feuilles de route stratégiques.

La première, couvrant la période 2017 à 2019, a permis de poser les fondamentaux essentiels au futur du Groupe, notamment par l'intégration réussie dans ses nouvelles offres des technologies clés pour l'Industrie 4.0 (cloud, Internet des objets, big data et intelligence artificielle), le renforcement du Comité exécutif, la réorganisation des filiales en quatre grandes régions et les lancements des premières offres logicielles en mode SaaS.

La seconde, se déroulant sur la période 2020-2022 et publiée dans le rapport financier du 11 février 2020, a pour objectif de permettre à Lectra de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité.

Malgré les conséquences de la crise économique provoquée par le COVID-19, les objectifs de cette feuille de route stratégique 2020-2022 demeurent d'actualité. Seuls les objectifs de croissance au terme de cette période ont été ajustés par rapport à ceux initialement fixés, notamment suite à l'acquisition par Lectra de Gerber, Neteven et Gemini.

La stratégie Lectra 4.0 ainsi que les principaux chapitres de la feuille de route stratégique 2020-2022 sont résumés ci-dessous, suivis d'un rapport d'étape décrivant les actions mises en œuvre en 2021 dans ce cadre.

2.1 Lectra 4.0 : une vision de long terme

Des marchés en profondes mutations

Partout dans le monde, les clients de Lectra sont confrontés à l'évolution des comportements des consommateurs. Ceux-ci expriment de nouvelles attentes en matière d'expérience et de personnalisation et exigent de plus en plus de transparence, d'authenticité et d'engagement éthique de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

Pour rester dans la course, les marques et industriels de la mode doivent se remettre en question. Il leur faut repenser et unifier

l'expérience magasin et digitale, lancer sur le marché de nouveaux modèles toujours plus créatifs dans des délais de plus en plus courts et intégrer une démarche éco-responsable, tout en réduisant stocks, soldes et invendus.

Par ailleurs, les équipementiers automobiles, sous la pression des constructeurs et confrontés à des conditions de marché difficiles, doivent aussi se réinventer pour préserver leurs marges, tout en préparant les intérieurs du futur.

Enfin, les acteurs de l'ameublement sont, quant à eux, contraints de s'adapter sans tarder aux demandes des nouvelles générations désireuses de meubles configurables et personnalisés, à l'évolution des styles de vie et aux défis du digital.

L'Industrie 4.0 transforme les processus industriels

L'Industrie 4.0 impose une nouvelle organisation des usines reposant sur l'interaction entre les différents acteurs et les outils de production – appelés à devenir de plus en plus flexibles –, ainsi que sur une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Pour tirer tout le potentiel de la quatrième révolution industrielle, les entreprises devront préalablement digitaliser l'ensemble des processus de la chaîne de valeur, de la création au point de vente, et mettre en place des lignes de production modulaires, intelligentes et communicantes. Dès lors, il sera possible d'automatiser, puis d'optimiser de manière continue l'ensemble des processus, grâce à l'utilisation des technologies de l'Industrie 4.0, principalement le cloud, le big data, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets.

In fine, l'Industrie 4.0 permettra de passer d'une production de masse à une production agile, voire personnalisée, sans surcoût ni délai supplémentaire, dont les consommateurs seront les grands bénéficiaires.

Une stratégie pour répondre aux défis de l'Industrie 4.0

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0, dont l'objectif est de positionner d'ici 2030 le Groupe comme acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés, repose sur quatre piliers :

- un positionnement premium, basé sur des solutions et services à forte valeur ajoutée, intégrant une solide expertise métier ;

- une concentration de l'activité sur trois marchés stratégiques – la mode, l'automobile et l'ameublement –, avec une approche spécifique pour chacun d'eux en matière d'offres, d'organisation et de processus ;
- l'intégration des clients au cœur des activités du Groupe, avec un engagement de ses équipes à tout mettre en œuvre pour leur permettre d'utiliser ses solutions de manière optimale ;
- la mise sur le marché progressive de nouveaux services 4.0 qui combineront analyse des données, expertise de Lectra et intelligence artificielle afin de permettre à ses clients d'améliorer en permanence leurs opérations.

Lectra réunit déjà les fondamentaux nécessaires pour aider ses clients à entrer dans cette nouvelle ère industrielle : une expérience de quinze ans dans l'Internet industriel des objets, une forte expertise métier dans les marchés sectoriels de ses clients et une maîtrise totale des savoir-faire liés aux équipements, logiciels, données et services. De plus, le Groupe peut s'appuyer sur une base clients prestigieuse, une présence mondiale, un leadership technologique – fortement accru suite au lancement de ses premières offres pour l'Industrie 4.0 – et un modèle économique vertueux lui permettant d'autofinancer son développement.

Rapport d'étape

Les quatre piliers de la stratégie Lectra 4.0 demeurent d'actualité.

Suite à l'acquisition de Gerber, l'ensemble des fondamentaux de Lectra se sont renforcés : aucun concurrent du Groupe ne dispose d'une expérience dans l'Internet industriel des objets, d'une expertise métier des marchés sectoriels visés, d'une maîtrise des technologies, d'une base client, d'une présence, d'un leadership et d'un modèle économique aussi robustes, riches et avancés.

2.2 Feuille de route stratégique pour 2020-2022

Accélération vers l'Industrie 4.0

En février 2020, le Groupe s'était fixé quatre priorités stratégiques :

- premièrement, accélérer la croissance organique. Pour cela, Lectra renforce dans le même temps ses actions de prospection, en vue d'accroître ses parts de marché, et ses actions de ventes de nouvelles lignes de produits à ses clients existants, afin d'augmenter le chiffre d'affaires par client. Par ailleurs, le Groupe encourage la migration des clients vers ses offres à plus forte valeur ajoutée et met en place des programmes pour accélérer le remplacement des équipements – Lectra ou concurrents – d'anciennes générations.

- deuxièmement, renforcer les relations avec les clients. Le Groupe repense ses activités à partir de l'usage de ses solutions, afin de mieux anticiper les attentes de ses clients et de personnaliser leurs interactions avec lui. En particulier, des équipes *customer success* sont progressivement déployées, pays par pays. Elles ont pour objectif de rendre les clients aussi performants que possible, grâce à l'utilisation des solutions Lectra, en vue de créer un cercle vertueux d'augmentation de leur valeur ajoutée perçue, donc de leur fidélité et, par conséquent, du chiffre d'affaires récurrent du Groupe. Cette évolution amène Lectra à adapter les missions de ses équipes commerciales et services, et à utiliser davantage le digital dans l'ensemble de ses interactions avec ses clients.

- troisièmement, étendre les offres pour l'Industrie 4.0. Ces dernières, sous forme de nouvelles lignes de produits ou de compléments des logiciels et équipements existants, représentent un fort potentiel de développement pour Lectra. Elles donnent la possibilité à ses clients de mettre en œuvre les principes de l'Industrie 4.0 et de répondre à l'évolution des demandes des consommateurs, en particulier pour des produits personnalisés. Lectra poursuit ainsi sa politique d'investissement R&D en y consacrant 11 à 12 % de son chiffre d'affaires sur la période 2020-2022, dans le but notamment de renforcer son expertise autour des données et de l'intelligence artificielle. Ces investissements permettent d'apporter plus de valeur aux offres existantes et d'en lancer de nouvelles, dédiées à l'Industrie 4.0.

- quatrièmement, développer de nouveaux axes de croissance. Dans la continuité de sa précédente feuille de route, le Groupe intensifie les opérations de croissance externe. Lectra privilégie deux types de cibles : les premières, stratégiques – essentiellement des start-ups –, ont mis sur le marché une offre qui pourrait compléter son portefeuille produit ou disposent de briques technologiques qu'elle pourrait intégrer ; les secondes, tactiques, opèrent dans la même industrie que Lectra et lui permettraient de renforcer ses parts de marché. En parallèle, Lectra favorise l'*open innovation* et renforce les ressources allouées à son Innovation Lab, situé sur son campus technologique de Bordeaux-Cestas, tout en développant des partenariats avec différents acteurs du marché.

Suite à l'annonce de l'acquisition de Gerber, Lectra a ajouté une cinquième priorité stratégique : « exploiter toutes les synergies résultant de l'acquisition de Gerber Technology ». Les deux sociétés disposent en effet de nombreux atouts complémentaires qui permettent notamment à Lectra d'exploiter son portefeuille produits auprès des clients de Gerber – en particulier ses offres pour l'Industrie 4.0 – tout

en cherchant à obtenir le meilleur rapport coût-efficacité en rationalisant les capacités internes des deux sociétés

Rapport d'étape

Ces cinq priorités stratégiques ont guidé les actions du Groupe en 2021.

L'adoption croissante des offres de Lectra pour l'Industrie 4.0 – Quick Estimate, Quick Nest, Flex Nest, Fashion On Demand by Lectra, Furniture On Demand by Lectra, Kubix Link et Retviews – confirme la pertinence de sa stratégie et de ses choix depuis 2017. En 2021, 230 nouveaux clients ont choisi l'une de ces offres pour l'Industrie 4.0, portant ainsi à 500 le nombre de sociétés utilisant l'une ou plusieurs d'entre elles – auxquels s'ajoutent désormais les 120 clients de Neteven. Ce succès s'est notamment traduit dans la forte progression des commandes de nouveaux abonnements logiciels en 2021 (*cf.* chapitres 1 et 2).

Amorcé début 2020 en Italie, en France et aux États-Unis, le déploiement des équipes *customer success* se poursuit dans le reste du monde à un rythme soutenu : 720 personnes, dont 20 *customer success* managers dédiés aux offres pour l'Industrie 4.0, accompagnent au quotidien les clients du Groupe, avec comme objectif de les rendre aussi performants que possible grâce à l'utilisation des solutions du Groupe. Le nombre de *customer success* managers continuera d'augmenter au cours des prochaines années, afin notamment d'accompagner de plus en plus de clients sur davantage d'offres.

Lectra a également maintenu sa politique d'investissements soutenus en R&D. Pour le Périmètre Lectra 2020, ceux-ci ont représenté 34,1 millions d'euros en 2021, soit 12,2 % du chiffre d'affaires. Si les Acquisitions 2021 avaient été réalisées au 1^{er} janvier 2021, ce montant aurait atteint 50,8 millions d'euros, soit 10,9 % du chiffre d'affaires total proforma 2021.

Au 31 décembre 2021, les équipes R&D du Groupe s'élevaient à 478 personnes, auxquelles s'ajoutent près de 50 prestataires externes : aucun autre acteur de l'industrie ne dispose d'une telle capacité d'innovation.

Par ailleurs, Lectra a poursuivi ses investigations en matière de croissance externe et a, en complément de Gerber, réalisé les acquisitions de Neteven et Gemini. D'autres acquisitions ciblées pourraient être menées dès 2022.

Enfin, dès la finalisation de l'acquisition de Gerber le 1^{er} juin 2021, un plan d'intégration des équipes, des processus et des outils a été défini. Depuis, les équipes sont complètement intégrées, les premiers outils informatiques sont harmonisés, les processus commerciaux et ressources humaines sont alignés et les premières synergies court terme ont été activées.

Une croissance durable et rentable

Si les objectifs financiers communiqués en février 2020 ont dû être révisés, début 2021, pour tenir compte des conséquences de la crise économique provoquée par le COVID-19 et de l'acquisition Gerber, le Groupe a maintenu sa volonté d'assurer une croissance durable et rentable sur la période 2021-2022.

Dans son rapport financier 2020, publié le 10 février 2021, Lectra a annoncé s'être fixé comme objectif de retrouver en 2022 le chiffre d'affaires agrégé réalisé par Lectra et Gerber en 2019, soit 482 millions d'euros.

Par ailleurs, l'acquisition de Gerber permettra de dégager en 2022 des synergies dont l'impact sur l'EBITDA courant devrait représenter entre 12 et 18 millions d'euros. En ajoutant cet impact aux performances opérationnelles attendues des deux groupes, la marge d'EBITDA courante serait alors comprise entre 17 % et 20 %.

La partie en numéraire du prix d'acquisition de Gerber (175 millions d'euros) a été financée par la trésorerie du Groupe (135 millions d'euros au 31 décembre 2020) et par un emprunt de 140 millions d'euros.

Le cash-flow libre dégagé par le nouvel ensemble permet la poursuite de la stratégie d'acquisitions, le maintien d'une politique de rémunération des actionnaires par le versement de dividendes, qui devraient représenter, sur la période de la feuille de route, un taux de distribution de 40 % à 50 % du résultat net (hors éléments à caractère non récurrent), et le remboursement de l'emprunt.

Rapport d'étape

Comme indiqué au chapitre 3, le chiffre d'affaires du Périmètre Lectra 2020 (279 millions d'euros) progresse de 19 % en 2021 par rapport à 2020 et retrouve son niveau d'avant crise (280 millions d'euros en 2019).

Le chiffre d'affaires récurrent du Périmètre Lectra 2020 est supérieur à celui d'avant crise. Lectra a ainsi renforcé son ratio de sécurité, qui atteint en 2021 le niveau record de 98,2 %, toujours pour ce périmètre, et s'établit à 94,3 % avec l'impact des acquisitions réalisées au cours de l'exercice, traduisant la volonté du Groupe d'assurer une croissance durable et rentable de son activité.

Lectra entend poursuivre sa politique de rémunération des actionnaires et d'acquisitions au travers de l'utilisation de sa trésorerie disponible.

Les objectifs financiers que le Groupe s'est fixé pour 2022 figurent au chapitre 14.

3. Périmètre Lectra 2020

Avec une parité moyenne de 1,18 \$ / 1 € en 2021, le dollar s'est inscrit en baisse de 4 % par rapport à 2020. Le yuan, de son côté, s'est apprécié de 3 % par rapport à l'euro. L'évolution des devises a eu pour effet mécanique de diminuer de 2,8 millions d'euros (- 1 %) le chiffre d'affaires et de 1,4 million d'euros (- 3 %) le résultat opérationnel courant dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Forte progression des commandes, du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant

Le chiffre d'affaires (279,1 millions d'euros) progresse de 19 % (+ 18 % à données réelles) par rapport à celui de 2020 qui avait subi les effets négatifs de la crise sanitaire.

Commandes

Les commandes de licences perpétuelles de logiciels, d'équipements et de leurs logiciels et de services non récurrents (117,8 millions d'euros) progressent de 44 %.

Les commandes d'équipements et de leurs logiciels (96,7 millions d'euros) ainsi que de formation et de conseil (12,8 millions d'euros) augmentent respectivement de 52 % et 43 %. Les commandes de licences perpétuelles de logiciel (6,3 millions d'euros) diminuent de 18 % compte tenu du poids croissant des logiciels vendus en mode abonnement (SaaS).

Géographiquement, les commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements et de leurs logiciels et de services non récurrents progressent de 64 % en Asie-Pacifique, de 38 % en Europe, de 31 % dans les Amériques et de 23 % dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...). Elles augmentent de 65 % dans l'automobile, 37 % dans la mode, 36 % dans l'ameublement et 20 % dans les autres industries.

Par ailleurs, la valeur annuelle des commandes de nouveaux abonnements logiciels s'élève à 6,1 millions d'euros et a plus que doublé par rapport à 2020. En hausse dans toutes les régions, ces commandes concernent principalement le marché de la mode.

Chiffre d'affaires des licences de logiciel, des équipements et de leurs logiciels et des services non récurrents

Le chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et de leurs logiciels et des services non récurrents (107,6 millions d'euros) augmente de 40 %. Il comprend principalement :

- les licences perpétuelles de logiciel (6,6 millions d'euros), qui diminuent de 20 % et contribuent à hauteur de 2 % au chiffre d'affaires (4 % en 2020) ;
- les équipements et leurs logiciels (87,9 millions d'euros), qui progressent de 54 % et représentent 31 % du chiffre d'affaires (24 % en 2020) ;
- la formation et le conseil (11,1 millions d'euros), qui augmentent de 13 % et représentent 4 % du chiffre d'affaires (4 % en 2020).

Le montant des commandes de licences perpétuelles de logiciels, d'équipements et de leurs logiciels et de services non récurrents (117,8 millions d'euros) est supérieur de 10,2 millions d'euros au chiffre d'affaires correspondant (107,6 millions d'euros). Cet écart s'explique principalement par la forte dynamique des commandes et par les problèmes de disponibilités dans les transports maritimes qui conduisent à des décalages d'expédition et de facturation.

Ainsi, au 31 décembre 2021, le carnet de commandes des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et de leurs logiciels ainsi que de la formation et du conseil s'établit à 35,2 millions d'euros, un niveau particulièrement élevé. Il augmente de 11,4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 à données réelles et de 9,9 millions d'euros à données comparables.

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

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 37 % du chiffre d'affaires – s'élève à 102,9 millions d'euros, en progression de 4 %.

Cette composante du chiffre d'affaires, un des piliers du modèle économique du Groupe, représente un facteur de protection qui a atténué les conséquences de la crise du COVID-19 sur son chiffre d'affaires et ses résultats. Le chiffre d'affaires des contrats récurrents se décompose ainsi :

- les abonnements logiciels s'établissent à 7,5 millions d'euros, le double de 2020, et représentent 3 % du chiffre d'affaires ;
- les contrats de maintenance des logiciels (36,0 millions d'euros), en recul de 3 %, représentent 13 % du chiffre d'affaires ;
- les contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels (59,4 millions d'euros), en croissance de 3 %, représentent 21 % du chiffre d'affaires.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (68,6 millions d'euros) augmente de 18 % par rapport à celui de 2020, qui avait subi la très forte baisse d'activité des clients du Groupe consécutive à la crise sanitaire. Il représente 25 % du chiffre d'affaires (25 % en 2020).

Au total, le chiffre d'affaires récurrent (171,5 millions d'euros) progresse de 9 %.

Marge brute

La marge brute s'élève à 203,0 millions d'euros, en croissance de 16 % par rapport à 2020.

Le taux de marge brute s'établit à 72,7 %, en diminution de 1,8 point par rapport à celui de 2020, du fait de l'évolution du mix produit, avec en particulier la très forte croissance du chiffre d'affaires des équipements et de leurs logiciels.

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de services ou de la formation et du conseil ne sont pas intégrées dans le coût des ventes, mais figurent dans les frais généraux.

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à 163,0 millions d'euros, en progression de 9 % par rapport à 2020 (+ 8% à données réelles). Ils se décomposent comme suit :

- 138,0 millions d'euros de frais fixes (- 2 %) ;
- 25,0 millions d'euros de frais variables (multipliés par 2,6).

Si les frais fixes ont continué de bénéficier en 2021 des mesures de limitation des dépenses mises en œuvre en 2020, la forte hausse des frais variables, dont l'essentiel est constitué de la part variable des rémunérations, de la participation et de la prime d'intéressement, s'explique par la très forte progression des commandes de nouveaux systèmes, du chiffre d'affaires et des résultats.

En 2021, les résultats sont nettement supérieurs aux objectifs, ce qui se traduit par des montants de rémunérations variables et de prime d'intéressement importants, la formule de calcul intégrant un effet accélérateur lorsque les objectifs sont dépassés. En 2020, les objectifs n'avaient pas été atteints, en raison de la crise du COVID-19, et les montants des rémunérations variables et de la prime d'intéressement avaient été particulièrement faibles.

Les dépenses de recherche et développement (34,1 millions d'euros), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 12,2 % du chiffre d'affaires (31,5 millions d'euros et 13,3 % du chiffre d'affaires en 2020). Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent 25,5 millions d'euros (22,7 millions d'euros en 2020).

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant atteint 40,0 millions d'euros ; il progresse de 61 % par rapport à 2020 (+ 56 % à données réelles).

La marge opérationnelle courante s'établit à 14,3 %, en croissance de 3,8 points à données comparables et de 3,4 points à données réelles.

4. Facteurs de risques - procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Ce chapitre décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure, de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique. Il précise également la façon dont le Groupe assure la gestion et la prévention de ces risques, selon leur nature.

L'analyse présentée dans ce chapitre prend en compte les acquisitions réalisées par le Groupe en 2021, dont la plus significative, qui a le plus d'impact sur l'analyse, celle de Gerber, et les principaux risques en lien avec ces acquisitions qui ont été identifiés à la date du présent rapport.

La Direction financière s'assure que les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne permettent la maîtrise des risques au sein du Groupe, tout en optimisant sa performance opérationnelle, dans le respect de sa stratégie, de ses valeurs et de son éthique. Elle effectue régulièrement une revue de ces dispositifs afin d'identifier les axes de progrès, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, et revoit régulièrement ses processus de reporting et d'harmonisation du système d'information.

4.1 Facteurs de risques

La pertinence du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place suppose que les risques auxquels le Groupe est soumis soient identifiés et analysés.

Le recensement des risques est placé sous la responsabilité conjointe de la Direction financière et de la Direction juridique, avec la contribution de l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Il s'inscrit dans un processus d'amélioration permanente, compte tenu des modifications de l'environnement dans lequel le Groupe évolue et des changements dans son organisation rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse.

Un travail complet de cartographie et d'évaluation des risques a été mené en 2018, avec l'aide méthodologique d'un conseil extérieur spécialisé. Ce chapitre tient compte des conclusions de cette étude et des mises à jour intervenues chaque année depuis.

Les risques extra-financiers de nature sociale, sociétale et environnementale, qui ont fait l'objet d'une cartographie spécifique, sont

plus amplement décrits dans la Déclaration de performance extra-financière jointe au présent Rapport.

L'épidémie de COVID-19 a fortement marqué les années 2020 et 2021

Dès le début de la crise, le Groupe a pris les mesures d'hygiène et de distanciation physique nécessaires pour préserver la santé de ses employés, de ses clients, de ses fournisseurs et de ses autres parties prenantes. Ces mesures sont restées en vigueur en 2021 et ont permis de réduire le risque de contamination au sein de l'entreprise.

Les mesures de confinement de la population, dans de nombreux pays, et l'arrêt des usines des clients du Groupe se sont traduits par un recul des commandes, du chiffre d'affaires et des résultats du Groupe. Toutefois, la force du modèle économique du Groupe, et en particulier le poids des revenus récurrents et l'encaissement d'avance d'une partie de son chiffre d'affaires, ainsi que la solidité de sa situation financière ont permis à Lectra de faire face aux conséquences de cette pandémie et d'en limiter les impacts. Ses résultats étaient restés positifs en 2020 et la Société avait décidé de ne pas faire appel aux diverses mesures proposées par le gouvernement français, telles que moratoires sur les paiements, activité partielle ou le prêt garanti par l'Etat.

Si cette pandémie et ses conséquences négatives devaient perdurer, le Groupe est armé pour y faire face et en minimiser les impacts négatifs sur ses comptes et sa situation financière.

D'autres risques liés à la crise sanitaire de la COVID-19, apparus en 2021, sont développés au chapitre 1 du présent Rapport.

Le Comité d'audit a procédé à une revue des principaux risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de Lectra ainsi que son activité, sa situation financière, ses résultats financiers, sa capacité à réaliser ses objectifs, ou sa réputation.

Les facteurs de risques sont présentés en deux grandes catégories : les risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe évolue et les risques opérationnels liés à son activité. D'autres risques non identifiés à la date du présent

Rapport ou dont la réalisation n'est pas considérée comme susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur le Groupe, peuvent exister ou survenir.

Suite à l'acquisition de Gerber au 1^{er} juin 2021, l'activité de Gerber étant similaire à celle de Lectra avant cette acquisition, la description qui suit, portant sur tous les risques auxquels le Groupe est exposé reste pertinente et a été mise à jour, le cas échéant, sur des thèmes propres à Gerber.

4.1.1. Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe évolue

Risques liés à l'environnement macroéconomique et géopolitique

Le Groupe est exposé aux cycles économiques mondiaux.

En effet, les solutions vendues par Lectra représentent un coût financier conséquent pour ses clients. Une partie de la prise de décision dépend de l'environnement macroéconomique et de la situation du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Un environnement global, un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise peuvent conduire les clients à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement.

L'évolution économique des pays dans lesquels le Groupe est présent n'est pas homogène et la situation politique, économique et monétaire de certains d'entre eux s'est dégradée ou pourrait se dégrader. Plus encore que cette dégradation, l'alternance de nouvelles positives et négatives, l'absence de visibilité et l'accroissement des inquiétudes des entreprises pèsent fortement sur leurs décisions d'investissement, et donc sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

Les risques liés au « Brexit » sont non significatifs pour le Groupe dans la mesure où le Royaume-Uni a représenté moins de 3 % du chiffre d'affaires consolidé au cours des trois derniers exercices.

Le principal facteur de protection contre les aléas de l'environnement dans lequel le Groupe évolue réside dans son modèle économique, caractérisé en particulier par :

- une répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et du très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée entre le chiffre d'affaires provenant des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents, moteur de la croissance de l'entreprise, et le chiffre d'affaires récurrent (contrats de maintenance, contrats SaaS (*Software-as-a-Service*), consommables et pièces), qui constitue un amortisseur en période de conjoncture difficile.

La marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent couvre à elle seule environ 94 % des frais généraux fixes annuels (90 % en 2020).

Les grandes mutations liées à la mondialisation, telles que 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 pays.

Grâce à sa forte présence dans les grands pays émergents, qui devraient produire une partie importante de la croissance mondiale au cours des prochaines années, le Groupe est armé pour bénéficier d'un vecteur de croissance dynamique.

Risques de marché

Compte tenu de sa présence internationale, le principal risque de marché qui pèse sur le Groupe est le risque de change.

Risques de 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 d'autres monnaies que l'euro.

Le Groupe est particulièrement sensible aux variations de la parité entre l'euro et le dollar américain, mais également entre l'euro et d'autres devises, notamment le yuan chinois du fait de sa décorrélation progressive du dollar, de la production en Chine d'une partie des équipements qu'il commercialise, d'un volume d'activité croissant dans ce pays et du rôle important qu'elle joue dans la compétitivité relative du Groupe face à certains de ses concurrents chinois ou internationaux dont les produits sont fabriqués en Chine.

Ce risque a été réduit, du fait de l'intégration de Gerber.

En 2021, avec sept mois de consolidation de Gerber, cinq mois de Neteven et trois mois de Gemini, 35 % du chiffre d'affaires consolidé, 55 % du coût des ventes et 57 % des frais généraux ont été libellés en euros.

Ces pourcentages sont respectivement de 42 %, 24 % et 24 % pour le dollar américain et 9 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 9 % et 6 % 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 quatre impacts sur le Groupe :

- un impact « concurrentiel » : Lectra est présent sur des marchés internationaux. Il produit ou fait produire ses équipements en France, aux États-Unis et en Chine, mais ses principaux concurrents fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan, alors que ceux du Groupe sont à 55 % en euro, 24 % en dollar américain et 9 % en yuan ;

- un impact « marché » : dans la mode, les clients européens et américains ont pour beaucoup délocalisé leur production, et de fortes fluctuations de devises – notamment entre le yuan, le dollar et l’euro – les incitent à modifier leurs sources d’approvisionnement. À l’opposé, les clients de l’industrie automobile et de l’ameublement produisent dans les pays ou régions dont les devises sont généralement les mêmes que celles dans lesquelles se font les ventes, et la variation de ces devises les influence peu ;
- un impact « compte de résultat » : la consolidation des comptes s’effectuant en euro, 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 ;
- un impact « bilan » : les créances de la Société sur ses filiales et ses clients pour les ventes directes sont enregistrées en devises. Le risque porte sur la variation entre les cours de change à la date de la facturation et ceux à la date de l’encaissement. L’impact est enregistré dans le résultat de change du compte de résultat.

La quasi-totalité des positions en devises dans l’état de la situation financière de la Société sont couvertes par des ventes et achats à terme de devises. Certaines positions en devises dans les filiales de la Société restent soumises au risque de fluctuation des parités de change.

La sensibilité aux fluctuations du dollar américain et des autres devises figure dans la note 38 de l’annexe aux comptes consolidés.

Risques de liquidité

Au 31 décembre 2021, le montant des dettes financières du Groupe s’élève à 139,4 millions d’euros. Les modalités contractuelles de remboursement de l’emprunt à moyen terme figurent en note 22 de l’annexe aux comptes consolidés. Parallèlement, la trésorerie disponible s’établit à 130,6 millions d’euros.

Le Groupe est soumis, pendant la durée de l’emprunt, au respect d’un ratio financier (covenant) entre l’endettement financier net et l’EBITDA (leverage ratio) les 30 juin et 31 décembre de chaque année. Le non-respect de ce ratio pourrait conduire les prêteurs à exiger le remboursement anticipé de l’intégralité du montant de l’emprunt restant dû. Ces conditions sont détaillées en note 22 de l’annexe aux comptes consolidés. Le Groupe a respecté ce covenant au 31 décembre 2021.

Compte tenu de ces éléments et des flux de trésorerie que le Groupe prévoit de dégager (du fait notamment d’un besoin en fonds de roulement structurellement négatif), le risque que le Groupe puisse faire face à une difficulté de trésorerie à court terme est proche de zéro.

Risques de taux

L’exposition du Groupe aux variations de taux d’intérêt provient uniquement de l’emprunt à taux variable souscrit le 1^{er} juin 2021 (cf. note 22 de l’annexe aux comptes consolidés), pour lequel le risque de fluctuation du taux n’a pas été couvert.

Toutefois, l’évolution des taux d’intérêt est suivie régulièrement et le Groupe pourrait décider d’utiliser les instruments financiers (swaps de taux d’intérêt, options...) permettant d’en limiter les effets sur le coût de son emprunt.

Parallèlement, le Groupe adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie.

Risques de contrepartie

L’exposition du Groupe à des risques de contrepartie est très faible. Ils sont liés à ses placements de trésorerie, uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques de premier plan, et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture du risque de change. Les valeurs d’actif correspondantes sont suivies régulièrement.

Risques liés aux marchés boursiers

La Société ne détient aucune participation dans des sociétés cotées autre que ses propres actions détenues dans le cadre d’un contrat de liquidité (cf. note 17.2 de l’annexe aux comptes consolidés) ou plus généralement du programme de rachat d’actions autorisé par l’Assemblée générale (cf. chapitre 11). Au 31 décembre 2021, la Société détenait 0,02% de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité. De ce fait, elle n’est pas soumise aux risques relatifs aux marchés boursiers.

Risques liés aux effets du changement climatique

Compte tenu de son activité et de la concentration d’une grande partie de ses activités industrielles sur son site de Bordeaux-Cestas, le Groupe ne considère pas les risques liés aux effets du changement climatique comme significatifs. Il ne peut toutefois pas exclure que, dans certaines régions du monde, des phénomènes climatiques extrêmes aient un impact sur ses clients, leur activité et leurs décisions d’investissement. La répartition de l’activité de Lectra dans le monde entier permet toutefois de minimiser ce risque.

Risques juridiques et réglementaires

Lectra distribue ses produits dans plus de 100 pays au travers d’un réseau de 61 filiales commerciales et de services, complété par des agents et des distributeurs dans certaines pays dans lesquels le Groupe n’a pas de présence directe. Il est, de ce fait, soumis à de très nombreuses réglementations juridiques, douanières, fiscales et sociales.

Si les procédures en matière de contrôle interne donnent 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 de nombreux flux intragroupes qui ont rendu essentielle l'application d'une politique de prix de transfert très documentée, qui soit conforme aux préconisations françaises, locales et internationales (OCDE en particulier).

L'activité de recherche et développement (R&D) bénéficie du crédit d'impôt recherche en vigueur en France, qui a représenté, en 2021, 8,4 millions d'euros, soit 20 % du montant total des dépenses correspondantes, 19 % du résultat opérationnel courant et 30 % du résultat net consolidé. Une réduction significative ou une suppression de cette disposition fiscale dans les années à venir aurait un impact significatif sur les résultats du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, Lectra 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 sa situation financière ou sa rentabilité.

Enfin, la Société étant cotée sur Euronext Paris, elle est soumise aux spécificités des réglementations boursières, notamment celles de l'Autorité des Marchés Financiers (l'« **AMF** »).

4.1.2. Risques liés à l'activité du Groupe

Risques liés à l'offre produits et l'innovation

Lectra développe et fabrique des solutions technologiques, à base de logiciels, d'équipements de découpe automatique, de données et de services, qui utilisent des technologies nouvelles en constante évolution.

Ses produits devant être de haute qualité et avec un fonctionnement stable, Lectra bénéficie d'un système d'assurance qualité visant à éviter, autant que faire se peut compte tenu de la complexité des produits, l'apparition de défauts à toute étape de la conception et production des produits. Lectra analyse actuellement les pratiques mises en place par Gerber de façon à assurer, le cas échéant, la garantie d'un même niveau de standard qualité.

Pour maintenir son avance technologique, Lectra doit faire preuve en permanence de créativité et d'innovation. Dans le domaine du logiciel,

en particulier, le Groupe est confronté à la concurrence d'un nombre croissant de sociétés spécialisées dans un domaine particulier, ce qui les rend parfois plus attractives pour les clients. Comme dans d'autres secteurs, le risque existe qu'une technologie ou un modèle économique de rupture vienne perturber sa position sur ses marchés.

Par ailleurs, malgré leur caractère innovant, certains nouveaux produits développés par Lectra peuvent être en décalage avec les attentes de ses clients ou leur capacité à intégrer ces produits dans leur organisation et leurs processus.

Pour réduire ces risques, le Groupe consacre des montants importants au développement produit et à l'innovation. Les dépenses de R&D représentent 11,0 % du chiffre d'affaires en 2021, avant déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France ainsi que des subventions liées à certains programmes de R&D.

Lectra assure également une veille technologique active afin d'identifier, le plus en amont possible, les nouvelles technologies susceptibles d'améliorer ou d'enrichir son offre ou les technologies développées par des tiers qu'il pourrait acquérir.

Enfin, Lectra associe certains clients au développement de ses nouveaux produits, afin de proposer des solutions technologiques qui soient les plus adaptées aux besoins de la majorité des sociétés des différents marchés sectoriels auxquels il s'adresse.

Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit veiller à la fois à ce que ses innovations ne soient pas copiées et que les produits qu'il conçoit ne portent pas atteinte aux éventuels droits de tiers. Une équipe dédiée à la protection de la propriété intellectuelle, au sein de la Direction juridique, mène des actions aussi bien offensives que défensives en matière de brevets et de logiciels. Elle met en œuvre les outils de protection des innovations et les procédures de validation des innovations du Groupe vis-à-vis des droits de tiers. Elle met en place une politique de défense à travers la recherche de toute utilisation illicite de ses brevets et des copies piratées de ses logiciels, qui peuvent limiter sa croissance dans certains pays, et engage les poursuites judiciaires nécessaires pour protéger les actifs immatériels de Lectra.

Risques liés à l'offre logicielle reposant sur une infrastructure cloud

Lectra a lancé depuis 2018 de nouveaux logiciels, commercialisés en mode SaaS, qui reposent sur une infrastructure cloud. Le Groupe est donc exposé aux risques inhérents à toute activité dans le cloud : défaillance de sécurité, rupture de confidentialité, perte d'intégrité des données hébergées, ou indisponibilité des services notamment. Ces risques peuvent avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires, la performance financière et la réputation du Groupe.

Dès la conception et le développement des logiciels, les enjeux spécifiques liés à la technologie cloud tels que la sécurité, la performance et la garantie de service sont pris en compte selon une approche « *secure-by-design* », et par l'utilisation d'outils et processus de surveillance et de sécurité adaptés.

Les moyens nécessaires sont mis œuvre pour respecter les lois et réglementations locales, notamment pour ce qui concerne les données des clients du Groupe. Le Groupe dispose à cet effet d'équipes dédiées, à savoir un responsable de la sécurité des systèmes d'information (le « **RSSI** »), ainsi que d'un responsable de la protection des données (Data Protection Officer – le « **DPO** »), nommé auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (la « **CNIL** ») qui s'assure du respect de la législation sur les données personnelles (en application du Règlement Général sur la Protection des Données – le « **RGPD** »). En complément, pour mesurer les risques, et les réduire lorsque nécessaire, des campagnes périodiques de tests d'intrusion et d'isolation des données sont menées sur l'ensemble du périmètre couvert par les offres SaaS.

Par ailleurs, le Groupe externalise son infrastructure cloud auprès de fournisseurs disposant de certifications de sécurité (notamment l'ISO 27001) et d'une protection du plus haut niveau contre les cyber menaces. Les données hébergées auprès de ces fournisseurs font l'objet de chiffrement systématique et de sauvegardes quotidiennes déportées sur des sites distants.

Risques liés à la sécurité des systèmes d'information

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.

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

Pour réduire ces risques et lutter contre la cybercriminalité, il s'appuie sur son responsable de la sécurité des systèmes d'information (le « **RSSI** ») et sur son responsable de la protection des données (le « **DPO** »), et applique une politique de sécurité des systèmes d'information (la « **PSI** ») définissant les normes à appliquer.

Une commission sécurité a été mise en place au niveau du groupe présidée par le Chief Technology Officer (le « **CTO** »), membre du Comité Exécutif. Cette commission pilote un plan d'action annuel sécurité qui permet au groupe Lectra de se maintenir à l'état de l'art en termes de sécurité.

Le Groupe dispose, en cas de sinistre, dans le cadre d'un plan de reprise d'activité (le « **PRA** »), des moyens adaptés visant à garantir un redémarrage cohérent et rapide des applications critiques et des données qu'elles supportent. Parmi ces moyens figurent en premier lieu la duplication en temps réel des données et des systèmes dans deux salles informatiques distantes garantissant une poursuite de l'activité sans interruption en cas d'arrêt d'une des deux salles. Chacune dispose de ses propres protections techniques (contrôle d'accès, groupe électrogène, onduleur, climatisation redondante, système anti-incendie avec supervision sous alarme permanente), ainsi que d'une double connexion à Internet et au réseau privé avec l'ensemble des filiales du Groupe. Ce dispositif a fait l'objet de tests réguliers en situation réelle. En complément de la synchronisation en temps réel des données, les serveurs et données sont sauvegardés quotidiennement.

Par ailleurs, le Groupe procède annuellement, au travers de différents audits internes et externes, à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information, et à des tests d'intrusion.

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.

Enfin, grâce à des campagnes régulières auprès de ses collaborateurs (vidéos, email, *e-learning*), le Groupe sensibilise et forme ses équipes à l'application et au respect des règles de sécurité.

Risques liés aux données clients et données personnelles

L'enjeu grandissant lié à la sécurité des données des clients et à la protection des données personnelles a conduit le Groupe à se doter d'un département dédié à la gestion et à la sécurité des données. Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (le « **RSSI** ») et le responsable de la protection des données (le « **DPO** ») assurent le suivi et la gestion des risques liés à la sécurité des données.

Le Groupe s'est saisi des problématiques de perte potentielle de données dès la conception de nouvelles offres cloud (*privacy by design*), par la mise en œuvre de sauvegardes chiffrées et régulièrement testées, opérées avec un fournisseur cloud (Microsoft) qui, disposant de certifications de sécurité et d'une protection du plus haut niveau, permet au Groupe de limiter au maximum toute exposition aux risques divers.

Différentes actions de mise en conformité aux règles de protection des données personnelles ont été entreprises et permettent au Groupe d'afficher un bon niveau de protection et de conformité, à la fois pour les données traitées par le Groupe pour son propre compte et pour celles provenant de l'activité avec ses clients, qui, dans le cadre d'une

relation entre entreprises (B2B), se traduisent par une exposition limitée aux problématiques de protection des données personnelles.

Un audit externe RGPD a été réalisé sur la fin d'année 2021 qui a permis de démontrer que les règles et procédures en vigueur au sein du Groupe étaient bien conformes à la réglementation. Le Groupe travaille par ailleurs avec les équipes de Gerber afin d'identifier les éventuels alignements qui pourraient être nécessaires quant aux procédures de traitement et de protection des données personnelles.

Risques liés à la production

Après l'acquisition de Gerber, le Groupe dispose d'un site de production en France et s'appuie sur des sociétés spécialisées dans la sous-traitance de fabrication aux États-Unis et en Chine. Cette combinaison lui permet de répartir les risques en cas d'arrêt d'un centre de fabrication ou du fait de problématiques de logistique et de transport. Elle permet également une plus grande proximité avec les marchés de ses clients.

Toutefois, la dépendance à des sous-traitants, pour certains des équipements fabriqués, peut représenter un risque de rupture de capacité à livrer les clients du Groupe selon leurs souhaits compte tenu d'une maîtrise de l'activité de ces sous-traitants plus faible que celle de la fabrication réalisée directement par l'usine de Lectra. Ce risque est notamment couvert par le contenu de la relation contractuelle avec ces sous-traitants de fabrication.

Une part importante des sous-ensembles des équipements qui sont fabriqués en France, aux États-Unis ou en Chine est sous-traitée à des fournisseurs spécialisés. La défaillance technique, logistique ou financière de la part d'un fournisseur important pourrait entraîner des retards ou des défauts sur les équipements livrés par Lectra à ses clients, dégrader l'image du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité et ses résultats.

Afin de minimiser ce risque, le choix de chaque fournisseur donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière préalable de sa situation et de ses performances, et le principe d'une double source d'approvisionnement est retenu pour toutes les pièces et composants stratégiques. Cette évaluation est réactualisée régulièrement, selon une périodicité qui dépend de la criticité du composant livré par le fournisseur.

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.

Afin de limiter ce risque, accru en 2021 suite à des phénomènes de pénurie mondiale, le Groupe a anticipé les commandes auprès de ses fournisseurs et augmenté significativement les périodes couvertes par ces commandes, en particulier pour les composants électroniques.

Le risque que le Groupe ne puisse pas répondre à un fort développement des ventes d'équipements de découpe automatique et des expéditions de consommables et pièces demeure en cette période de pénurie mondiale et de difficulté d'approvisionnement de certains composants et de certaines matières premières, mais est réduit par les décisions prises sur les approvisionnements et par le mode de fonctionnement très flexible de l'usine de Lectra.

L'activité de production a été maintenue, sans interruption, pendant toute l'année 2021 et le Groupe n'a subi aucune rupture d'approvisionnement

Risques de dépendance vis-à-vis des clients

Pour le Périmètre Lectra 2020, le chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents (39 % du chiffre d'affaires 2021) est réalisé chaque année sur un nombre important de clients (environ 1 100 en 2021) 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 (37 % du chiffre d'affaires 2021) est réalisé avec près de 5 100 clients. Enfin, les ventes de consommables et de pièces (25 % du chiffre d'affaires 2021) sont réalisées sur une grande partie de la base installée de près de 7 600 découpeurs.

Pour ce périmètre, il n'existe donc pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis d'un ou plusieurs clients dans la mesure où, sur les trois dernières années, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients, moins de 25 %.

Une analyse plus précise sera réalisée sur les chiffres de Gerber et les chiffres consolidés en 2022, mais Gerber réalisant également son chiffre d'affaires sur un nombre important de clients et le nombre de clients communs à Lectra et Gerber avant l'acquisition étant faible, le risque de dépendance vis-à-vis de certains clients ne devrait pas augmenter.

Risques liés aux ressources humaines

La performance de Lectra 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 sur l'exécution de sa stratégie. Tout départ au sein de l'équipe de management, comme tout départ de certains experts, peut avoir des répercussions sur son activité et ses résultats.

Le Groupe est également exposé au risque de ne pas trouver les compétences requises afin de mettre en œuvre sa stratégie et d'atteindre ses objectifs, dans les délais qu'il s'est fixé. Les risques liés à ces enjeux sont amplifiés lorsque les profils recherchés sont rares ou lorsque, dans certains pays ou certaines régions, le marché de l'emploi n'est pas favorable aux employeurs, ou lorsque l'attractivité de Lectra n'est pas suffisamment forte.

Les équipes de ressources humaines ont notamment pour mission de limiter ces risques selon six axes principaux : recruter de nouveaux talents qui contribueront à la réalisation de la feuille de route stratégique ; 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 l'agilité et la rapidité d'adaptation du Groupe aux évolutions de ses marchés et des technologies, en faisant évoluer en permanence son organisation.

Parallèlement, Lectra s'attache à respecter les réglementations sociales en vigueur dans tous les pays où il est implanté. 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 et aux exigences liées à l'atteinte de ses objectifs.

Les activités du Groupe génèrent des risques d'accidents, de maladies liées à l'environnement de travail, qui peuvent affecter la santé ou l'intégrité physique de son personnel. Afin de les réduire, ces risques font l'objet d'une identification et d'une évaluation, et des plans d'actions ciblés visant à assurer la sécurité dans toutes les activités du Groupe, en particulier la recherche, la production et les services de maintenance, sont développés.

La France, qui regroupe notamment la majorité de l'activité industrielle du Groupe, capitalise à la fois sur les compétences complémentaires d'une ingénierie sécurité, de la Direction des ressources humaines, du *Facility Management* et du Service de santé au travail. La Commission de sécurité et des conditions de travail (la « **CSSCT** ») est régulièrement consultée, voire associée, aux démarches de l'entreprise en la matière.

Par ailleurs, de nombreuses actions de prévention et de formation sont organisées. En 2020 notamment, un groupe de travail, composé de membres de la Direction des ressources humaines, de responsables d'équipes, de membres de la CSSCT et d'un conseil extérieur, s'est réuni à plusieurs reprises afin de définir une méthodologie

d'identification des risques psycho-sociaux qui permettra d'améliorer la pratique actuelle et sera ensuite déployée de façon pérenne au sein de la Société.

Grâce à cette politique de prévention, la Société présente de très bons indicateurs, avec des taux de fréquence et de gravité d'accidents du travail respectivement six et trente-quatre fois inférieurs aux indicateurs moyens en France.

Risques de crédit

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client peut avoir un impact négatif sur ses résultats.

Le Groupe accorde une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il 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 des contrats récurrents. L'acquisition de Gerber ne devrait pas modifier cette situation.

Par ailleurs, 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 « Risques de dépendance vis-à-vis des clients » ci-dessus).

Risques liés aux acquisitions du Groupe

L'exercice 2021 a été marqué par plusieurs acquisitions, en particulier celle de Gerber intégré dans le Groupe à compter du 1^{er} juin 2021. Cette intégration comporte des risques tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel. Sa complexité ou une durée d'intégration trop longue pourraient en effet détourner le Groupe des objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre de sa feuille de route 2020-2022. Cette intégration pourrait également conduire certains clients, fournisseurs ou autres parties prenantes à remettre en cause leurs relations avec le Groupe. Elle pourrait enfin avoir un impact sur la motivation ou l'engagement des équipes, ou conduire aux départs de certains talents au sein du Groupe.

Cette intégration comporte également des risques inhérents à sa réalisation portant sur d'éventuelles difficultés à faire converger les pratiques de Gerber vers les standards de Lectra, mais également sur la production des synergies escomptées lors de l'acquisition ou le calendrier de leur réalisation.

Afin de minimiser ces risques et de faciliter l'intégration de Gerber dans le Groupe, Lectra s'est fait accompagner dès le début de l'opération par un cabinet conseil spécialisé. L'acquisition datant du 1^{er} juin 2021, le Groupe poursuit toujours actuellement le plan d'intégration ainsi mis en œuvre.

4.1.3. Assurances et couverture des risques

La Direction financière et la Direction juridique supervisent les programmes d'assurance pour l'ensemble du Groupe et définissent la politique du Groupe en matière d'évaluation des risques et de leur couverture, et coordonne la gestion des polices d'assurances en matière de responsabilité civile, de dommages aux biens et de transport. Elles réévaluent régulièrement cette politique en renégociant ou en adaptant ses programmes, afin qu'ils tiennent compte de l'évolution de l'activité et des risques liés à l'évolution du Groupe.

Lectra bénéficie des programmes d'assurance suivants :

- responsabilité civile, exploitation, après-livraison et professionnelle (*Errors and Omission* aux États-Unis) ;
- responsabilité civile des dirigeants ;
- dommages aux biens ;
- police marchandises transportées.

Le Groupe s'appuie sur des courtiers internationaux disposant d'un réseau capable de l'assister sur l'ensemble de son activité et de son périmètre géographique. Un programme global souscrit au niveau de la Société, complété de programmes locaux, permet d'assurer un niveau de couverture complet et efficace.

Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs reconnus, dont la dimension et la capacité financière leur permettent de fournir une couverture adéquate des risques du Groupe et de gérer les sinistres dans tous les pays.

Le renouvellement des programmes fait l'objet, à intervalles réguliers, d'une mise en concurrence afin d'optimiser les couvertures et leurs conditions financières.

L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes, revue chaque année, 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 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 Groupe est également exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de ses équipements. Il veille à ce que ceux-ci répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes. Pour le cas où des défaillances ne pourraient être évitées, le contrat d'assurance responsabilité civile souscrit permet toutefois 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 montants 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 en cas de sinistre, en particulier au niveau 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 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. Il s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site qui comprend un plan annuel de réduction des risques, mis en œuvre à partir des conclusions des experts des assureurs du Groupe.

4.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

4.2.1. Contrôle interne et 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 fournit une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs décrits dans ce chapitre.

Compte tenu du caractère récent des dernières acquisitions faites en 2021 et du temps que requiert inévitablement l'intégration de nouvelles entités, la transposition des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe est encore en cours de déploiement au sein des nouvelles filiales.

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 considérés (droit des sociétés, droit boursier, douanier, social, fiscal, réglementation anti-corruption, telle que plus amplement décrite dans la Déclaration de performance extra-financière, annexée à ce Rapport, ...).

Une attention particulière est portée à la réglementation applicable aux produits et solutions du Groupe, notamment les lois en matière de protection et sécurité des données personnelles, de protection des droits de propriété intellectuelle et industrielle et la réglementation applicable aux machines.

Le dispositif anti-corruption mis en place par Lectra est décrit dans la Déclaration de performance extra-financière annexée à ce Rapport.

Bonne application des instructions et des orientations du Comité exécutif

De nombreuses procédures sont mises en place visant à définir le périmètre et les limites d'action et de décision des collaborateurs de Lectra, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elles permettent en particulier de s'assurer que les activités du Groupe soient menées conformément aux orientations et à l'éthique définies par le Comité exécutif. Adaptées en 2019 lors du premier élargissement du Comité exécutif, ces procédures ont été actualisées en 2021 lors du renforcement du Comité par plusieurs nouveaux membres, à la suite de l'acquisition de Gerber.

Bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs

Les processus en vigueur et le contrôle de leur application doivent permettre d'assurer une optimisation des résultats du Groupe, conformément aux objectifs financiers à court et à moyen termes qu'il 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) ainsi que des actifs humains du Groupe, qui sont autant d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

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 du Groupe.

Gestion des risques

Pour chaque risque identifié, un membre du Comité exécutif est responsable du traitement, de la prévention ou de la gestion de ce risque. À cet effet, il valide un plan d'actions et s'assure de sa bonne exécution.

La gestion des risques vise notamment à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de Lectra ;

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

L'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre 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.

4.2.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne

Organisation, processus décisionnels, systèmes d'information et procédures

Organisation et processus décisionnels

Le Conseil d'administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Le Comité d'audit débat du dispositif de contrôle interne avec les Commissaires aux comptes de la Société, 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 Président-Directeur général veille au bon fonctionnement des organes de direction de la Société. Il 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.

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. Toutes les décisions importantes relatives aux opérations d'une région relèvent d'un comité spécifique. Ces comités, présidés par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint ou l'un des autres membres du Comité exécutif, se réunissent régulièrement (en général une fois par semestre), en présence du directeur de la région et de ses 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 régions ainsi que des directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Président-Directeur général ou le Directeur général adjoint, selon le cas. Ceux-ci sont communiqués par écrit aux directeurs concernés, qui doivent par la suite rendre compte de l'utilisation des pouvoirs qui leur ont été conférés, dans le cadre de rapports d'activité mensuels ou trimestriels, adressés au Président-Directeur général ou au Directeur général adjoint.

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.

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 des 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 du Groupe en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information. Ils facilitent la mise en place de procédures et de règles de gestion harmonisées dans le Groupe et favorisent le renforcement des contrôles. Les sociétés acquises sont progressivement intégrées dans le système de reporting du Groupe, dès leur acquisition.

Procédures

Le Groupe a mis en place 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 procédures sont adaptées régulièrement pour prendre en compte l'intégration des sociétés acquises. Les principaux 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 fait l'objet de plusieurs procédures, notamment les *Sales rules and guidelines*, qui définissent clairement les règles, délégations et circuits,

et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, sur la livraison et la facturation, ainsi que les revues périodiques des affaires en cours par le Comité exécutif.

■ *Gestion du risque client (credit management)*

Les procédures de gestion du risque client visent à limiter les risques de non-recouvrement et à réduire les délais d'encaissement des créances. Elles comprennent une analyse préventive de solvabilité du client, et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement d'une échéance de paiement, qui sont coordonnées par le service de credit management avec l'appui de la Direction juridique.

Parallèlement, les ventes de nouveaux systèmes 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 Lectra, ou par des garanties bancaires.

Les impayés et les défaillances clients sont historiquement peu fréquents.

■ *Achats*

Les achats et les investissements de la Société représentent la majorité 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 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, soient approuvés par la Direction des ressources humaines. Aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son autorisation préalable.

De même, la révision des rémunérations, réalisée une fois par an, est soumise à l'approbation de la Directrice des ressources humaines.

Enfin, pour toute personne dont la rémunération annuelle totale est supérieure à 200 000 € ou son équivalent en devises, les modalités de rémunération, les avantages en nature, ainsi que toute

révision de ces modalités sont soumises par le Comité exécutif à l'approbation préalable du Comité des rémunérations.

■ Trésorerie

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe 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.

Le Groupe a mis en place des moyens de paiement sécurisés. 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 du Groupe, ainsi que les rapprochements entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité.

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 financière du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

Le suivi des emprunts et des covenants associés est géré par le trésorier du Groupe.

■ Risque de change

Le Groupe a pour objectif de se prémunir contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et, lorsque les conditions économiques de ces couvertures sont raisonnables, sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur sa situation financière et concurrentielle. L'exposition du Groupe sur les positions de l'état de la situation financière est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et les dettes concernées.

L'application de cette politique de couverture du risque de change aux sociétés acquises se fait progressivement au cours des douze mois qui suivent la date d'acquisition.

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

Le contrôle interne et la gestion des risques sont des processus mis en œuvre par la Direction générale sous le contrôle du Comité d'audit et du Conseil d'administration. Le Comité d'audit assure, pour le Conseil d'administration, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et en lui rend compte.

La cartographie des risques réalisée et régulièrement actualisée par la Direction générale fait l'objet d'une revue par le Comité d'audit et le Conseil d'administration. Le Groupe ne dispose pas d'un service d'audit interne spécifique, 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 et aux risques liés aux processus auxquels ils se rapportent. 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 un 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 un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée fonctionnellement ou hiérarchiquement à la Direction financière du Groupe, a pour 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. Les contrôles applicatifs du système d'information font l'objet d'un audit annuel par les Commissaires aux comptes.

La Direction juridique et la Direction des ressources humaines 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 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.

La gestion du risque de change est centralisée auprès du trésorier du Groupe. L'exposition du Groupe est contrôlée de façon régulière.

Amélioration permanente du dispositif de contrôle interne et 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 continuellement.

Le Groupe a débuté la mise en œuvre d'un plan d'alignement de ses pratiques en matière de contrôle interne et de gestion des risques aux sociétés acquises en 2021.

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. 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 « Contrôle interne et gestion des risques au sein du Groupe » 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 définis en 2018 et les années suivantes ont été suivis et continueront d'être mis en œuvre en 2022 :

- actualisation de la cartographie des risques et du plan de prévention des risques ;
- actualisation et 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, renforcement des sécurités d'accès et contrôle de l'intégrité des données dans les systèmes d'informations.

4.3 Dispositif particulier relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, le Groupe dispose de procédures spécifiques en matière d'élaboration et de contrôle de l'information comptable et financière, notamment de reporting, de contrôle budgétaire et d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés. Elles visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée au Comité exécutif, aux équipes de management, au Comité d'audit, au Conseil d'administration et aux actionnaires de la Société, ainsi qu'au marché financier.

Ces procédures s'appliquent également à l'information comptable et financière provenant des sociétés acquises en 2021, dès leur date de consolidation dans les comptes du Groupe.

La Direction financière identifie régulièrement les risques qui pèsent sur l'élaboration, le traitement et la qualité de l'information comptable et financière. Elle s'assure, dans un processus de communication permanente avec les équipes financières 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 dans l'information comptable et financière publiée par la Société.

4.3.1. Procédures de reporting et de contrôle budgétaire

Lectra dispose d'un reporting complet qui couvre, de manière détaillée, toutes les composantes de l'activité de chaque service de la Société 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 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 permet d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

4.3.2. Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

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.

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 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 de liasse de consolidation unique, utilisé par l'ensemble des sociétés. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions reçues préalablement dans le cadre du reporting mensuel.

Une fois le processus de consolidation achevé, les écarts des postes du compte de résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie, par rapport aux prévisions, sont expliqués.

Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint et le Directeur financier dans le cadre de la préparation 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.

5. Engagements hors bilan

5.1 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

La Société a délivré, par l'intermédiaire de ses banques, des garanties en faveur de clients, de bailleurs dans le cadre de contrats de location ou de fournisseurs et prestataires de services, pour un montant total de 3,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2,0 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Au 31 décembre 2021, 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 en dollar américain, livre sterling et dollar canadien) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) négative de 5,5 millions d'euros (elle était positive de 1,7 million d'euros au 31 décembre 2020).

5.2 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les seuls engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles concernent des contrats courants de gardiennage, sécurité, restauration, accueil, matériel de bureau, etc., ainsi que des contrats d'abonnements de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, pouvant faire l'objet de résiliations selon des conditions contractuelles. L'ensemble de ces engagements est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés.

Les engagements hors bilan du Groupe liés aux activités opérationnelles au 31 décembre 2021 ont été évalués suivant la même méthodologie que les années précédentes.

6. Activité de recherche et développement

Le Groupe investit de manière soutenue en R&D.

Au 31 décembre 2021, les équipes de R&D comprennent 478 personnes (374 au 31 décembre 2020), dont 316 en France, 71 en Roumanie, 68 aux États-Unis, 10 en Italie et 8 en Espagne, et 5 en Belgique.

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. Des contrats de partenariats avec différents acteurs ont été mis en œuvre pour accélérer et renforcer les capacités d'innovation de Lectra.

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 applicable en France, elles ont représenté 42,7 millions d'euros en 2021, soit 11,0 % du chiffre d'affaires (31,5 millions d'euros et 13,3 % en 2020). Les frais nets de R&D, après déduction des subventions et du crédit d'impôt recherche, s'établissent à 34,0 millions d'euros (22,7 millions d'euros en 2020).

Grâce à ces investissements importants (264 millions d'euros au total sur les dix dernières années, qui ne comprennent que les dépenses du Périmètre Lectra 2020 jusqu'au 31 décembre 2020), le Groupe dispose d'un patrimoine technologique important qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière. Il a ainsi réussi à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

7. Informations sociales, environnementales et sociétales (Déclaration de performance extra-financière)

La Déclaration de performance extra-financière établie en application de l'article L.225-102-1 du Code de commerce est annexée au Rapport de gestion et figure en pages 51 à 93 du Rapport financier annuel.

8. Société mère

8.1 Comptes de la Société mère

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

Les comptes de la Société font ressortir les éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Chiffre d'affaires	192,8	158,1	191,6
Résultat opérationnel	10,7	5,5	15,8
Résultat courant avant impôts	16,0	5,9	21,0
Bénéfice net	21,8	13,2	24,3

Au 31 décembre 2021, les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent à 410,0 millions d'euros (197,7 millions d'euros au 31 décembre 2020).

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement, visées au 4° de l'article 39 dudit Code, est de 71 273 € (la totalité de ce montant correspond à la part non déductible de l'impôt des loyers des véhicules de fonction) et l'impôt correspondant supporté par la Société est de 19 330 €.

En application de l'article R. 225-102 du Code de commerce, le tableau récapitulatif des résultats des cinq derniers exercices de la société Lectra figure au chapitre 15 du présent Rapport.

8.2 Informations sur les délais de paiement clients - fournisseurs

En application des dispositions de l'article L. 441-14 du Code de commerce, les sociétés doivent publier des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs et de leurs clients.

8.2.1 Délais de paiement fournisseurs

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant de la fraction non réglée des factures à la date de clôture de l'exercice, dont le terme est échu sur la base des délais de paiement contractuels ; ce montant est ventilé par échéances et rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice. Dans cette approche, les dettes sociales, les acomptes clients, ainsi que les factures et avoirs non parvenus et les écarts de conversion, sont exclus du poste fournisseurs et autres dettes à court terme des états financiers.

	2021		2020		2019	
	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Nombre de factures concernées	933		1 086		1 166	
Fraction échue des factures	6 019	6 %	8 308	11 %	10 498	10 %
- Depuis moins de 31 jours	745	1 %	460	1 %	928	1 %
- Depuis 31 à 60 jours	351	0 %	355	0 %	1 989	2 %
- Depuis 61 à 90 jours	278	0 %	514	1 %	580	1 %
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	4 644	4 %	6 979	9 %	7 002	6 %

(1) Quote-part du montant total hors taxes des factures concernées, en milliers d'euros.

(2) En pourcentage du montant total des achats hors taxes de l'exercice (y compris investissements).

(3) Les dettes échues depuis plus de 90 jours concernant uniquement des fournisseurs étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces dettes intra-groupe trouvent leur équivalent dans les créances intra-groupe échues depuis plus de 90 jours.

8.2.2. Délais de paiement clients

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant de la fraction non réglée des factures émises à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sur la base des délais de paiement contractuels ; ce montant est ventilé par échéances et rapporté en pourcentage au chiffre d'affaires de l'exercice. Dans cette approche, les factures en litige, les factures et avoirs non émis ainsi que les écarts de conversion sont exclus du poste clients et comptes rattachés des états financiers.

	2021		2020		2019	
	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Nombre de factures concernées	1 965		2 460		3 256	
Fraction échue des factures	11 663	6 %	12 716	8 %	14 726	8 %
- Depuis moins de 31 jours	2 888	2 %	3 705	2 %	3 468	2 %
- Depuis 31 à 60 jours	1 148	1 %	831	1 %	1 106	1 %
- Depuis 61 à 90 jours	1 015	1 %	460	0 %	701	0 %
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	6 613	3 %	7 721	5 %	9 451	5 %

(1) Quote-part du montant total hors taxes des factures concernées, en milliers d'euros.

(2) En pourcentage du montant total des ventes hors taxes de l'exercice.

(3) Les créances échues depuis plus de 90 jours concernant uniquement des clients étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces créances intra-groupe trouvent partiellement leur équivalent (pour 4 644 milliers d'euros) dans les dettes intra-groupe échues depuis plus de 90 jours.

8.3 Informations sur les succursales existantes

En application de l'article L.232-1 du Code de commerce, il est précisé qu'au 31 décembre 2021 la Société possède trois succursales :

- Chemin de Marticot - 33 610 Cestas ;
- Espace Performance, place Michel Ange, bâtiment C - 49 300 Cholet ; et
- 40-42, avenue Georges Pompidou - 69 003 Lyon.

8.4 Informations sur l'actionnariat salarié de la Société mère

À la clôture de l'exercice 2021, la Société avait connaissance de la détention par ses salariés et par le personnel des entreprises qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise, de 115 408 actions de la Société, soit 0,31 % du capital.

9. Affectation du résultat

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 29 avril 2022 le versement d'un dividende de 0,36 € par action au titre de l'exercice 2021. Le dividende total représente un taux de distribution de 48 % du résultat net consolidé 2021 et de 42 % du résultat net hors éléments à caractère non récurrent, et un rendement de 0,9 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2021.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2022, la mise en paiement du dividende aura lieu le 6 mai 2022.

Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les actionnaires personnes physiques ayant leur résidence fiscale en France et pouvant bénéficier de cet abattement.

En conséquence, votre Conseil d'administration propose d'affecter comme suit le résultat de l'exercice 2021 :

Bénéfice de l'exercice	21 749 759 €
Report à nouveau avant affectation	98 336 291 €
Affectation à la réserve légale	523 131 €
Bénéfice distribuable	119 562 919 €
Distribution d'un dividende de 0,36 € par action ⁽¹⁾	13 584 933 €
Affectation du solde du bénéfice de l'exercice au report à nouveau ⁽¹⁾	7 641 695 €
Report à nouveau après affectation	105 977 986 €

(1) Calculé sur la base des 37 735 924 actions qui seraient rémunérées sur les 37 742 959 actions composant le capital social au 31 décembre 2021, après déduction des 7 035 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de la mise en paiement du dividende.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	2020	2019	2018
Dividende par action ⁽¹⁾	0,24 €	0,40 €	0,40 €
Nombre d'actions rémunérées ⁽²⁾	32 582 981	32 109 431	31 954 034
Dividende global versé ⁽²⁾	7 819 915 €	12 843 772 €	12 781 613 €

(1) Avant abattement et prélèvement fiscaux et sociaux.

(2) Compte tenu des actions détenues en propre à la date du paiement du dividende.

10. Capital social - Actionnariat - Bourse

10.1 Évolution du capital

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 37 742 959 €, divisé en 37 742 959 actions d'une valeur nominale de 1,00 €.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, il a été augmenté de la façon suivante :

- de 231 308 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 2 797 067 €) par la création de 231 308 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions ;
- de 5 000 000 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'apport de 117 500 000 €) par l'émission de 5 000 000 actions ordinaires nouvelles attribuées à AIPCF VI LG Funding LP en rémunération de l'apport par ce dernier au profit de la Société de 100 % d'actions de la société Knife Holding Corporation, société tête de Gerber.

10.2 Principaux actionnaires

Au cours de l'année 2021, la société a été informée des franchissements de seuils suivants :

- Brown Capital Management LLC (États-Unis), agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le 18 mars 2021 les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenir à cette date 5,76 % du capital et 5,72 % des droits de vote et a précisé détenir le 12 décembre 2021 6,26 % du capital et 6,22 % des droits de vote ;
- AIPCF VI LG Funding LP (États-Unis) a déclaré avoir franchi en hausse le 1^{er} juin 2021 les seuils de 5 % et 10 % du capital et des droits de vote et détenir à cette date 13,29 % du capital et 13,21 % des droits de vote ;
- Allianz SE (Allemagne) a déclaré avoir franchi en baisse le 1^{er} juin 2021 les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenir à cette date, par l'intermédiaire des sociétés Allianz Iard, Allianz Vie qu'elle contrôle, 4,41 % du capital et 4,38 % des droits de vote ;
- Daniel Harari a déclaré avoir franchi en baisse le 1^{er} juin 2021 les seuils de 15 % du capital et des droits de vote et détenir à cette date 14,64 % du capital et 14,55 % des droits de vote ;
- Kabouter Management LLC (États-Unis), agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi le 1^{er} juin 2021 en baisse les seuils de 10 % du capital et des droits de vote et détenir à cette date 9,04 % du capital et 8,99 % des droits de vote ;

Par ailleurs, la Société a été informée depuis le 1^{er} janvier 2022 des franchissements de seuils suivants :

- AIPCF VI LG Funding LP (États-Unis) a déclaré avoir franchi en baisse le 16 février 2022 les seuils de 10% du capital et des droits de vote de la société et détenir à cette date 9,01% du capital et 8,96% des droits de vote ;
- Fidelity Management & Research Company LLC (États-Unis), agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le 16 février 2022 le seuil de 5 % du capital et des droits de vote et détenir à cette date 8,77 % du capital et 8,73 % des droits de vote.

À la date du présent rapport, à la connaissance de la Société :

- Daniel Harari détient 14,6 % du capital et 14,5 % des droits de vote ;
- AIPCF VI LG Funding LP (États-Unis) détient 9,0 % du capital et des droits de vote ;
- Artisan Partners Limited Partnership (États-Unis) agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, Brown Capital Management, LLC (États-Unis) agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, Fidelity Management & Research Company LLC (États-Unis) agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, Kabouter Management LLC (États-Unis), agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) agissant pour le compte du fonds Kempen Oranje Participaties N.V. dont elle assure la gestion, détiennent chacun plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote.

Aucun autre actionnaire n'a déclaré détenir plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

10.3 Pactes et conventions d'actionnaires

Le 1^{er} juin 2021, la Société et AIPCF VI Funding LP (« **AIP** ») ont conclu un accord d'actionnariat stable (*Stable Shareholding Agreement*) dans le cadre de l'apport par AIP à Lectra de l'intégralité du capital de la société Knife Holding Corporation, société tête du groupe Gerber, en application d'un contrat cadre intitulé *Agreement and Plan of Merger* et d'un contrat d'apport conclus le 25 mars 2021. Les principales clauses de cet accord d'actionnariat stable sont détaillées dans l'avis n°221C2808 publié par l'AMF en date

du 20 octobre 2021 et disponible sur son site Internet. Elles portent sur la représentation d'AIP au Conseil d'administration de Lectra, la prise des décisions importantes, les restrictions applicables aux cessions de la participation d'AIP dans Lectra, le plafonnement de la participation d'AIP dans Lectra, la détention des actions Lectra au nominatif, l'anti-dilution, le droit de première offre et la cession ordonnée.

10.4 Actions de la Société détenues en propre

Au 31 décembre 2021, la Société détenait 0,02 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas.

10.5 Attribution d'options de souscription d'actions - Capital potentiel

L'Assemblée générale du 27 avril 2018 a autorisé l'ouverture d'un plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 2 millions 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 quatorzième résolution. Octroyée pour une durée de 38 mois à compter du 27 avril 2018, cette autorisation a été utilisée pour l'attribution des options en 2018, 2019, 2020 et 2021 à hauteur de 0,8 million d'actions et a expiré le 27 juin 2021. Il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022 de consentir au Conseil d'administration une nouvelle autorisation d'attribuer des options de souscription d'actions.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la Société.

10.5.1. Plan d'options 2021

Le Conseil d'administration du 8 juin 2021 a attribué, au titre du plan d'options 2021, un maximum de 208 441 options à 190 bénéficiaires, au prix d'exercice de 33,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 123 725 options à 36 bénéficiaires, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence et aux performances réelles en 2021 ;
- 66 337 options à 134 nouveaux bénéficiaires, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence ; et
- 18 379 options aux 27 lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2020* et *Lectra Awards 2021*, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires, le nombre définitif d'options est ensuite calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour 2021. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année. À la date du présent Rapport, les calculs des performances 2021, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires concernés et 1 783 options ont été annulées sur les 123 725 options initialement attribuées.

Par ailleurs, 2 780 options attribuées en 2021 sont devenues caduques, en raison du départ de sept bénéficiaires.

De ce fait, au 31 décembre 2021, le nombre total d'options initialement attribué (208 441 options à 190 bénéficiaires) a été ramené à 203 878, et le nombre de bénéficiaires, à 183. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées sont devenues caduques le 27 juin 2021, à l'expiration de l'autorisation consentie le 27 avril 2018 au Conseil d'administration d'attribuer des options.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution. Le droit d'exercice des options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2024 (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 à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 15j, 15k et 15l, entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2024), le droit d'exercice sera maintenu en totalité pour les options dont l'acquisition de ce droit est uniquement liée à la présence, et à concurrence du nombre définitif d'options calculé sur les performances réelles du bénéficiaire au 31 décembre de l'année d'attribution (soit le 31 décembre 2021 pour le Plan 2021) pour les options dont l'acquisition du droit d'exercice est également liée aux performances de leurs bénéficiaires.

10.5.2. Options en vigueur au 31 décembre 2021

231 308 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2020 ont été exercées en 2021, et 57 779 options attribuées antérieurement à 2021 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Au 31 décembre 2021, sur les 291 personnes bénéficiaires d'options, 284 salariés détiennent 1 036 118 options, et 7 anciens salariés 66 352 options (respectivement 297, 295 et 2 au 31 décembre 2020).

Au 31 décembre 2021, 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 38 845 429 et se décompose comme suit :

- capital social : 37 742 959 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 102 470 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 au 31 décembre 2021 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 2021, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 102 470 €, assortie d'une prime d'émission totale de 21 496 215 €.

La note 17.5 de 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 2021.

Le rapport spécial du Conseil d'administration, établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, sera mis à disposition sur le site de la Société en amont de l'Assemblée générale du 29 avril 2022 (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/information-actionnaires/assemblees-generales>).

10.5.3. Synthèse des plans d'options de souscription d'actions

L'historique des attributions d'options de souscription d'actions figure ci-dessous :

Plans	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Date de l'Assemblée générale ⁽¹⁾	27/04/ 2018	27/04/ 2018	27/04/ 2018	27/04/ 2018	30/04/ 2014	30/04/ 2014	30/04/ 2014	30/04/ 2014	27/04/ 2012
Date du Conseil d'administration	08/06/ 2021	09/06/ 2020	12/06/ 2019	12/06/ 2018	08/06/ 2017	09/06/ 2016	12/06/ 2015	16/06/ 2014	13/06/ 2013
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	208 441	837 236	364 662	370 591	399 794	608 665	581 420	687 656	836 000
Daniel Harari, Président-Directeur général	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	09/06/ 2025	10/06/ 2024	13/06/ 2023	13/06/ 2022	09/06/ 2021	10/06/ 2020	13/06/ 2019	17/06/ 2018	14/06/ 2017
Date d'expiration	08/06/ 2029	09/06/ 2028	12/06/ 2027	12/06/ 2026	09/06/ 2025	09/06/ 2024	12/06/ 2023	16/06/ 2022	13/06/ 2021
Prix de souscription (en euros)	33,50	18,00	22,50	22,25	28,25	14,50	13,75	8,50	6,25
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2021	0	0	0	0	11 361	207 904	173 648	267 183	277 375
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	4 563	93 099	354 863	354 839	386 125	310 109	385 264	407 037	558 625
Options de souscription d'actions restant en vigueur en fin d'exercice	203 878	744 137	9 799	15 752	2 308	90 652	22 508	13 436	0

(1) Date de l'Assemblée générale ayant autorisé l'ouverture du plan d'options de souscription d'actions utilisé par le Conseil d'administration, lors de l'attribution annuelle.

10.5.4. Absence 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.

10.5.5. Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échanges

Au 31 décembre 2021, le cours de Bourse (42,00 €) s'est inscrit en hausse de 68 % par rapport au 31 décembre 2020 (25,00 €). En 2021, son plus bas a été de 23,15 € le 28 janvier et son plus haut de 42,50 € le 25 novembre. 14,2 millions d'actions ont été échangées (15,4 millions en 2020), toutes plateformes confondues (source Bloomberg), dont 30 % sur Euronext.

La Société a confirmé, dans son communiqué du 15 avril 2021, son éligibilité au dispositif PEA-PME. En conséquence, les actions Lectra peuvent être intégrées au sein de comptes PEA-PME, dispositif dédié à l'investissement dans les petites et moyennes entreprises, bénéficiant des mêmes avantages fiscaux que le plan d'épargne en actions (PEA) classique.

L'action de la Société est par ailleurs éligible, depuis le 29 décembre 2021, au Service de Règlement Différé classique (SRD) d'Euronext, service permettant aux investisseurs français de différer le règlement ou la livraison des titres.

10.5.6. Opérations réalisées sur les titres par les dirigeants et personnes assimilées

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, figure ci-après l'état récapitulatif des opérations sur les titres Lectra réalisées par les dirigeants, les hauts cadres non dirigeants et les personnes étroitement liées au cours de l'exercice 2021, telles que déclarées à l'AMF et à la Société (lorsque le montant cumulé des opérations réalisées par la personne concernée dépasse le seuil de 20 000 €) :

Hauts cadres (membres du Comité exécutif) ⁽¹⁾	Date	Nature de l'opération	Nombre de titres	Prix (en euros)	Valeur (en euros)
Maximilien Abadie Directeur de la stratégie	6 septembre 2021	Exercice d'options de souscription d'actions	1 927	14,50	27 942
	6 septembre 2021	Cession d'actions	1 927	36,00	69 372
Olivier du Chesnay Directeur financier	27 mai 2021	Exercice d'options de souscription d'actions	912	13,75	12 540
	27 mai 2021	Cession d'actions	912	32,60	29 731
	27 mai 2021	Exercice d'options de souscription d'actions	4 623	14,50	67 034
	27 mai 2021	Cession d'actions	4 623	32,60	150 707
Jérôme Viala Directeur général adjoint	16 février 2021	Donations	3 700	31,20	115 440
	16 février 2021	Donations	3 700	31,20	115 440
	16 février 2021	Donations	3 700	31,20	115 440
	19 février 2021	Exercice d'options de souscription d'actions	19 036	8,50	161 806
	19 février 2021	Cession d'actions	19 036	29,24	556 582
	9 mars 2021	Cession d'actions	3 900	28,60	111 540
	5 mai 2021	Cession d'actions	161	29,50	4 750
	10 mai 2021	Cession d'actions	343	29,00	9 947
	11 mai 2021	Cession d'actions	492	29,00	14 268
	12 mai 2021	Cession d'actions	123	29,00	3 567
	13 mai 2021	Cession d'actions	3 516	29,01	102 015
	14 mai 2021	Cession d'actions	5 365	29,00	155 585
	17 mai 2021	Cession d'actions	5 000	29,49	147 457
	17 mai 2021	Cession d'actions	9 710	30,14	292 674
	25 août 2021	Exercice d'options de souscription d'actions	4 369	13,75	60 074
	25 août 2021	Cession d'actions	4 369	35,29	154 167
	26 août 2021	Exercice d'options de souscription d'actions	14 639	13,75	201 286
	26 août 2021	Cession d'actions	14 639	35,04	513 002
Personnes physiques liées à Jérôme Viala Directeur général adjoint	16 février 2021	Titres reçus en donations	3 700	31,20	115 440
	16 février 2021	Titres reçus en donations	3 700	31,20	115 440
	16 février 2021	Titres reçus en donations	3 700	31,20	115 440
	16 février 2021	Cession d'actions	217	31,17	6 764
	17 février 2021	Cession d'actions	657	30,28	19 895
	18 février 2021	Cession d'actions	2 826	28,76	81 281
	16 février 2021	Cession d'actions	218	31,17	6 795
	17 février 2021	Cession d'actions	656	30,28	19 865
	17 février 2021	Cession d'actions	2 826	28,76	81 281
	16 février 2021	Cession d'actions	218	31,17	6 795
	17 février 2021	Cession d'actions	656	30,28	19 865
	18 février 2021	Cession d'actions	2 826	28,76	81 282

(1) Le 2 novembre 2020, la Société a actualisé la liste des dirigeants et personnes assimilées tenus de déclarer leurs opérations sur les titres Lectra conformément à l'article 19 du Règlement MAR, en excluant de cette liste certains membres du Comité exécutif qui ne répondaient pas aux critères prévus par l'article L. 621-18-2 b) du Code monétaire et financier. À compter du 2 novembre 2020 sont tenus de déclarer leurs opérations sur les titres les dirigeants mandataires sociaux (le Président-Directeur général et les Administrateurs) ainsi que le Directeur général adjoint, le Directeur financier et le Directeur de la stratégie, tous les trois membres du Comité exécutif.

10.5.7. Conformité à la Directive dite « Transparence » et au Règlement MAR – Information réglementée

La Société respecte les dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext Paris 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, complété par (i) la position-recommandation de l'AMF n° 2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé » et (ii) la position-recommandation n° 2016-08 « Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée », applicables depuis le 26 octobre 2016.

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. La Société utilise les services de Nasdaq Corporate Solutions International Limited, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le Règlement Général de l'AMF, 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.

11. Programme de rachat d'actions

11.1 Programme de rachat d'actions en cours

L'Assemblée générale mixte du 30 avril 2021 a autorisé la Société à intervenir sur ses propres actions pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, en vue de :

- assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et à la pratique de marché admise par l'AMF ;
- conserver et utiliser tout ou partie des actions rachetées pour procéder à la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe conformément à la réglementation applicable ;
- attribuer des actions, notamment à des dirigeants mandataires ou salariés actuels et futurs de la Société et/ou du Groupe, ou à certains d'entre eux, dans le cadre notamment des dispositions des articles L. 225-179 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- remettre les actions de la Société à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, quelle qu'en soit la manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- annuler tout ou partie des actions propres ainsi achetées dans le cadre d'une réduction du capital social dans les conditions prévues par la loi ; et
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués dans les conditions prévues par l'AMF, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, aux époques que le Conseil d'administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera.

Toutefois, à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme de rachat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Le prix d'achat des actions ne doit pas excéder 50 euros par action. Le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le cadre du programme de rachat d'actions s'élève à 50 millions d'euros. Les deux montants s'entendent hors frais de bourse.

Cette autorisation peut être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale du 30 avril 2021, qui sera ajusté, le cas échéant, pour prendre en compte des opérations postérieures affectant le capital social, étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre des actions pris en compte pour le calcul du seuil de 10 % visé ci-dessus correspondra au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

11.2 Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2021

11.2.1 Contrat de liquidité

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra, la Société a confié à Exane BNP Paribas, en mai 2012, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF.

Le 27 décembre 2018, la Société a signé avec Exane BNP Paribas un nouveau contrat de liquidité, entré en vigueur le 2 janvier 2019. Ce contrat de liquidité établi suite aux évolutions de la réglementation relative aux contrats de liquidité et conformément à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 a remplacé le précédent contrat signé le 11 mai 2012.

Au cours de l'exercice 2021, dans le cadre de ce contrat, la Société a acheté 295 169 actions au cours moyen de 32,14 € et vendu 302 131 actions au cours moyen de 32,81 €.

Au 31 décembre 2021, la Société détenait 7 035 (soit 0,02 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de 1,00 €, à un prix de revient moyen de 38,51 €, et des liquidités à hauteur de 1 199 milliers d'euros, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

11.2.2. Rachats d'actions en dehors du contrat de liquidité

Entre le 1^{er} janvier 2021 et la date du présent Rapport, la Société n'a acquis aucune action en dehors du contrat de liquidité.

11.2.3. Annulation d'actions

Entre le 1^{er} janvier 2021 et la date du présent Rapport, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

11.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce et de l'article 241-6 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à la Décision AMF n°2021-01 du 22 juin 2021, il sera proposé à l'Assemblée générale du 29 avril 2022 d'autoriser le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, à l'achat des actions Lectra par tout prestataire de services d'investissement agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par les dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-206 du Code de commerce en vue d'assurer l'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité sur les actions de la Société.

Le prix d'achat des actions ne devrait pas excéder 80 euros (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation pourrait être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 5 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 29 avril 2022, soit, à titre indicatif, 1 880 112 actions sur la base du capital au 31 décembre 2021, déduction faite des 7 035 actions détenues en propre, pour un montant maximal de 50 millions d'euros, étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre de ces actions pris en compte pour le calcul du seuil de 5 % vise ci-dessus, correspondra au nombre d'actions achetées, moins le nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne pourrait excéder 5 % du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne pourraient en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués dans les conditions prévues par l'AMF, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, aux époques que le Conseil d'administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera. Il est précisé qu'en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourrait mettre en œuvre son programme de rachat d'actions, ni la Société poursuivre son exécution, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration serait donnée pour une durée de 18 mois expirant le 28 octobre 2023. Elle mettrait fin et remplacerait celle précédemment accordée par la onzième résolution de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2021.



12. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

Aucun événement important n'est à signaler.



13. Calendrier financier 2022

L'Assemblée générale annuelle mixte se réunira le 29 avril 2022.

Les résultats financiers trimestriels de 2022 seront publiés le 28 avril, le 28 juillet et le 25 octobre 2022, après la clôture d'Euronext-Paris. Les résultats de l'exercice 2022 seront publiés le 8 février 2023.

14. Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir

Si des incertitudes liées à l'évolution de la pandémie et à ses conséquences sur l'environnement macroéconomiques demeurent (inflation, difficultés du secteur automobile, coûts de transport...), et pourraient continuer à peser sur les décisions d'investissement des clients du Groupe, le rebond des commandes et des résultats enregistré en 2021 conforte Lectra dans la pertinence de sa stratégie et la force de son modèle économique.

Les acquisitions réalisées en 2021, en particulier celle de Gerber, donnent une nouvelle dimension au Groupe, et lui ouvrent de nouvelles perspectives.

Parallèlement, la contribution au chiffre d'affaires et aux résultats des nouvelles offres pour l'Industrie 4.0 est de plus en plus forte.

Enfin, la structure financière du Groupe, particulièrement solide, avec des capitaux propres de 400 millions d'euros et un endettement financier net limité à 9 millions d'euros au 31 décembre 2021, lui permet de mettre en œuvre sa stratégie de long terme avec sérénité.

Objectifs financiers 2022

Le 8 février 2021, lors de l'annonce du projet d'acquisition de Gerber, le Groupe avait communiqué les objectifs financiers du nouvel ensemble pour 2022 : retrouver le chiffre d'affaires agrégé réalisé par Lectra et Gerber en 2019 (482 millions d'euros) et atteindre une marge d'EBITDA courante comprise entre 17 % et 20 %, en ajoutant les synergies attendues aux performances opérationnelles des deux groupes.

Lectra a ensuite réalisé les acquisitions de Neteven et de Gemini, le rebond de l'activité en 2021 a été supérieur aux anticipations du Groupe et le dollar s'est apprécié face à l'euro.

Compte tenu de ces éléments, le Groupe révisé à la hausse ses objectifs pour 2022, avec un chiffre d'affaires compris entre 508 et 556 millions d'euros (+ 31 % à + 43 % à données réelles) et un EBITDA courant compris entre 92 et 104 millions d'euros (+ 41 % à + 60 % à données réelles).

Ces objectifs ont été établis sur la base des cours de change au 31 décembre 2021, notamment 1,13 \$ / 1 €.

Le Conseil d'administration
Le 23 février 2022

15. Résultats financiers des cinq derniers exercices

Société mère Lectra S.A.

(articles R.225-81, R.225-83 et R.225-102 du Code de commerce)

Au 31 décembre

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale exprimée en euros et le nombre d'actions)

	2021	2020	2019	2018	2017
Capital en fin d'exercice					
Capital social	37 743	32 512	32 099	31 847	31 571
Nombre d'actions ordinaires existantes	37 742 959	32 511 651	32 099 100	31 846 757	31 571 096
Valeur nominale de l'action	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Nombre d'actions à dividende prioritaire	0	0	0	0	0
Nombre d'actions susceptibles d'être créées par exercice d'option de souscription d'actions	1 102 470	1 187 679	1 615 683	1 677 887	1 692 996
Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	192 805	158 066	191 550	193 605	190 483
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	24 093	15 288	26 454	30 835	26 288
Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	(5 411)	(7 255)	(3 902)	(3 313)	(4 029)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	21 750	13 208	24 295	26 811	25 746
Dividende attribué ⁽²⁾	13 585	7 820	12 844	12 782	12 022
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,78	0,69	0,95	1,07	0,96
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,58	0,41	0,76	0,84	0,82
Dividende attribué à chaque action	0,36	0,24	0,40	0,40	0,38
Personnel					
Effectif	883	898	901	870	842
Masse salariale	56 268	48 060	47 215	44 925	44 025
- dont prime d'intéressement des salariés	5 064	462	1 079	1 328	2 176
Sommes versées au titre des charges sociales	23 521	21 221	20 877	21 141	20 612

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un crédit d'impôt.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2022 au titre de l'exercice 2021. Le montant effectivement versé au titre du dividende tiendra compte du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée générale statuant sur le dividende, et du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de mise en paiement du dividende.

16. Complément d'information sur les comptes consolidés

16.1 Périmètre Lectra 2020

16.1.1. Commandes de nouveaux systèmes - variations à données comparables

Licences perpétuelles de logiciel, équipements et leurs logiciels et services non récurrents

Par ligne de produit

<i>(en milliers d'euros)</i>	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2021			2020		Variation 2021/2020	
	Réel	%	À cours de change 2020	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Licences perpétuelles de logiciel	6 285	5 %	6 363	7 751	9 %	- 19 %	- 18 %
Équipements et leurs logiciels	96 690	82 %	97 568	64 277	78 %	+ 50 %	+ 52 %
Formation, conseil	12 819	11 %	12 894	9 014	11 %	+ 42 %	+ 43 %
Divers	2 001	2 %	2 009	1 594	2 %	+ 26 %	+ 26 %
Total	117 796	100 %	118 834	82 636	100 %	+ 43 %	+ 44 %
Parité moyenne €/€	1,18		1,14	1,14			

Par région

<i>(en milliers d'euros)</i>	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2021			2020		Variation 2021/2020	
	Réel	%	À cours de change 2020	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe	42 288	36 %	42 248	30 549	37 %	+ 38 %	+ 38 %
Amériques	24 879	21 %	25 827	19 748	24 %	+ 26 %	+ 31 %
Asie - Pacifique	43 990	37 %	44 234	27 018	33 %	+ 63 %	+ 64 %
Autres pays	6 638	6 %	6 524	5 321	6 %	+ 25 %	+ 23 %
Total	117 796	100 %	118 834	82 636	100 %	+ 43 %	+ 44 %
Parité moyenne €/€	1,18		1,14	1,14			

Par marché sectoriel

<i>(en milliers d'euros)</i>	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2021			2020		Variation 2021/2020	
	Réel	%	À cours de change 2020	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode	53 019	45 %	53 626	39 162	47 %	+ 35 %	+37 %
Automobile	38 969	33 %	39 274	23 837	29 %	+ 63 %	+ 65 %
Ameublement	20 394	17 %	20 478	15 092	18 %	+ 35 %	+ 36 %
Autres industries	5 414	5 %	5 456	4 545	6 %	+ 19 %	+ 20 %
Total	117 796	100 %	118 834	82 636	100 %	+ 43 %	+ 44 %
Parité moyenne €/€	1,18		1,14	1,14			

Nouveaux abonnements logiciels

<i>(en milliers d'euros)</i>	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2021			2020		Variation 2021/2020	
	Réel	%	À cours de change 2020	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Valeur annuelle des nouveaux abonnements logiciels	6 066	na	6 091	2 868	na	+112 %	+112 %
Parité moyenne €/€	1,18		1,14	1,14			

16.1.2. Analyse du chiffre d'affaires - variations à données comparables

Chiffre d'affaires par région

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2021			2020		Variation 2021/2020	
	Réel	%	À cours de change 2020	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	110 099	40 %	110 096	100 770	43 %	+ 9 %	+ 9 %
- France	19 647	7 %	19 641	16 512	7 %	+ 19 %	+ 19 %
Amériques	71 427	26 %	73 963	63 455	27 %	+ 13 %	+ 17 %
Asie - Pacifique	79 458	28 %	79 867	55 088	23 %	+ 44 %	+ 45 %
Autres pays	18 127	6 %	17 944	16 870	7 %	+ 7 %	+ 6 %
Total	279 111	100 %	281 870	236 182	100 %	+ 18 %	+ 19 %
Parité moyenne €/ \$	1,18		1,14	1,14			

Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2021			2020		Variation 2021/2020	
	Réel	%	À cours de change 2020	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et leurs logiciels et des services non récurrents, dont :	107 600	39 %	108 539	77 681	33 %	+ 39 %	+ 40 %
- licences perpétuelles de logiciel	6 642	2 %	6 703	8 418	4 %	- 21 %	- 20 %
- équipements et leurs logiciels	87 856	31 %	88 644	57 742	24 %	+ 52 %	+ 54 %
- formation, conseil	11 101	4 %	11 183	9 927	4 %	+ 12 %	+ 13 %
- divers	2 001	1 %	2 009	1 594	1 %	+ 26 %	+ 26 %
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	171 511	61 %	173 331	158 501	67 %	+ 8 %	+ 9 %
- abonnements logiciels	7 457	3 %	7 496	3 669	2 %	+ 103 %	+ 104 %
- contrats de maintenance des logiciels	36 016	13 %	36 185	37 463	16 %	- 4 %	- 3 %
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	59 391	21 %	60 090	58 205	25 %	+ 2 %	+ 3 %
- consommables et pièces	68 646	25 %	69 560	59 164	25 %	+ 16 %	+ 18 %
Total	279 111	100 %	281 870	236 182	100 %	+ 18 %	+ 19 %
Parité moyenne €/ \$	1,18		1,14	1,14			

16.1.3. Compte de résultat consolidé - variation à données comparables

	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre				
	2021		2020	Variation 2021/2020	
	Réel	À cours de change 2020	Réel	Données réelles	Données comparables
<i>(en milliers d'euros)</i>					
Chiffre d'affaires	279 111	281 870	236 182	+ 18 %	+ 19 %
Coût des ventes	(76 139)	(76 504)	(59 696)	+ 28 %	+ 28 %
Marge brute	202 972	205 366	176 486	+ 15 %	+ 16 %
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	72,7 %	72,9 %	74,7 %	- 2,0 points	- 1,8 point
Frais de recherche et de développement	(25 460)	(25 460)	(22 689)	+ 12 %	+ 12 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(137 541)	(138 524)	(128 157)	+ 7 %	+ 8 %
Résultat opérationnel courant	39 972	41 382	25 640	+ 56 %	+ 61 %
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	14,3 %	14,7 %	10,9 %	+ 3,4 points	+ 3,8 points
Charges à caractère non récurrent	(6 452)	(6 452)	(786)	ns	ns
Résultat opérationnel	33 521	34 931	24 854	+ 35 %	+ 41 %
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	12,0 %	12,4 %	10,5 %	+ 1,5 point	+ 1,9 point
Résultat avant impôts	32 353	33 763	23 709	+ 36 %	+ 42 %
Impôts sur le résultat	(6 798)	na	(6 131)	+ 11 %	na
Résultat net	25 555	na	17 578	+ 45 %	na
dont Résultat net part du Groupe	25 472	na	17 529	+ 45 %	na
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	83	na	49	+ 69 %	na
Résultat opérationnel courant	39 972	41 382	25 640	+ 56 %	+ 61 %
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	11 655	11 741	11 853	- 2 %	- 1 %
EBITDA courant	51 627	53 123	37 493	+ 38 %	+ 42 %
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	18,5 %	18,8 %	15,9 %	+ 2,6 points	+ 2,9 points
Parité moyenne €/ \$	1,18	1,14	1,14		

16.2 Périmètre Lectra 2021 (dont Gerber pour sept mois, Neteven pour cinq mois et Gemini pour trois mois de 2021)

16.2.1. Analyse du chiffre d'affaires - variation à données réelles

Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						2020	Variation 2021/2020
	2021							
	Périmètre Lectra 2020	Acquisitions %	Acquisitions 2021 ⁽¹⁾	Périmètre %	Périmètre Lectra 2021		Périmètre Lectra 2020	Données réelles
Chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et leurs logiciels et des services non récurrents, dont :	107 600	39 %	45 250	42 %	152 850	39 %	77 681	+ 97 %
- licences perpétuelles de logiciel	6 642	2 %	5 432	5 %	12 073	3 %	8 418	+ 43 %
- équipements et leurs logiciels	87 856	31 %	36 332	33 %	124 189	32 %	57 742	+ 115 %
- formation, conseil	11 101	4 %	1 765	2 %	12 866	3 %	9 927	+ 30 %
- divers	2 001	1 %	1 721	2 %	3 722	1 %	1 594	+ 133 %
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	171 511	61 %	63 222	58 %	234 734	61 %	158 501	+ 48 %
- abonnements logiciels	7 457	3 %	3 037	3 %	10 494	3 %	3 669	+ 186 %
- contrats de maintenance des logiciels	36 016	13 %	8 500	8 %	44 516	11 %	37 463	+ 19 %
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	59 391	21 %	15 502	14 %	74 893	19 %	58 205	+ 29 %
- consommables et pièces	68 646	25 %	36 184	33 %	104 830	27 %	59 164	+ 77 %
Total	279 111	100 %	108 472	100 %	387 583	100 %	236 182	+ 64 %
Parité moyenne €/ \$	1,18		1,14		1,18		1,14	

(1) Gerber, Neteven et Gemini contribuent respectivement à hauteur de 106 568 milliers d'euros, 1 447 milliers d'euros et 457 milliers d'euros au chiffre d'affaires.

16.2.2. Compte de résultat consolidé – variation à données réelles

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en milliers d'euros)	2021			Variation 2021/2020	
	Périmètre Lectra 2020	Acquisitions 2021 ⁽¹⁾	Périmètre Lectra 2021	Périmètre Lectra 2020	Données réelles
Chiffre d'affaires	279 111	108 472	387 583	236 182	+ 64 %
Coût des ventes	(76 139)	(48 869)	(125 008)	(59 696)	+ 109 %
Marge brute	202 972	59 603	262 575	176 486	+ 49 %
(en % du chiffre d'affaires)	72,7 %	54,9 %	67,7 %	74,7 %	- 7,0 points
Frais de recherche et de développement	(25 460)	(8 522)	(33 981)	(22 689)	+ 50 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(137 541)	(46 671)	(184 212)	(128 157)	+ 44 %
Résultat opérationnel courant	39 972	4 410	44 382	25 640	+ 73 %
(en % du chiffre d'affaires)	14,3 %	4,1 %	11,5 %	10,9 %	+ 0,6 point
Produits à caractère non récurrent	-	942	942	-	na
Charges à caractère non récurrent	(6 452)	(617)	(7 068)	(786)	ns
Résultat opérationnel	33 521	4 736	38 256	24 854	+ 54 %
(en % du chiffre d'affaires)	12,0 %	4,4 %	9,9 %	10,5 %	- 0,6 point
Résultat avant impôts	32 353	3 616	35 969	23 709	+ 52 %
Impôts sur le résultat	(6 798)	(928)	(7 725)	(6 131)	+ 26 %
Résultat net	25 555	2 688	28 244	17 578	+ 61 %
dont Résultat net part du Groupe	25 472	2 782	28 255	17 529	+ 61 %
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	83	(94)	(11)	49	ns
Résultat opérationnel courant	39 972	4 410	44 382	25 640	+ 73 %
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	11 655	9 087	20 743	11 853	+ 75 %
EBITDA courant	51 627	13 497	65 125	37 493	+ 74 %
(en % du chiffre d'affaires)	18,5 %	12,4 %	16,8 %	15,9 %	+ 0,9 point
Parité moyenne €/ \$	1,18	1,17	1,18	1,14	

(1) Gerber contribue à hauteur de 106 568 milliers d'euros au chiffre d'affaires et de 13 314 milliers d'euros à l'EBITDA courant. Les contributions de Neteven et Gemini sont respectivement de 1 447 milliers d'euros et de 457 milliers d'euros au chiffre d'affaires et globalement de 183 milliers d'euros à l'EBITDA courant.



02

Déclaration de performance
extra-financière

02

Déclaration de performance extra-financière

1. MODÈLE D'AFFAIRES.....	54
2. POLITIQUE RSE.....	57
2.1 Éléments constitutifs du cadre de la RSE chez Lectra.....	57
2.2 Prochaines étapes.....	57
2.3 Reconnaissance des spécialistes de la notation extra-financière.....	57
3. MÉTHODOLOGIE DE REPORTING EXTRA-FINANCIER.....	58
3.1 Périmètre.....	58
3.2 Gouvernance de la démarche RSE et méthode de collecte des données.....	59
3.3 Exclusions.....	60
3.4 Méthodes de contrôle.....	60
3.5 Principaux enjeux et actions mises en œuvre en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.....	60
4. PRINCIPAUX ENJEUX SOCIAUX.....	63
4.1 Attirer et retenir les talents.....	63
4.2 Cultiver les talents.....	67
4.3 Diversité et inclusion.....	69
5. PRINCIPAUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX.....	73
5.1 Écoconception des équipements Lectra et contribution à la réduction de l'empreinte environnementale des clients de Lectra.....	73
5.2 Maîtrise de l'empreinte environnementale des activités de Lectra.....	75
5.3 Responsabilité numérique environnementale.....	79
6. PRINCIPAUX ENJEUX SOCIÉTAUX.....	80
6.1 Éthique et lutte contre la corruption.....	80
6.2 Politique d'achats responsables.....	81
6.3 Droits de l'Homme et droits humains (couvrant travail forcé et travail des enfants).....	83
7. INFORMATIONS RELATIVES À LA TAXONOMIE VERTE.....	84
7.1 Application de la réglementation sur la Taxonomie verte.....	84
7.2 Part du chiffre d'affaires éligible.....	84
7.3 Part des Capex et Opex éligibles.....	85
8. AUTRES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ET INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES.....	86
8.1 Informations complémentaires sur la politique sociale.....	86
8.2 Informations complémentaires sur la loyauté des pratiques.....	89
9. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE.....	90

02

Déclaration de performance extra-financière

Chers Actionnaires,

La présente Déclaration de performance extra-financière (la « **DPEF** ») décrit la démarche, les orientations et les actions de Lectra (le « Groupe ») en matière de responsabilité sociale d'entreprise (la « **RSE** »). Elle fait partie intégrante du Rapport de gestion et s'articule autour des principaux enjeux RSE que Lectra a identifiés et qu'il place au cœur de sa stratégie en tant que société responsable.

La Déclaration de performance extra-financière est construite autour des thématiques suivantes :

- modèle d'affaires ;
- politique RSE ;
- méthodologie de *reporting* extra-financier ;
- principaux enjeux de nature sociale, sociétale et environnementale ;
- actions mises en œuvre pour répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux ;
- rapport de l'organisme tiers indépendant (l'« **OTI** »).

1. Modèle d'affaires

Une stratégie durable, source de création de valeur

En 2017, Lectra a lancé sa stratégie Lectra 4.0, avec pour ambition de devenir un acteur incontournable de l'industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030.

Pour soutenir cette ambition, le Groupe met en place tous les trois ans des feuilles de routes stratégiques.

La première feuille de route stratégique (2017-2019) consistait à poser les fondations de cette stratégie Lectra 4.0 et s'est achevée avec succès.

Le Groupe a abordé en 2020 sa deuxième feuille de route stratégique dont l'objectif est de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité. En 2021, le déploiement de la stratégie s'est intensifié, notamment au travers de l'acquisition de trois sociétés : Gerber Technology - concurrent historique de Lectra, Neteven - startup opérant dans le e-commerce et Gemini CAD Systems - éditeur de solutions de Conception assistée par ordinateur (CAO) pour les petites et moyennes entreprises dans la mode.

Dans le cadre de cette feuille de route 2020-2022, Lectra a mis en place depuis l'année 2020 une politique RSE structurée, détaillée en section 2.

La réflexion autour de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de Lectra a donné lieu à l'identification d'un certain nombre d'enjeux (cartographiés en section 3.5), mais également d'opportunités pour le Groupe.

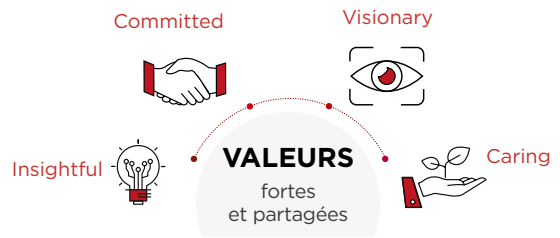
La Déclaration de performance extra-financière 2021 constitue une étape supplémentaire, visant à mettre en avant les enjeux sur lesquels Lectra s'appuie pour affiner cette approche.

Capital

HUMAIN 2 424 collaborateurs

dont 478 en recherche et développement

- 316 en France
- 71 en Roumanie
- 68 aux États-Unis
- 10 en Italie
- 8 en Espagne
- 5 en Belgique



INDUSTRIEL ET COMMERCIAL

61 filiales*

- 1 Innovation Lab
- 1 Innovation Center
- 6 Centres d'accueil et d'expérience clients
- 1 Data center mondial sécurisé
- 1 Unité de production basée en Nouvelle Aquitaine (France)

3 acquisitions en 2021



Déploiement international de l'organisation
CUSTOMER SUCCESS



Plus de 5 000 équipements de découpe
Compatibles Industrie 4.0
dans le monde entier connectés et monitorés à distance

INTELLECTUEL

Fort capital technologique

80 marques
23 familles de brevets

SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

- Éco-conception des équipements
- Chaîne logistique éco-responsable
- Loyauté des pratiques

CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

nécessaires à l'activité de Lectra

ELECTRICITÉ 8,7 GWh
GAZ 0,9 GWh

FINANCIER

Capitaux propres : 400 millions d'euros
Trésorerie disponible : 130 millions d'euros
Endettement financier net : 9 millions d'euros

GOVERNANCE 4 comités**

AUDIT STRATÉGIE RÉMUNÉRATION NOMINATIONS

- Code de conduite
- Règlement intérieur du Conseil d'administration
- Politiques de conformité

Activités opérationnelles

QUATRE PILIERS STRATÉGIQUES

Nouveaux services



Trois marchés stratégiques



Clients au cœur des activités

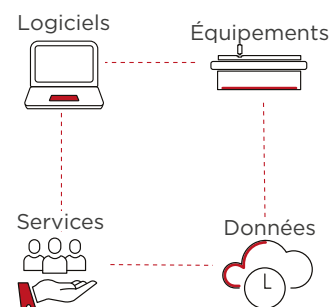


Positionnement premium

Acteur de référence de l'Industrie 4.0 sur les marchés de la mode, de l'automobile et de l'ameublement, Lectra conçoit des solutions d'intelligence industrielle qui facilitent la création, la fabrication ainsi que la mise sur le marché des produits pour les marques, les fabricants et les distributeurs dans plus de 100 pays à travers le monde.

Produits & services

OFFRE POUR L'INDUSTRIE 4.0 COMBINANT



Résultats, impacts et valeur créée



COLLABORATEURS

Masse salariale chargée Groupe
156,1 millions d'euros

Masse salariale chargée France
77,6 millions d'euros

Diversité des profils / 59 nationalités

Formation > 2,3 millions d'euros

Redistribution aux salariés
montant chargé :
6 millions d'euros

Écoute des collaborateurs via des
enquêtes et sessions de réunions internes
avec le Comité exécutif

Plans d'intégration des équipes issues de
Gerber Technology, Neteven et Gemini
CAD Systems



COMMUNAUTÉS ET SOCIÉTÉ CIVILE

Index de l'égalité
Femmes-Hommes

99/100



Programme Sapin 2

95 % des collaborateurs formés

- Code de conduite et procédure d'alerte
- Politique de prévention des risques d'initiés
- Charte sur les conventions réglementées et courantes



IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Emissions CO2
scopes 1 et 2 (tCO2-eq)
3722

Déchets
sur le site de Bordeaux-Cestas
320 tonnes

Notations
2021



76/100

ecovadis

44/100



Changement
climatique

ECO-SCORE



CHIFFRE D'AFFAIRES

■ Chiffre d'affaires total
388 millions d'euros
(+ 64 % vs 2020)

■ Chiffre d'affaires récurrent
235 millions d'euros
(+ 48 % vs 2020)

94,3 % des frais couverts par
l'activité récurrente



RÉSULTATS

- EBITDA courant : 65,1 millions d'euros
- Résultat net : 28,2 millions d'euros
- Dividende : 0,36 euros par action***



FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

en Nouvelle Aquitaine : 26 %
en France (hors Nouvelle Aquitaine) : 55 %
en Europe (hors France) : 13 %
dans le reste du monde : 6 %

- Charte des achats responsables
- Partenariats signés avec Microsoft, Arts et Métiers Accélération et Plug & Play
- 8 *proofs of concept* développés
2 *think tanks* organisés par l'Innovation Lab
- 16 *meetups* de start-ups (les start-ups viennent à Cestas et présentent leur projet devant les équipes).



CLIENTS

84 % Taux de satisfaction client
(CSAT)

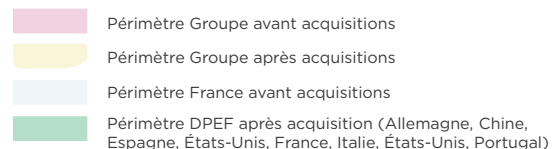
71 % Taux de super satisfaction
client (Super CSAT)

60 Score de recommandation
(NPS)

* : le périmètre de reporting dans le cadre de la DPEF est détaillé en page 58.

** : un cinquième comité, le comité RSE, sera créé en 2022.

***: proposé à l'Assemblée générale du 29 avril 2022.



2. Politique RSE

Le Groupe a décidé en 2021 de formaliser sa politique RSE, avec pour objectif de mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes, et de souligner les gisements de croissance associés à la prise en compte des défis sociaux, sociétaux et environnementaux.

Cette démarche s'inscrit en continuité des différents éléments constitutifs de l'identité de Lectra. Tout d'abord, elle est cohérente avec les objectifs stratégiques du Groupe. Elle est également en ligne avec les quatre valeurs fondamentales de Lectra : *Caring, Committed, Visionary et Insightful*. Elle est également cohérente avec la proposition de valeur de Lectra pour ses clients, construite notamment autour de la digitalisation et des économies de matière.

2.1 Éléments constitutifs du cadre de la RSE chez Lectra

L'ambition de Lectra est d'enraciner les principes de responsabilité et de développement durable au cœur des missions du Groupe.

La politique RSE du Groupe a été élaborée et formalisée en 2021. Elle couvre quatre domaines d'action prioritaires : le social, l'environnement, les droits de l'homme et l'éthique. Pour chaque domaine, les actions sont alignées avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, un cadre de référence largement partagé.

La politique RSE est organisée selon trois axes : l'entreprise et les collaborateurs, l'offre et les clients, l'écosystème et les parties prenantes. Cela permet de mieux structurer les différentes initiatives en cours et à venir, de faire de Lectra une entreprise plus attractive pour toutes ses parties prenantes, de donner à ses clients des moyens d'actions en termes de RSE et de développer un écosystème vertueux autour de Lectra.

2.2 Prochaines étapes

Si un plan d'action a déjà été lancé en 2021, couvrant les quatre domaines cités ci-dessus, la communication de ce plan n'interviendra qu'en 2022, sur la base de réalisations menées à leur terme.

Par ailleurs, Lectra mène actuellement une réflexion sur sa raison d'être.

Enfin, la feuille de route stratégique 2023-2025 intégrera les enjeux RSE, avec des engagements et des objectifs quantitatifs.

2.3 Reconnaissance des spécialistes de la notation extra-financière

Lectra agit en acteur responsable depuis de nombreuses années sans pour autant le mettre en exergue. La définition d'une politique plus formelle et plus explicite est un nouveau pas en avant.

En parallèle de la mise en place de cette politique, le Groupe souhaite désormais s'appuyer sur l'évaluation régulière de ses pratiques sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance par plusieurs agences de notation extra-financière, et communiquer en toute transparence sur la progression de ses résultats.

Suite aux évaluations réalisées au cours de l'exercice 2021, les résultats de Lectra sont les suivants :

- CDP : score C sur le changement climatique (dernière évaluation en août 2021), score B- sur l'engagement des fournisseurs (dernière évaluation en août 2020) ;
- Ecovadis : score global 44/100 (dernière évaluation en novembre 2021) ;
- Gaïa Rating : note ESG 76/100 (dernière évaluation en novembre 2021) ;
- ISS ESG : évaluation C-, score 40 (dernière évaluation en juillet 2021) ;
- Vigeo Eiris (Moody's ESG Solutions) : score global ESG 37/100 (dernière évaluation en février 2021).

3. Méthodologie de reporting extra-financier

3.1 Périmètre

Le périmètre du Groupe a fortement évolué en 2021 : le 1^{er} juin 2021, Lectra a réalisé l'acquisition de Gerber Technology, un acteur majeur opérant sur les mêmes marchés.

De nationalité américaine, Gerber Technology présentait un profil sensiblement différent d'un point de vue social, sociétal et environnemental, puisque détenue par un fonds d'investissement et que ses comptes n'étaient pas publics. De ce fait, les obligations de *reporting* étaient jusqu'alors moins contraignantes, et la société ne collectait que peu de données quantifiées de nature à être incluses dans la DPEF.

Lectra a donc pris la décision de reporter uniquement les données disponibles sur l'exercice 2021, au cas par cas, en attendant de mettre en place les mécanismes de collecte et de suivi qui permettront d'intégrer les principales entités de Gerber Technology à la DPEF (entités situées aux États-Unis, en Chine, au Portugal).

Par ailleurs, en 2021 Lectra a réalisé deux acquisitions de taille plus modeste qui modifient également son périmètre : Neteven, société française, et Gemini CAD Systems, société roumaine. Pour ces sociétés également, un certain nombre de données entrant dans le calcul des indicateurs ne sont pas disponibles à ce jour.

Si la cartographie des risques et des enjeux, remise à jour annuellement, tient compte de ce périmètre élargi (« **Périmètre Groupe après acquisitions** »), les indicateurs et les données chiffrées sont communiqués le plus souvent sur le périmètre utilisé lors des éditions précédentes de la DPEF : un périmètre composé de la société Lectra SA (la « **Société** ») et de sept de ses filiales (le « **Périmètre DPEF avant acquisitions** »).

Ce périmètre représente, en 2021 :

- 71 % du chiffre d'affaires consolidé et 77 % des effectifs du Groupe **avant** prise en compte des acquisitions ;
- 51 % du chiffre d'affaires consolidé et 53 % des effectifs du Groupe **après** prise en compte des acquisitions.

Les informations pour chacune des huit sociétés qui le composent ont été collectées directement auprès des équipes de direction de la filiale. Lorsque l'information présentée concerne uniquement ces huit sociétés, la mention « Périmètre DPEF avant acquisitions » est précisée.

Chaque fois que les données sont disponibles, le Périmètre DPEF est étendu aux principales entités de Gerber Technology aux États-Unis, en Chine et au Portugal « **Périmètre DPEF après acquisitions** ».

D'autres indicateurs (notamment de nature sociale et sociétale) sont communiqués sur le périmètre du Groupe au 1^{er} janvier 2021 (« **Périmètre Groupe avant acquisitions** »).

Le tableau ci-dessous résume les principaux périmètres utilisés dans la présente déclaration :

	Périmètre Groupe avant acquisitions (Groupe entier au 01/01/2021)	Périmètre DPEF avant acquisitions* (DPEF au 01/01/2021)	Périmètre DPEF après acquisitions** (DPEF au 31/12/2021)	Périmètre Groupe après acquisitions (Groupe entier au 31/12/2021)
Lectra	Tous les pays	Allemagne Chine Espagne États-Unis France Italie	Allemagne Chine Espagne États-Unis France Italie	Tous les pays
Gerber	-	-	Chine États-Unis Portugal	Tous les pays
Neteven	-	-	-	Tous les pays
Gemini	-	-	-	Tous les pays

* 8 sociétés : Kubix Lab Srl, Lectra Deutschland GmbH, Lectra Hong Kong Ltd, Lectra Italia SpA, Lectra SA, Lectra Sistemas Española SAU, Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd, Lectra USA Inc.

** 13 sociétés : Gerber Scientific International Ltd, Gerber Scientific International Sistemas Computarizados LDA, Gerber Scientific LLC, Gerber Scientific (Shanghai) Co. Ltd., Gerber Technology LLC, Kubix Lab Srl, Lectra Deutschland GmbH, Lectra Hong Kong Ltd, Lectra Italia SpA, Lectra SA, Lectra Sistemas Española SAU, Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd, Lectra USA Inc.

Enfin, de manière ponctuelle et selon la pertinence, certaines informations spécifiques pourront concerner un périmètre différent, qui sera spécifiquement mentionné. Par exemple, l'analyse des déchets qui a été réalisée uniquement sur le seul site de production, basé à Bordeaux-Cestas, France, ou bien l'Index égalité femmes-hommes qui ne concerne que la Société. Il est rappelé que toutes les entités du Groupe à l'exception de la Société sont des sociétés non cotées.

3.2 Gouvernance de la démarche RSE et méthode de collecte des données

La démarche RSE de Lectra est supervisée directement par le Président-Directeur général.

Depuis février 2021, la Société a nommé un responsable RSE, chargé de mettre en place et formaliser la politique RSE du Groupe, telle que présentée en section 2 de la présente DPEF. Cette politique RSE a été examinée par le Comité stratégique, puis approuvée par le Conseil d'administration du 27 octobre 2021.

La conduite de la démarche RSE est assurée sur le plan opérationnel par une équipe multidisciplinaire composée du responsable RSE, de membres de la Direction industrielle, de la Direction financière, de la Direction juridique, de la Direction des ressources humaines, de la Direction de la stratégie et du *Facility management*.

Cette équipe coordonne les chantiers dans les différents domaines concernés : social, sociétal et environnemental. Elle est également en charge du *reporting* extra-financier et de la réponse aux différents questionnaires de performance RSE.

Le processus de collecte, consolidation, traitement et analyse des informations sociales, sociétales et environnementales est organisé de la manière suivante :

- envoi des protocoles de *reporting* aux filiales et aux départements dont les données ont une pertinence pour la rédaction de la DPEF ;
- consolidation des données ;
- intervention d'un cabinet de conseil externe pour procéder à l'analyse et la vérification des données environnementales ;
- audit sur site par l'organisme tiers indépendant de l'ensemble des données consolidées.

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal clos le 31 décembre 2021 et sont comparées aux données des années précédentes afin de permettre le suivi de leur évolution.

3.3 Exclusions

Ce rapport ne présente que les informations pertinentes au regard de l'activité du Groupe, des enjeux identifiés et des politiques mises en œuvre. Lorsque le Groupe n'applique pas de politique de prévention d'un risque, une explication motivée des raisons le justifiant est donnée.

Ainsi, le Groupe a étudié les thématiques environnementales relatives à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et à la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous et a conclu que les thématiques liées à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal et à l'alimentation responsable, équitable et durable, et à la lutte contre le gaspillage alimentaire ne le concernent pas, compte tenu de son activité.

Par ailleurs, le Groupe considère que l'évasion fiscale mentionnée à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ne constitue pas un risque significatif. En effet, une politique de prix de transfert a été mise en œuvre, permettant d'assurer une rémunération des activités dans chacun des pays où le Groupe opère. La répartition du profit est ainsi gérée en considération des enjeux et des fonctions assurées par les filiales, la Société étant considérée comme l'entrepreneur du Groupe. Cette politique est conforme aux préconisations françaises et internationales (en particulier de l'Organisation de coopération et de développement économiques).

3.4 Méthodes de contrôle

Le cabinet PricewaterhouseCoopers, accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC), a été mandaté par la Société pour procéder à la vérification de ces informations pour l'exercice 2021.

La présente DPEF a été examinée par le Comité d'audit du 23 février 2022 préalablement au Conseil d'administration du 23 février 2022, qui a arrêté son contenu.

3.5 Principaux enjeux et actions mises en œuvre en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Dans le cadre de la cartographie des risques réalisée en 2018 avec l'assistance du cabinet PricewaterhouseCoopers, Lectra a identifié et hiérarchisé ses principaux risques. Cette cartographie fait l'objet d'une mise à jour annuelle.

Les principaux risques sont plus amplement décrits en pages de 17 à 23 du Rapport de gestion.

Afin de confirmer ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux prioritaires, en adéquation avec les attentes des parties prenantes, le Groupe a initié fin de l'année 2020 une nouvelle analyse de matérialité, avec l'aide de l'agence EthiFinance.

La formalisation de la politique RSE, ainsi que les acquisitions de l'année 2021, et notamment celle de Gerber Technology, ont conduit à actualiser et compléter la liste des principaux enjeux.

Le point le plus marquant concerne la prise en compte de l'enjeu lié au respect des droits humains (incluant risque de travail forcé et travail des enfants), qui concernait peu le Groupe jusqu'à présent, du fait d'une fabrication sous-traitée en Chine pour Gerber Technology.

Les autres nouveautés par rapport à 2020 consistent en la prise en compte des évolutions récentes du contexte social et environnemental : ainsi, la diversité, l'inclusion et la responsabilité numérique environnementale constituent désormais des enjeux à part entière. Lectra a fait le choix de considérer ces nouveaux enjeux dès cette année, et s'engage à développer des politiques et des indicateurs en 2022.

Les principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, les actions mises en œuvre dans le cadre de la démarche RSE et les indicateurs de suivi figurent dans le tableau de synthèse ci-après.

Catégorie d'enjeu	Enjeux identifiés	Actions mises en œuvre	Indicateurs clés	Section
Principaux enjeux sociaux	<i>Attirer et retenir les talents</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens d'évaluation annuels ■ Accompagnement des collaborateurs tout au long de leur parcours ■ Amélioration des conditions de travail (travaux de rénovation, notamment à Bordeaux-Cestas) ■ Démultiplication des possibilités de mobilité interne 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Délai moyen de recrutement ■ Pourcentage des départs à l'initiative des collaborateurs sous contrat à durée indéterminée 	4.1
	<i>Cultiver les talents</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centre de formation interne <i>Lectra Academy</i> ■ Séminaire d'intégration <i>Lectra Together</i> pour tous les nouveaux collaborateurs du Groupe ■ Équipes <i>Sales Effectiveness</i> et <i>Customer Success Enablement</i> pour renforcer le dispositif de formation ciblée 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année ■ Nombre moyen d'heures de formation réalisées par les collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation 	4.2
	<i>Diversité et inclusion</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan d'actions égalité femmes hommes ■ Plan d'actions mixité des instances dirigeantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux de représentativité des femmes au sein du Comité exécutif ■ Taux de représentativité des femmes au sein des instances dirigeantes du Groupe ■ Taux de représentativité des femmes pour les postes à plus fortes responsabilités, incluant les équipes de Direction locales 	4.3
Principaux enjeux environnementaux	<i>Écoconception des solutions Lectra et contribution à la réduction de l'empreinte environnementale des clients de Lectra</i>	<p><u>Optimisation des consommations de matières</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration continue des équipements commercialisés par Lectra pour réduire les déchets et l'utilisation de consommables ■ Nouveaux services pour permettre aux clients de réduire les déchets et l'utilisation de consommables ■ Développement des offres <i>On Demand</i> visant à ajuster les quantités produites au plus près de la demande <p><u>Efficacité énergétique et maîtrise des émissions de CO2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Optimisation de l'efficacité énergétique des équipements ■ Optimisation des flux logistiques favorisant un mix bas carbone ■ Développement des logiciels en mode 'SaaS' réduisant les besoins de serveurs informatiques ■ Support technique à distance réduisant les déplacements de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage de réduction des chutes textiles sur un cycle de production type ■ Pourcentage des transports à faible empreinte carbone pour les équipements et les consommables et pièces 	5.1

Catégorie d'enjeu	Enjeux identifiés	Actions mises en œuvre	Indicateurs clés	Section
Enjeux de nature environnementale	<i>Maîtrise de l'empreinte environnementale des activités de Lectra</i>	<p><u>Efficacité énergétique et maîtrise des émissions de CO2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration de l'efficacité énergétique des principaux sites du Groupe ■ Limitation des déplacements de personnes <p><u>Optimisation de la consommation de matières</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tri et valorisation des déchets sur le site de production ■ Initiatives contribuant à la biodiversité sur le site de production de Bordeaux-Cestas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évolution des consommations d'énergie sur les sites de Lectra ■ Évolution des émissions de CO2 des sites de Lectra ■ Valorisation des déchets sur le site principal de production 	5.2
	<i>Responsabilité numérique environnementale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les actions seront détaillées en 2022 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les indicateurs seront détaillés en 2022 	5.3
Principaux enjeux sociétaux	<i>Éthique et lutte contre la corruption</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence d'un code de conduite, d'un plan de communication interne et d'une procédure d'alerte ■ Formation annuelle par e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle ■ Nombre d'alertes 	6.1
	<i>Politique d'achats responsables</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Charte des achats responsables ■ Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur niveau de responsabilité sociale, sociétale et environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage des dépenses couvertes par la Charte des achats responsables Lectra 	6.2
	<i>Droits Humains (couvrant travail forcé et travail des enfants)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les actions seront détaillées en 2022 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les indicateurs seront détaillés en 2022 	6.3

4. Principaux enjeux sociaux

À la source de l'innovation technologique et du leadership de Lectra depuis plusieurs décennies, se trouve l'expertise de ses équipes. C'est pourquoi les enjeux sont particulièrement importants autour des femmes et des hommes qui font Lectra. Les récentes acquisitions et le développement du Groupe rendent les enjeux liés aux ressources humaines encore plus prégnants.

Dans un contexte sanitaire toujours difficile sur la plus grande partie de l'année, les décisions prises témoignent de la volonté de placer la gestion et le développement des ressources humaines au centre de la stratégie de Lectra :

- nomination au Comité exécutif de la Directrice des ressources humaines Groupe ;
- mise en place d'un nouveau système d'information ressources humaines ;
- début de formalisation d'une politique générale englobant tous les aspects sociaux et de ressources humaines.

L'année 2021 constitue, par ailleurs, une année charnière pour la Direction des ressources humaines du Groupe. En effet, la politique de croissance externe du Groupe implique, au-delà d'une augmentation significative des effectifs, un travail d'intégration de nouvelles équipes, provenant d'horizons très divers, tant géographiques que culturels.

Un projet d'accompagnement des changements culturels induit par l'acquisition de Gerber Technology a ainsi été lancé durant l'année 2021 et sera déployé en 2022 et 2023.

En parallèle, la décision d'investir dans un nouveau système d'information ressources humaines Groupe implique que la Direction des ressources humaines précise l'ensemble des processus soutenant sa politique générale.

Les équipes ressources humaines sont ainsi mobilisées sur la description et la convergence des pratiques tant en termes de gestion des recrutements, d'intégration, de suivi de la performance, que de développement des compétences et de gestion des carrières.

Dès 2022 les premiers modules du nouveau système d'information seront déployés sur le terrain.

Plusieurs autres projets ont également vu le jour cette année, notamment la mise en place d'un accord de télétravail régulier, hors période d'état d'urgence sanitaire, l'organisation d'enquêtes d'opinions, la sélection d'un outil d'évaluation destiné à supporter les processus de recrutement et la mise en place d'un système de cooptation recrutement.

Aujourd'hui, l'engagement et l'excellence des équipes restent plus que jamais la pierre angulaire de la réussite de Lectra, c'est pourquoi la remise à jour de la cartographie des enjeux montre qu'il s'agit tout autant de :

- cultiver et faire grandir les talents existants ;
- attirer et retenir les talents dont Lectra aura besoin demain ;
- assurer une ouverture aux autres, par une plus grande diversité des équipes.

4.1 Attirer et retenir les talents

4.1.1 Description des enjeux et des politiques

Pour accompagner sa croissance organique, Lectra capitalise sur sa capacité à attirer des talents et à accompagner leur évolution durablement dans l'entreprise, en s'appuyant sur une politique de recrutement ambitieuse, interrompue en mars 2020, mais reprise dès mi-2021, et en mettant en œuvre des actions visant à améliorer la qualité de vie de chacun.

La présence mondiale de Lectra et la proximité nécessaire avec ses clients nécessitent de constituer des équipes compétentes dans de nombreux pays, sur des marchés compétitifs et tendus.

Le dynamisme du secteur et l'expertise des profils recherchés sont des facteurs supplémentaires de tension. Des délais de recrutement trop longs seraient nuisibles à l'organisation des équipes dans les différents pays. De même, un turnover important fragiliserait cette organisation.

L'ensemble des chiffres figurant dans le chapitre 4.1 est calculé sur le Périmètre Groupe avant acquisitions (sauf exceptions spécifiées).

4.1.2. Description des actions mises en œuvre

Mener une politique de recrutement ambitieuse

Les entrées au cours de l'exercice calculées sur le périmètre Groupe avant acquisitions se répartissent comme suit :

(en nombre de personnes)	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
Recrutements (total)	222	178	318
■ dont contrats à durée indéterminée	192	157	265
■ dont contrats à durée déterminée	49	21	53

En dépit de la pandémie, le Groupe a continué de recruter activement dans les pays où il opère. 34 % de ces recrutements ont été effectués en France, 39 % en Europe (hors France), 17 % en Asie-Pacifique, 6 % dans les Amériques et 4 % en Afrique. Ces recrutements se concrétisent majoritairement sous forme de contrats à durée indéterminée, ceux à durée déterminée concernant principalement des remplacements pendant des congés maternité ou d'absences de longue durée. L'éventail des familles d'emplois concernées par ces recrutements est très large : force commerciale, marketing et communication, R&D, finance, maintenance, relation client, etc.

La répartition par tranche d'âge des recrutements reflète le choix de Lectra de recruter des profils experts sur certaines fonctions, disposant d'une expérience confirmée.

Tranche d'âge	Au 31/12/21 (% de l'effectif total)	Au 31/12/20 (% de l'effectif total)	Au 31/12/19 (% de l'effectif total)
< 29 ans	39 %	33 %	31 %
30-39 ans	38 %	43 %	43 %
40-49 ans	16 %	21 %	19 %
50-59 ans	8 %	3 %	5 %
Plus de 60 ans	0 %	0 %	2 %

Périmètre couvert : contrats à durée déterminée seulement.

Le tableau indique également l'attachement de Lectra à recruter des jeunes, qui représentent près de 40 % des recrutements, et à leur offrir des missions stimulantes, un cadre de travail agréable ainsi qu'un parcours de carrière attractif. Dans cette optique, le Groupe participe régulièrement à des forums école (Forum de l'ENSEIRB, French Tech Day...) en France, afin d'accroître sa visibilité auprès des jeunes diplômés et accueille régulièrement des apprentis et des contrats de professionnalisation (42 alternants en 2021) ainsi que des stagiaires (57 en 2021).

Pour répondre à ses importants besoins, le Groupe combine l'expertise métier d'un pôle recrutement central rattaché à la Direction des ressources humaines du Groupe avec la connaissance locale du marché, via des équipes ressources humaines locales et / ou des cabinets de recrutement, partenaires de Lectra sur le long terme, implantés dans les pays où Lectra opère.

Associer les collaborateurs à la réussite de l'entreprise dès le premier jour

Les nouveaux collaborateurs suivent un parcours d'intégration, basé prioritairement sur un séminaire d'accueil, le *Lectra Together*, durant lequel la stratégie de Lectra, son organisation, ses marchés et ses produits leur sont présentés. Cet événement, d'une durée de 2 à 5 jours selon les profils, s'adresse à l'ensemble des collaborateurs du Groupe partout dans le monde et se déroule sur le site Bordeaux-Cestas, exception faite des deux dernières années où il s'est organisé à distance du fait de la pandémie de COVID-19.

Les nouveaux collaborateurs ont ensuite d'autres occasions de rencontres et d'échanges avec leurs pairs ou le management, lors des événements, mondiaux ou locaux, qui ponctuent l'année.

Favoriser la communication directe avec la Direction du Groupe

Le Comité exécutif est soucieux d'écouter les collaborateurs et souhaite maintenir une fréquence d'échange soutenue sous plusieurs modalités.

Du fait de l'acquisition de Gerber Technology, Lectra a notamment organisé cette année, trois enquêtes d'opinion :

- la première, destinée aux 300 managers principaux de Lectra et de Gerber, a contribué directement à la réalisation d'un diagnostic culturel caractérisant les différences et similitudes des deux environnements juste après l'acquisition ;
- les deux autres enquêtes, impliquant l'ensemble des collaborateurs de Lectra et de Gerber, ont sondé l'opinion de tous sur les opportunités, questionnements ou inquiétudes soulevés par le rachat par Lectra de son concurrent historique.

Ces enquêtes ont contribué directement à la définition du plan de communication de l'entreprise à destination de toutes les équipes. Elles alimentent un plan d'actions et de formations d'envergure de transformation culturelle, qui se concrétisera dès 2022 pour l'ensemble des équipes du Groupe.

La Direction du Groupe échange par ailleurs régulièrement auprès de l'ensemble des collaborateurs au travers de prises de parole ponctuées dans l'année. Ces sessions sont l'occasion de transmettre les informations relatives aux résultats, aux acquisitions ou encore aux différents succès des équipes. Ces réunions digitales sont toujours accompagnées d'un temps de questions-réponses réalisées en direct pour permettre à chacun de s'exprimer et d'échanger librement avec les membres du Comité exécutif.

En 2021, quatre sessions de *Town hall meetings* ont été organisées et ont réuni environ 1400 collaborateurs en direct à chaque fois. Les sessions sont, par ailleurs, enregistrées et mises à disposition de tous.

Développer le feedback continu dans le suivi de la performance individuelle

Le souhait de favoriser le dialogue permanent entre les collaborateurs et le management se concrétise également par l'évolution du système de revue de la performance individuelle qui favorisera dès 2022 un modèle de feedback en continu, tout au long de l'année, en remplacement du processus actuel d'évaluation annuelle.

Rétribuer et reconnaître

L'association des collaborateurs à la réussite de Lectra se concrétise par ailleurs dans la politique de rétribution du Groupe dont plusieurs composantes sont directement liées à la performance de Lectra :

- les collaborateurs de la Société (35 % des effectifs du Groupe après acquisitions) bénéficient d'un accord d'intéressement basé sur des critères de performance financière ;
- environ 30 % des collaborateurs du Groupe après acquisitions bénéficient d'une part variable de rémunération dont le paiement est fonction de l'atteinte d'objectifs Groupe, régionaux, nationaux et enfin individuels ;
- Lectra propose par ailleurs un plan de stock-options, qui a concerné en 2021 environ 8 % des collaborateurs du Groupe après acquisitions.

Lectra reconnaît également les projets et initiatives des collaborateurs à travers un système d'*Awards*. Les *Lectra Awards*, concours annuel interne, récompensent chaque année douze collaborateurs à travers le monde qui ont contribué au succès de Lectra. Les critères de sélection reposent sur les qualités professionnelles des candidats et leur incarnation des valeurs de Lectra : *Caring, Committed, Insightful et Visionary*.

Les *Lectra Awards* mettent également en lumière trois projets qui ont remporté l'adhésion des collaborateurs, sur la base du challenge à mener, des processus mis en place pour y parvenir et des résultats obtenus.

Favoriser la mobilité

Lectra propose des parcours de carrière individualisés et adaptés aux besoins de chacun de ses collaborateurs. Outre son offre de formation (cf. chapitre 4.2), Lectra encourage la mobilité nationale et internationale à chaque fois que cela est possible.

Ainsi, sur les 192 postes pourvus en CDI en 2021 sur le périmètre Groupe avant acquisitions, 25 l'ont été par mobilité interne.

Ces efforts vont être poursuivis dans les années à venir, notamment en ce qui concerne les mobilités internationales qui seront favorisées et dynamisées par la croissance externe du Groupe.

Offrir un cadre de travail stimulant et des missions valorisantes

Le Groupe offre un environnement de travail particulièrement motivant dans un contexte multiculturel, des clients dans plus de 100 pays et des équipes regroupant 59 nationalités (Périmètre Groupe après acquisitions). Il s'est toujours attaché à mettre en place des conditions de travail optimales pour offrir à ses collaborateurs un environnement professionnel de qualité et leur permettre de réussir dans leurs missions.

À ce titre, Lectra a entrepris, au cours des dernières années, d'importants travaux de rénovation et de modernisation de ses locaux de Bordeaux-Cestas pour offrir un cadre agréable, adapté à une organisation du travail, qui favorise les différentes formes de collaboration.

Enfin, le Comité exécutif est convaincu que le succès de Lectra dépend en grande partie de l'épanouissement de ses collaborateurs et de sa capacité à leur proposer des missions stimulantes au contenu varié.

Le choix de Lectra d'investir massivement dans l'innovation se traduit par une part importante de collaborateurs dédiés à la R&D (20 % des effectifs du Groupe après acquisitions) et une culture d'entreprise dynamique, ouverte sur le monde extérieur, et en veille constante des tendances sur ses marchés.

Proposer une organisation du temps de travail soucieuse du bien-être des collaborateurs

Le bien-être des collaborateurs repose également sur une organisation du travail qui respecte l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, en accord avec les législations en vigueur. Lectra privilégie une organisation du temps de travail selon le type d'activité.

Cette organisation est régulièrement auditée et ajustée à chaque changement de législation avec le concours de cabinets locaux.

Les contrats de travail à temps plein sont très largement privilégiés et concernent 95 % de l'effectif global du Groupe après acquisitions 2021. En règle générale, le travail à temps partiel est mis en place à la demande des collaborateurs. Aucun collaborateur n'a de contrat de travail prévoyant le recours au travail de nuit. Toutefois, certains contextes exceptionnels (par exemple un projet urgent), peuvent requérir un travail de nuit ou de week-end ou la mise en place d'astreintes de certaines équipes. Dans ce cas, et dans le respect des réglementations locales, ces exceptions sont soumises à l'autorisation préalable de la Direction des ressources humaines.

Par ailleurs, la Société a signé un accord d'entreprise portant sur l'organisation du recours au télétravail régulier de ses collaborateurs, qui a pris effet à compter du mois de juillet 2021.

Faire des collaborateurs les ambassadeurs de Lectra à travers une politique incitative de cooptation

Le développement de Lectra implique de nombreux recrutements. Les équipes ressources humaines et les opérationnels sont ainsi très sollicités par ces processus de sélection de nouveaux entrants.

Dans ce contexte, le Groupe a lancé, durant l'année 2021, une démarche de cooptation pour recruter. Elle permet de capitaliser sur les réseaux professionnels et personnels de ses collaborateurs et de renforcer, par leur intermédiaire, l'attractivité de Lectra sur le marché de l'emploi.

Elle stimule également l'engagement des équipes et contribue à développer des comportements d'ambassadeurs de Lectra.

4.1.3. Indicateurs de suivi

Délai de recrutement

Le délai de recrutement, soit le temps nécessaire pour trouver un candidat à partir de l'ouverture du recrutement, est un indicateur que Lectra suit au niveau du Groupe depuis 2018 ; il a évolué de 12 semaines en 2020 à 10,8 semaines en 2021 pour le Périmètre Groupe avant acquisitions.

	2021	2020	2019
Nombre moyen de semaines entre l'ouverture d'un recrutement sous contrat permanent et la signature de l'offre d'embauche par le futur collaborateur	10,8	12	12

Nombre de départs et taux de départ volontaire

Nombre de départs

En 2021, tous motifs confondus, 258 collaborateurs ont quitté le Groupe (périmètre Groupe avant acquisitions), contre 207 en 2020 :

Motif de départ	Au 31/12/21	Au 31/12/20	Au 31/12/19
Rupture du contrat de travail à durée indéterminée à l'initiative de Lectra	28	59	43
Terme du contrat à durée déterminée	1	26	26
Rupture du contrat de travail d'un commun accord	22	25	30
Démission	180	87	128
Départ à la retraite	25	10	14
Décès ne résultant pas d'un accident du travail ni d'une maladie professionnelle	2	0	0
Total	258	207	241

Les départs à l'initiative de l'employeur sont, dans leur totalité, fondés sur des motifs personnels.

Taux de départ volontaire

Pour le périmètre Groupe avant acquisitions, le taux de départ volontaire, après le niveau particulièrement faible de 2020, fortement influencée par le contexte de pandémie mondiale, atteint une valeur de 10,9 % sensiblement plus élevée qu'en 2019.

Ce résultat reflète les très fortes tensions sur les marchés de l'emploi français et internationaux, portant sur de nombreux métiers et particulièrement sur les métiers en lien avec la digitalisation des offres.

Cette situation impose une vigilance accrue des équipes de ressources humaines du Groupe.

	2021	2020	2019
Effectif inscrit au 31 décembre	1 657	1 771	1 818
Nombre de démissions et de ruptures de la période d'essai par le collaborateur	180	87	128
Part des départs à l'initiative des collaborateurs	10,9 %	4,9 %	7,0 %

Absentéisme

Depuis 2013, le Groupe suit un indicateur d'absentéisme calculé sur le Périmètre DPEF avant acquisitions. Il reste modéré et est en retrait pour 2021 (3,7 % vs 4,0% en 2020).

4.2 Cultiver les talents

4.2.1. Description des enjeux et des politiques

L'offre Lectra est intrinsèquement porteuse d'une très forte expertise et adresse des problématiques complexes de conception de produits, de collaboration inter-métiers et d'optimisation des processus de production de ses clients. Cette offre, qui combine plusieurs dimensions (logiciels, équipements industriels, données et services...), est par ailleurs déclinée sur chacun des trois marchés stratégiques du Groupe : la mode, l'automobile et l'ameublement.

La crédibilité de Lectra en tant que partenaire, expert des métiers de ses clients, repose fortement sur l'expérience vécue par chaque client dans ses rapports avec les équipes du Groupe.

L'expertise de ses collaborateurs et de son équipe de management implique au-delà d'une connaissance approfondie des marchés adressés, une parfaite maîtrise des offres et des technologies.

La valorisation des talents et des compétences est donc un enjeu fondamental pour Lectra.

4.2.2. Description des actions mises en œuvre

Formation et intégration

Depuis plus de vingt-cinq ans, Lectra investit significativement dans la formation de ses collaborateurs. Le Groupe met ainsi en œuvre une politique favorisant les parcours professionnels de ses collaborateurs les plus performants et accompagnant l'ensemble des équipes dans l'évolution de leurs connaissances et de leur savoir-faire.

La création, en 2005, du centre mondial de formation interne *Lectra Academy* à Bordeaux-Cestas a constitué une initiative forte, qui a permis de mettre en place des actions permanentes d'envergure.

Ses trois principaux enjeux visent à adapter et cultiver les compétences professionnelles et les savoir-faire métier ; renforcer l'attractivité de Lectra dans le monde pour de nouveaux candidats ; et diffuser la forte culture de l'entreprise dans l'ensemble des entités du Groupe.

Les créations, en 2018, d'une équipe *Sales Effectiveness*, puis en 2021 d'une équipe *Customer Success Enablement* ont encore renforcé le dispositif en place en favorisant l'organisation de formations ciblées de haut niveau pour les collaborateurs intervenant dans les domaines commercial, marketing, de conseil et de support aux clients. Ce dispositif vient enrichir le large éventail de formations existant déjà proposé aux collaborateurs du monde entier, que ce soit à Bordeaux-Cestas, dans les filiales ou par *e-learning*. Les équipes en charge de la formation travaillent en relation directe avec les responsables de chaque département ou région et réalisent des plans adaptés tant à la spécificité des différents métiers de Lectra qu'aux particularités locales.

Le Groupe a également étendu la formation technique aux nouvelles technologies, à l'offre de Lectra et aux métiers de ses clients pour ses autres équipes, notamment celles de recherche et développement.

En France, conformément à la réglementation en vigueur, Lectra établit également un plan annuel de développement des compétences qui consolide les actions de formation. Les collaborateurs de la Société sous contrat permanent bénéficient d'un entretien d'évaluation annuel avec leur manager qui mesure la performance de l'année écoulée et permet des échanges sur les besoins de formation. Ces entretiens peuvent également être issus des entretiens professionnels proposés tous les deux ans aux collaborateurs en France.

En 2021, l'organisation des formations généralement prévues en présentiel est restée très impactée par la pandémie de COVID-19. Afin de maintenir les actions de développement des compétences des collaborateurs de Lectra, les équipes de formation ont encadré plusieurs initiatives qui ont permis de développer des contenus accessibles à distance pour le périmètre Groupe avant acquisitions :

- mise en place de classes virtuelles dédiées à la connaissance et la maîtrise de l'offre Lectra. Plus de 1800 heures de formation ont été dispensées à ce titre, à près de 300 personnes appartenant aux équipes *Customer Success* ;
- mise à disposition pour l'ensemble des équipes du Groupe de deux nouveaux modules *e-learning* dans le cadre de l'accompagnement de la stratégie 4.0, dont l'un dédié à la découverte de l'univers du *Customer Success* et de ses enjeux, et l'autre à la compréhension des APIs (*Application programming interface*), tous deux mis en ligne sur la plateforme de formation interne et visionnés par plus de 450 personnes ;
- création d'une communauté d'échanges mondiale autour du nouveau métier de *Customer Success Manager* ;
- formalisation de parcours de formation avancés aux principales offres 4.0 de Lectra (*Kubix Link*, *Retviews*, *Fashion On Demand*, *Neteven...*) pour les équipes de vente et d'avant-vente ;
- renouvellement de l'abonnement à la plateforme externe *Edflex* regroupant une grande variété de contenus pédagogiques en anglais et en français - articles, vidéos, podcasts, Moocs - accessibles à l'ensemble des équipes du Groupe et soigneusement sélectionnés en fonction de leurs besoins, qu'il s'agisse de cyber-sécurité, de bureautique, de formations métier ou techniques.

Il est précisé que les chiffres relatifs à la formation figurant dans le chapitre 4.2 sont calculés sur le Périmètre Groupe avant acquisitions.

Investissement formation

En 2021, l'investissement du Groupe (Périmètre Groupe avant acquisitions) dans la formation de ses équipes a représenté près de 2,3 millions d'euros (près de 2,6 millions d'euros en 2020), soit 1,5% de la masse salariale du Groupe (2,2% en 2020).

Nombre d'heures de formation

Au total, 12 801 heures de formation organisées par le Groupe ont été dispensées aux collaborateurs du Périmètre du Groupe avant acquisitions, complétées par plus de 420 heures de formation réalisées dans le cadre d'actions locales.

	2021	2020	2019
Nombre d'heures de formation	12 801	20 422	41 346

Comparé à 2020, le nombre d'heures de formation enregistre un recul significatif du fait des impacts de la pandémie de COVID-19 et de l'ajustement des budgets formation tenant compte des incertitudes économiques mondiales auxquelles le Groupe est resté exposé en 2021. La limitation des formations présentielle, dont la durée moyenne est significativement plus importante que celle des sessions à distance, amplifie cette tendance.

4.2.3. Indicateurs de suivis

Part de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année ⁽¹⁾

Sur le Périmètre Groupe avant acquisitions, 1 777 collaborateurs, soit 104% de l'effectif inscrit de ce même périmètre (103% en 2020), ont eu accès à des formations organisées par le Groupe durant l'année 2021.

	2021	2020	2019
Effectif inscrit au 31 décembre	1 715	1 771	1 818
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation	1 777	1 819	1 496
Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle*	1 635	1 681	477
Proportion de l'effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	104 %	103 %	82 %

* Il s'agit d'un module de formation à distance sur la loi anticorruption dite « Sapin II ». Cette formation a été lancée en novembre 2018.

(1) Les contrats pris en compte dans le calcul des personnes formées et des heures de formation sont les contrats à durée indéterminée, les contrats à durée déterminée, les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Sont exclus les conventions de stage, les contrats d'intérim et les contrats avec des prestataires. Lorsqu'une formation a lieu à cheval sur deux exercices, elle est prise en compte en totalité sur l'exercice correspondant à la date de clôture de la formation.

Nombre d'heures de formation moyen par collaborateur ayant bénéficié au moins d'une formation

	2021	2020	2019
Nombre d'heures de formation moyen par personne	7,2	11,2	27,6

Pour le Périmètre Groupe avant acquisitions, le nombre d'heures de formation moyen par collaborateur ayant bénéficié au moins d'une formation durant l'année de référence est en fort recul en 2021, du fait des impacts de la pandémie de COVID-19 sur l'investissement formation.

4.3 Diversité et inclusion

4.3.1. Description des enjeux et des politiques

Lectra s'efforce depuis près de cinquante ans de promouvoir une politique ouverte, inclusive, diverse, laissant une place à chacun.

La diversité des profils assure à la fois l'ouverture sur le monde et le reflet de la société dans laquelle le Groupe évolue. La multiplicité des expériences et des histoires personnelles est le terreau de la richesse de compétences et l'assurance de conserver un leadership inspiré, sur des marchés en prise directe avec le pouls rapide d'un monde en pleine mutation.

4.3.2. Description des actions mises en œuvre

Lutte contre les discriminations

Lectra, dont les équipes sont réparties dans 45 pays sur le Périmètre Groupe après acquisitions, valorise la diversité à tous les niveaux et proscriit toute idée ou pratique de discrimination entre les personnes, notamment en raison du sexe, de l'âge, d'un handicap, de la religion, 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.

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Au 31 décembre 2021, les femmes représentent 36 % de l'effectif du Groupe après acquisitions, du fait notamment de la forte représentation de métiers techniques au sein de l'entreprise nécessitant des formations initiales au sein desquelles la représentativité féminine reste structurellement en retrait.

Alors que les chiffres au 31 décembre 2021 intègrent notamment l'acquisition de Gerber Technology, il est particulièrement intéressant de constater que le taux de répartition femmes-hommes reste constant, du fait de problématiques communes de technicité des métiers dans ces deux environnements technologiquement similaires.

Sexe	Au 31/12/21 (% de l'effectif total)	Au 31/12/20 (% de l'effectif total)	Au 31/12/19 (% de l'effectif total)
Femmes	36 %	35 %	35 %
Hommes	64 %	65 %	65 %

Par tranche d'âge, la répartition de l'effectif est la suivante :

Tranche d'âge	Au 31/12/21 (% de l'effectif total)	Au 31/12/20 (% de l'effectif total)	Au 31/12/19 (% de l'effectif total)
< 29 ans	9 %	10 %	11 %
30-39 ans	26 %	28 %	29 %
40-49 ans	28 %	30 %	29 %
50-59 ans	27 %	27 %	27 %
Plus de 60 ans	10 %	5 %	4 %

Lectra veille au respect d'une totale égalité de traitement dans la gestion des recrutements et des carrières.

La Société est d'ailleurs dotée d'un plan d'actions annuel en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, déterminant les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, la définition des actions permettant de les atteindre.

Les comparaisons de rémunérations entre femmes et hommes sont calculées pour le Périmètre Groupe après acquisitions, exclusion faite des rémunérations du dirigeant mandataire social de la société mère.

Même si une comparaison brute de ces données comporte de nombreux biais, dus notamment aux différences culturelles entre les différentes régions du monde, les rémunérations (fixes et variables à objectifs atteints) des femmes sont inférieures de 17,2 % à celle des hommes. Ce niveau reste en deçà de celui de nombre d'entreprises internationales en général. Il est néanmoins en augmentation vis-à-vis de la performance de l'année précédente (11,5 %), du fait des acquisitions réalisées par le Groupe en 2021.

Un focus sur les 100 rémunérations les plus importantes du Groupe après acquisitions fait cependant apparaître une meilleure performance puisque ce même écart se réduit à 3,3 %.

En application de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 visant notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

en France, la Société affiche par ailleurs une note globale de 99/100 à l'Index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (année de référence 2020) se positionnant ainsi au niveau des entreprises les plus vertueuses en ce domaine, soulignant ainsi l'attention constante de Lectra en la matière depuis de nombreuses années.

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe

À compter de l'année 2020, Lectra a complété sa politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration, d'une politique de mixité volontariste et ambitieuse dédiée aux instances dirigeantes du Groupe.

Ces instances dirigeantes du Groupe après acquisitions sont constituées des membres du Comité exécutif auxquels s'ajoutent les cadres de direction (Senior Vice Président, Vice Président), soit 66 personnes de 20 nationalités différentes, représentant 2,8 % de l'effectif du Groupe), 16 femmes (24 %) et 50 hommes (76 %) à comparer avec la répartition femmes-hommes du Groupe (36 % de femmes et 64 % d'hommes).

Le Comité exécutif du Groupe est composé au 31 décembre 2021 de 17 membres, dont 5 femmes, qui correspond à un taux de féminisation de 29 %, significativement supérieur au taux moyen constaté (25 %) des entreprises du SBF 120 publié le 25 octobre 2021 sur le site du ministère chargé de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances (Résultat de la 8^e édition du Palmarès 2020 de la féminisation des instances des entreprises du SBF 120).

Le plan d'actions mixité des instances dirigeantes s'est concrétisé en 2021 par plusieurs initiatives :

- déploiement d'actions de sensibilisation aux stéréotypes de genre, mais également aux agissements sexistes ;
- mise en lumière de collaboratrices au travers d'interviews réalisées en France et relayées sur le site intranet Lectra Live à destination de l'ensemble des équipes du Groupe ;
- lancement du projet de renouvellement complet des iconographies utilisées sur les supports de communication du Groupe visant, au-delà de l'équilibre femme / homme une représentation plus inclusive de la réalité de la société. Un premier livre blanc (outil marketing permettant de générer des prospects) ayant ainsi été officialisé pour le marché du footwear fin 2021 ;
- application d'une stricte règle de neutralité vis-à-vis du sexe dans toute annonce de recrutement dans le Groupe ;
- présentation systématique de candidats des deux sexes lors des recrutements de postes d'Executive / de Senior Vice Président / de Vice Président ;

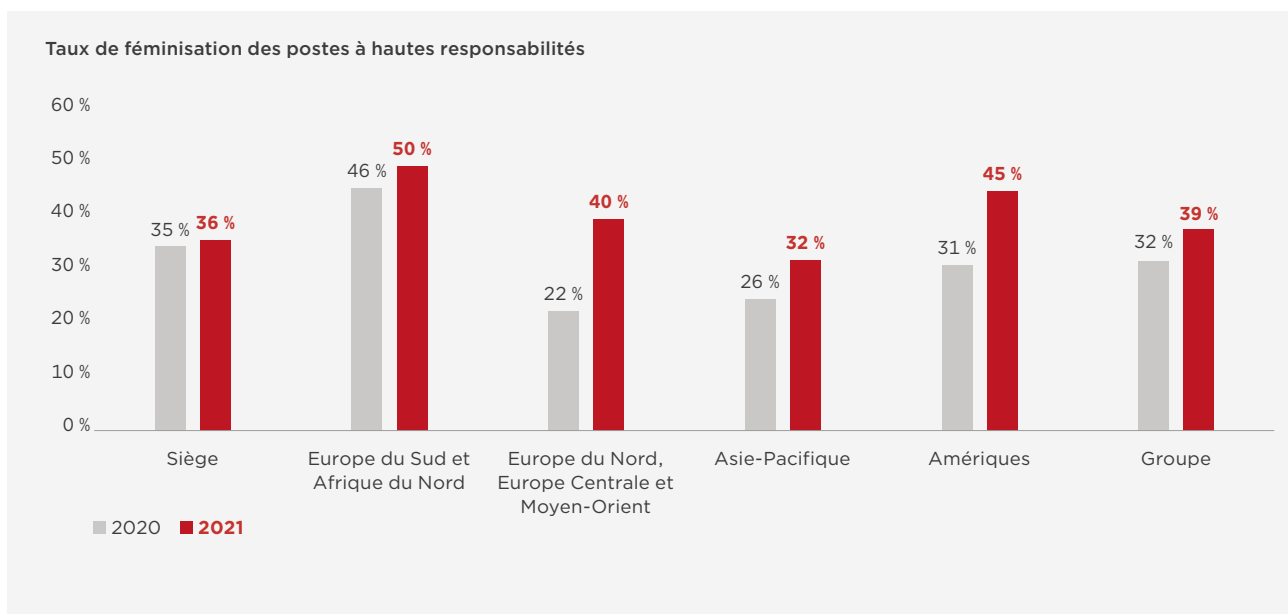
- développement d'un axe ressources humaines supportant les contraintes et le partage des responsabilités parentales entre les sexes, au travers de négociations avec les partenaires sociaux en 2021 portant notamment sur l'ouverture de places de crèches pour les jeunes enfants, discussions qui devraient se concrétiser en 2022 pour le périmètre France.

L'écart de mixité constaté au sein des instances dirigeantes de Lectra fait néanmoins apparaître un déficit de représentation féminine de 12 %. L'ambition de Lectra est de parvenir à faire converger la mixité de cette population au même niveau que celle du Groupe avant la fin de l'année 2025.

Résultats en termes de mixité pour les postes à plus hautes responsabilités du Groupe

Au-delà de la notion d'instances dirigeantes du Groupe, Lectra est également attentif à la mixité pour les 10 % de postes à plus forte responsabilité et notamment au sein des équipes de direction locales (220 collaborateurs soit plus de 8 % des effectifs).

Les femmes comptent pour 39 % des 10 % des postes à plus forte responsabilité, leur proportion est similaire à celle de l'ensemble du Groupe et augmente légèrement par rapport à l'année précédente.



4.3.3. Indicateurs de suivi

Lutte contre les discriminations

En complément des principes de traitement équitable et de rejet de la discrimination déjà appliqués chez Lectra, une réflexion plus globale sur ce thème est en cours en vue de structurer le sujet. Lectra ne dispose à ce jour d'aucun indicateur pertinent.

Egalité femmes-hommes

Libellé	Référence	Au 31/12/21 (% de l'effectif total)	Au 31/12/20 (% de l'effectif total)	Au 31/12/19 (% de l'effectif total)
<i>Taux de représentativité des femmes (Périmètre Groupe après acquisitions)</i>	<i>Dans les effectifs du Groupe (pour rappel)</i>	36 %	35 %	35 %
	<i>Au sein du Comité exécutif</i>	29 %	32 %	-
	<i>Au sein des instances dirigeantes du Groupe</i>	24 %	26 %	-
	<i>Poste à plus fortes responsabilités, incluant les équipes de direction locales</i>	39 %	32 %	-

5. Principaux enjeux environnementaux

La vocation de Lectra est de mettre à disposition de ses clients les meilleurs outils pour créer, développer et fabriquer des produits à base de matériaux souples (textiles, cuir, synthétiques).

Par essence, l'impact environnemental du Groupe sur son propre périmètre est limité, à la différence de celui de ses clients, qui font face à des enjeux majeurs, notamment liés à l'utilisation de la matière sur l'ensemble de son cycle de vie.

Ainsi, la responsabilité environnementale directe du Groupe passe avant tout par la réduction de l'empreinte environnementale de ses solutions (logiciels, équipements, données et services) sur l'ensemble de leur cycle de vie. En parallèle, le Groupe travaille à la réduction de l'impact de ses activités propres, en tant qu'opérateur économique responsable.

Le poids émergent de nouvelles offres basées dans le cloud, pose désormais la question de la responsabilité numérique des activités du Groupe, essentiellement du point de vue environnemental.

Ce sont donc là les trois enjeux environnementaux majeurs pour Lectra :

- écoconception des équipements Lectra et contribution à la réduction de l'empreinte environnementale des clients du Groupe ;
- maîtrise de l'empreinte environnementale des activités du Groupe ;
- responsabilité numérique environnementale.

5.1 Écoconception des équipements Lectra et contribution à la réduction de l'empreinte environnementale des clients de Lectra

5.1.1. Description des enjeux et des politiques

Depuis toujours, l'offre de Lectra répond à un fort enjeu d'efficacité, à la croisée des considérations économiques et environnementales.

Deux des aspects les plus fondamentaux de la proposition de valeur, la digitalisation des processus et l'optimisation de la consommation de matière, permettent aux clients de Lectra de limiter leur impact sur l'environnement au quotidien, à chacun de leurs cycles de production, tout en améliorant leur productivité.

La mise en œuvre d'une approche plus globale et plus structurée d'écoconception des solutions Lectra permettra à terme de continuer à améliorer la proposition d'efficacité pour les clients, tout en améliorant le bilan environnemental de ces

solutions elles-mêmes. La base de cette approche d'écoconception est la réalisation d'un état des lieux complet et quantifié, sur l'ensemble du cycle de vie de l'offre, permettant d'identifier les axes de progrès les plus impactants.

5.1.2. Description des actions mises en œuvre

Depuis de nombreuses années Lectra oriente ses travaux de recherche et développement en considérant le cycle de vie complet de ses équipements de découpe et de ses logiciels : conception, fabrication, utilisation et fin de vie. L'ensemble des ingénieurs du bureau d'études conçoit des innovations fonctionnelles en rupture par rapport aux pratiques du marché et dépose plusieurs brevets chaque année. Les performances des nouveaux équipements sur chacune des dimensions du cycle de vie sont mesurées et s'améliorent à chaque nouvelle génération. En 2021, Lectra a réalisé un diagnostic écoconception avec le support d'un cabinet conseil spécialisé et le soutien de l'Agence Française de transition écologique (ADEME) de manière à quantifier l'ensemble des impacts environnementaux causés par ses solutions et identifier ainsi de nouveaux leviers et actions d'écoconception potentiels.

Outre la formation élargie des équipes de Lectra à l'écoconception, les travaux ont consisté à analyser le cycle de vie complet des Vector, les équipements les plus vendus.

La méthodologie suivie s'appuie sur les règles de l'art définies dans les normes ISO 14040 et ISO 14044 selon les 4 phases principales interdépendantes suivantes :

- cadrage des objectifs et du champ de l'étude avec notamment la définition de l'unité fonctionnelle : « *Découper des patrons de tissu textile, 8 h par jour pendant 12 ans, à l'aide d'une tête de découpe à lame vibrante* » ;
- collecte des données pour établir l'inventaire du cycle de vie de l'équipement étudié. C'est-à-dire, l'ensemble des flux élémentaires que l'équipement échange avec l'environnement ;
- modélisation des données et évaluation de l'inventaire du cycle de vie ;
- interprétation et restitution des résultats permettant de quantifier l'impact environnemental grâce à des indicateurs de flux et d'impact potentiels sur l'air, l'eau et les ressources. À l'issue de ces études, des premières pistes d'amélioration de la qualité écologique des équipements

de Lectra ont été mises en évidence et permettront d'alimenter une stratégie globale d'écoconception, visant à limiter l'impact des équipements Lectra sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Enfin, ces travaux ont également confirmé les priorités données depuis toujours par Lectra à la réduction de la consommation de matières et la réduction des émissions de CO₂.

Optimisation des consommations de matière

a. Réduction des déchets clients

Le premier levier de Lectra passe par sa contribution à la réduction des déchets de ses clients durant leurs processus de conception et de découpe des matériaux.

Ainsi, l'ensemble des offres Lectra contribue à optimiser les consommations de matière.

Lors de la phase de conception, les offres logicielles de Lectra permettent à ses clients de concevoir des produits en optimisant l'utilisation de matière première et en réduisant le nombre de prototypes, mais également d'optimiser la chaîne logistique et réduire ainsi les rebuts de produits non consommés.

L'optimisation de la consommation de matières est un élément central des offres de production de Lectra et constitue un avantage concurrentiel majeur. Lectra développe ainsi des équipements toujours plus performants, plus spécifiquement, les algorithmes logiciels qui organisent le placement des pièces à découper améliorent continuellement le taux d'utilisation de matière. De même, les systèmes de guidage des lames de plus en plus intelligents permettent de faire des découpes bord à bord pour réduire les chutes de matériaux. Enfin, pour les peaux, des systèmes optiques analysent la qualité du cuir pour limiter le nombre de pièces perdues en raison de défauts d'aspects.

Lectra va encore plus loin, avec ses dernières offres Fashion On Demand by Lectra et Furniture On Demand by Lectra qui s'appuient sur la nouvelle génération de découpeurs monopli Virga, une solution avant-gardiste qui permet de produire à la demande de manière industrielle et d'ajuster les productions au plus juste. Les vêtements et les meubles ne sont ainsi plus produits à l'avance mais une fois achetés par le client final, réduisant les risques d'invendus et donc de déchets. Ces produits peuvent facilement être personnalisés, voire réalisés sur mesure.

Enfin, l'offre Lectra intègre des services 4.0 qui se basent à la fois sur les données collectées, l'intelligence artificielle et l'expertise des équipes de Lectra, afin d'optimiser au plus juste les usages des clients, la maintenance et les intervalles de remplacement de pièces d'usure, avec pour bénéfice une réduction d'ensemble de l'empreinte matière.

b. Optimisation des consommations de ressources

Les équipements de Lectra ont été conçus pour minimiser les volumes de matières premières utilisées et favoriser l'utilisation de matériaux recyclés chaque fois que cela est techniquement réalisable. Ils intègrent les contraintes de la réglementation REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*) et du règlement relatif aux minerais provenant de zones de conflit.

De plus, Lectra améliore ses équipements pour limiter leurs besoins en consommables. Par exemple, Virga coupe directement le textile, sans besoin de consommables plastiques et papier tels qu'utilisés sur les précédentes générations. En outre, ses lames de découpe récemment mises sur le marché, ont une durée de vie plusieurs fois supérieure à celles des lames antérieures.

Par ailleurs, Lectra travaille continuellement à renforcer la fiabilité de ses équipements tout en assurant leur maintenabilité sur des durées de dix à vingt ans. Ainsi, un bénéfice complémentaire des services 4.0 est d'optimiser au plus juste la maintenance et les intervalles de remplacement de pièces d'usure, éliminant l'empreinte matière de changements inutiles.

Efficacité énergétique et maîtrise des émissions de CO₂

a. Réduction des consommations d'énergie clients

Sur le plan énergétique, Lectra a, depuis de nombreuses années, généralisé l'emploi de moteurs à haut rendement de classe IE3 sur les équipements, assurant des gains d'efficacité de l'ordre de 2% par rapports aux versions IE2.

De plus, Lectra accompagne ses clients dans l'optimisation de l'efficacité globale de ses équipements grâce à un paramétrage optimisé et à l'usage approprié de consommables dédiés qui réduisent significativement la consommation d'énergie.

b. Réduction des émissions de CO₂

Trois axes prioritaires ont été identifiés par Lectra, qui travaille sur chacun d'eux pour réduire ses émissions.

Sur ses offres logicielles proposées en mode SaaS (*Software as a Service*), basées sur des ressources cloud, Lectra déploie des méthodologies de développement qui optimisent les temps de calcul et les besoins en ressources serveur, ce qui permet de réduire l'empreinte environnementale associée.

Par ailleurs, afin de réduire les émissions de CO₂ liées à sa chaîne logistique, Lectra a mis en place un plan d'optimisation incluant : (i) l'approvisionnement de certaines pièces auprès de fournisseurs locaux, (ii) la gestion de stocks de pièces avancés sur les continents ou régions où

sont implantés les clients et (iii) une priorité aux modes de transport bas carbone tels que le maritime, le fluvial ou le ferroviaire plutôt que le routier ou l'aérien.

Les services 4.0, quant à eux, favorisent des diagnostics distanciels réduisant l'empreinte environnementale associée aux déplacements. Avec l'industrialisation des méthodes d'interventions à distance pour la quasi-totalité des opérations de support ou de maintenance, et le développement de tutoriaux vidéo extrêmement détaillés, plus de 50 % des interventions de l'année 2021 ont ainsi pu être menées à distance.

5.1.3. Indicateurs de suivi

Aujourd'hui, il n'existe pas de norme internationale définissant un cycle de fonctionnement d'un équipement de découpe de matériaux souples permettant d'établir un taux d'utilisation standardisé. Toutefois, grâce à une utilisation optimale de la surface découpée, les logiciels de placement des pièces et les équipements développés par la Société permettent de réduire le volume de matière non utilisé.

Équipements	Production de chutes textiles en 2021 vs. 2020	Production de chutes textiles en 2020 vs. 2019
Virga	- 0,9 %*	- 3/ - 6 %*

(*) Indicateur calculé sur la base de simulations réalisées sur plus de 100 modèles de placements typiques. Le gain indiqué porte sur les améliorations en 2020 et 2021 des algorithmes de placement des pièces ainsi que sur une méthode innovante et brevetée de gestion des fins de rouleaux (2020 vs. 2019).

La performance environnementale de la logistique des équipements Lectra, pièces et consommables est suivie sur l'évolution des tonnages par catégorie de moyens de transport : bas carbone (maritime, fluvial, ferroviaire) ou autres moyens (routier, aérien). En 2021, l'augmentation des volumes est essentiellement liée à l'augmentation de l'activité (Périmètre Groupe avant acquisitions).

Mode de transport	2021 (en tonnes)	2020 (en tonnes)	Évolution 2021/2020
Mer	1 935	1 209	+ 60 %
Air	259	218	+ 19 %
Route	2 135	1 651	+ 29 %
Air Express	67	64	+ 5 %
Total	4 396	3 142	+ 40 %
Ratio Mer	44 %	38 %	+ 6 %

5.2 Maîtrise de l'empreinte environnementale des activités de Lectra

5.2.1. Description des enjeux et des politiques

Bien que moins significatif que l'impact du cycle de vie de ses équipements, l'activité interne du Groupe est également source d'impact environnemental.

Pour lutter contre le changement climatique et en cohérence avec son ADN, Lectra a entrepris de réduire ses émissions de CO2 et ses déchets. Cette réduction présente un intérêt croissant chez les clients et les actionnaires, qui évaluent désormais l'impact environnemental du Groupe pour moduler leurs décisions commerciales ou d'investissement (cf. notations extra-financières en section 2.3).

Les enjeux d'efficacité énergétique et de réduction des déchets se concentrent principalement sur l'unique site de production de Lectra qui est le seul établissement dont le Groupe est propriétaire. Ce campus regroupe 1/3 des effectifs et représente plus de 50 % des surfaces bâties occupées par les équipes de Lectra. Les 70 autres établissements sont des bureaux loués par Lectra où les principaux enjeux reposent sur la mise en œuvre de bonnes pratiques environnementales.

5.2.2. Description des actions mises en œuvre

Lectra s'appuie sur un Système de Management de l'Environnement (**SME**) qui implique les principales directions métiers du Groupe. Son rôle est de détecter et d'analyser tout nouveau risque environnemental, puis de définir et mettre en œuvre le plan d'actions adéquat.

Le SME est implémenté à travers une méthodologie définie sur la base des exigences de la norme ISO 14001. Il est animé par un comité de référents qui initie et pilote des plans d'actions. La performance est mesurée sur la base d'indicateurs et d'audits dont les résultats sont restitués au Comité exécutif de Lectra.

En outre, un comité d'ambassadeurs assure la promotion, auprès des collaborateurs de Lectra, des bonnes pratiques et des actions mises en œuvre et recense le cas échéant les suggestions et pistes d'amélioration suggérées par les collaborateurs du Groupe.

Les activités de conception, d'assemblage, de commercialisation et de services de Lectra influent notamment sur les consommations de ressources et les déchets générés ainsi que sur les consommations d'énergie et les émissions de CO₂ générées.

L'action du SME couvre notamment les volets suivants :

- écoresponsabilité de la chaîne logistique et des productions de Lectra ;
- écoresponsabilité des infrastructures de Lectra, notamment en matière de maîtrise de la consommation d'énergie, des consommations d'eau et le traitement des déchets ;
- écoresponsabilité des déplacements de personnes nécessaires à l'activité ;
- implication et formation des collaborateurs aux spécificités des questions environnementales.

Enfin, la Société apporte sa contribution à la préservation de la biodiversité grâce à diverses initiatives sur son campus technologique de Bordeaux-Cestas qui compte quatre hectares de zones vertes et boisées et qui sert de vitrine auprès de ses équipes et de ses visiteurs. On y trouve ainsi un parcours de sensibilisation à la faune et la flore qui s'appuie notamment sur des colonies d'abeilles et d'insectes ainsi que sur une gestion raisonnée des espaces verts.

Optimisation de la consommation de matières

a. Réduction, tri et revalorisation des déchets

Les activités de bureau du Groupe sont peu génératrices de déchets. Cependant l'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à la réduction des déchets et au tri de ceux-ci.

L'activité de production, concentrée sur le seul site de Bordeaux-Cestas, génère quant à elle des volumes plus significatifs et Lectra a engagé un plan d'action spécifique visant, d'une part, à réduire significativement ses propres productions de déchets et, d'autre part, à recycler les déchets produits dans le cadre de son activité.

Plusieurs initiatives ont ainsi été entreprises sur le site de Bordeaux-Cestas :

- collaboration avec les fournisseurs pour optimiser les emballages des composants achetés en travaillant sur leurs typologies mais également en cherchant à les rendre réutilisables ;
- réduction des emballages des équipements et des pièces livrées auprès des clients de Lectra ;

- suppression des consommables plastiques pour les pauses café et déjeuner ;
- réduction des émissions de papier avec notamment la digitalisation des contrats et factures ;
- mise en place d'un partenariat avec un prestataire spécialisé gérant l'ensemble de la collecte sélective de déchets et en assurant la valorisation, notamment pour les filières bois, métaux, papiers / cartons, plastique, verre ou un traitement adapté pour les déchets spéciaux ;
- mise en place sur l'ensemble de ses sites français de bornes d'apport volontaire visant à collecter le papier de bureau et à mieux le revaloriser.

À ce jour, le tri est effectif à 100 % sur le site de Bordeaux-Cestas.

b. Réduction des consommations d'eau

La consommation d'eau de Lectra est exclusivement liée à ses activités de bureau et à l'arrosage des espaces verts de son campus de Bordeaux-Cestas.

Les consommations des bureaux notamment liées aux sanitaires sont régulées grâce au passage à 100 % sur un système de chasse à double flux. De plus, en 2021, Lectra a choisi d'équiper l'un de ces blocs de sanitaires d'un système de réemploi des eaux de pluie collecté, qui pourra faire économiser jusqu'à 1000 m³ d'eau potable par an d'après nos estimations.

L'arrosage est quant à lui assuré par un puits foré piloté par un automate programmable en corrélation avec les conditions météorologiques pour minimiser les prélèvements.

Lectra a également choisi de réaliser, sur son site de Bordeaux-Cestas des parkings avec des revêtements drainants de manière à faciliter l'infiltration verticale des eaux pluviales.

Efficacité énergétique et maîtrise des émissions de CO₂

a. Efficacité énergétique

Au-delà des bonnes pratiques partagées avec tous les collaborateurs Lectra, et pour son site industriel de Bordeaux-Cestas qui représente une part prépondérante des consommations d'énergie, un plan d'amélioration énergétique est établi annuellement avec le support d'EDF pour identifier et implémenter des actions visant à réduire les consommations. Ce plan se décompose en plusieurs axes principaux.

Le premier axe consiste à rénover les bâtiments. Ainsi, Lectra a mis en œuvre un plan sur 5 ans (2016-2020) de rénovation de 75 % des 32 000 m² de bâtiments du site, afin de le mettre en conformité aux meilleurs standards en matière d'isolation thermique, de solutions de

CVC (Chauffage, Ventilation et Climatisation) et d'éclairage très basse consommation. Ce plan a été reconduit pour 3 ans de manière à ce que 100 % du site soit transformé. En 2021, Lectra a engagé 2 millions d'euros pour intégralement rénover une nouvelle tranche de 1000 m² de bâtiments de bureaux.

Le deuxième axe porte sur la mise en place d'un pilotage centralisé via un logiciel de GTB (Gestion Technique des Bâtiments) pour l'ensemble des installations de CVC ainsi que certaines installations énergivores de manière à gérer au plus juste les températures (en fonction des saisons et en gérant des programmes horaires) et renouvellement d'air des bâtiments. Fin 2021, 75 % des installations ont été raccordées. En parallèle, des compteurs électriques ont été installés et raccordés à la GTB pour mesurer les consommations de chaque bâtiment et affiner au plus juste les actions d'amélioration énergétique.

Le troisième axe porte sur le remplacement d'installations techniques spécifiques par des équipements plus performants. En 2022, les installations de climatisation des salles serveurs seront repensées de manière à réinjecter la production d'eau chaude sur les installations de chauffage de bureau.

Enfin, Lectra a signé un contrat d'étude auprès de TotalEnergies et prévoit de passer entre 10 et 15 % de la consommation du site de Bordeaux-Cestas en autoconsommation grâce au déploiement de panneaux solaires en ombrières.

L'objectif global de ce plan d'action est de réduire de 30 % les consommations d'énergie du site industriel de Bordeaux-Cestas à horizon 2030.

b. Réduction des émissions de CO2

Dans l'objectif de réduire ses émissions de CO₂, Lectra effectue annuellement un bilan carbone incluant ses émissions de gaz à effet de serre (GES). Elles sont découpées en trois grandes catégories : émissions directes, émissions indirectes liées à l'énergie, et autres émissions indirectes.

Les émissions directes de GES sont quasiment exclusivement liées aux consommations de carburant de sa flotte de véhicules. À ce titre, en 2020, la Société a modifié sa politique de gestion du parc automobile de manière à privilégier des véhicules 100 % électriques ou hybrides. En deux ans, la moyenne d'émission de la flotte de véhicules a été réduite de 18 % et est passée de 105g à 87g en 2021 (Périmètre France). En outre, les sites de Bordeaux-Cestas et de Paris présentent des bornes de recharge pour véhicules.

Les émissions indirectes de GES liées à l'énergie sont, quant à elles, essentiellement liées aux consommations électriques. Puisque Lectra travaille à améliorer son efficacité énergétique, et que la plus grande part de l'électricité est consommée en France, où la part du nucléaire est prépondérante, ces émissions restent contenues.

En ce qui concerne les autres émissions indirectes de GES, plusieurs plans d'actions sont engagés par la Société. En ce qui concerne les déplacements des collaborateurs de Lectra pour leurs trajets domicile/lieu de travail, l'instauration d'un jour de télétravail par semaine en 2021 a conduit à réduire de 1/5 les émissions. De plus, Lectra a choisi une formule d'horaires flexibles pour ses collaborateurs, leur permettant d'éviter les horaires de pointe et les embouteillages émettant des taux importants de CO₂ et leur facilitant des pratiques de covoiturage. Des installations facilitent la mobilité douce ainsi que l'usage de voitures électriques.

Les déplacements professionnels sont, quant à eux, régis par la politique de voyage du Groupe, qui privilégie prioritairement les réunions en visioconférence et, dès lors où ce n'est pas réalisable, des moyens de transport respectueux de l'environnement tels que le train. Les restrictions liées à la COVID-19 ont, de plus, significativement réduit les déplacements.

Tel qu'abordé précédemment, les travaux d'écoconception intègrent également les émissions liées aux frets de marchandises amont et aval et s'intéressent particulièrement aux origines des matières premières et à la réduction de leur usage. De plus, la politique d'achat du Groupe, au travers de sa charte des achats responsables, vise également à privilégier des circuits courts.

5.2.3. Indicateurs de suivi

*Déchets sur le site de Bordeaux-Cestas**

Type de déchets	2021 (en tonnes)	2020 (en tonnes)	2019 (en tonnes)	2018 (en tonnes)
Bois	157	134	168	232
Métaux	38	62	46	69
Papiers, cartons	45	43	41	65
Plastiques	0,5	0,4	13	17
Déchet industriel banal (DIB)	71	98	93	123
Déchets ménagers	4	6	16	33
Déchets spéciaux	4	4	5	6
Verre	0	0	0	1
Total	320	347	382	537

* Les niveaux de déchets ont diminué à nouveau en 2021. En dépit d'une hausse importante de la production, les actions de réduction des emballages ont été bénéfiques, avec de surcroît un tri optimisé qui a permis de réduire les déchets non recyclables.

Consommation d'eau sur le site de Bordeaux-Cestas

Source	2021	2020	2019	2018
Eau potable (m ³)	4 602	4 733	6 500	na
Eau Puisée (m ³)	3 060	6 525	6 481	na

*Energie / CO2 / Périmètres DPEF avant acquisitions et après acquisitions**

Type d'énergie	2021 Périmètre DPEF après acquisitions	2021 Périmètre DPEF avant acquisitions	2020	2019	2018
Electricité (en GWh)	8,7	5,6	5,4	6,1	6,3
Gaz (en GWh)	0,9	0,5	0,3	0,42	0,55
Emissions CO2 scopes 1 et 2 (tCO2-eq)	3 722	1 692	1 108	n/a	n/a

* Les consommations d'énergie sont principalement de l'électricité liées aux utilisations des équipements tertiaires pour lesquels les différents plans d'actions ont permis de sensiblement réduire les consommations.

5.3 Responsabilité numérique environnementale

5.3.1. Description des enjeux et des politiques

Loin d'être immatériel, le monde digital exerce une pression importante sur les ressources naturelles et représente d'ores et déjà une part importante – et en croissance exponentielle – de la consommation énergétique dans le monde.

Derrière les services en ligne et les services *cloud* déployés par Lectra pour ses clients dans le cadre de la stratégie de l'offre 4.0, se trouvent des *datacenter* qui permettent de stocker les données et d'exécuter les algorithmes nécessaires à la performance des offres de Lectra.

Ces *datacenter* sont hébergés chez des opérateurs spécialisés dans la fourniture de services *cloud*.

Par ailleurs, Lectra dispose d'un *datacenter* en propre pour certaines applications internes.

5.3.2. Description des actions mises en œuvre

Étant donné que la responsabilité numérique est un enjeu émergent qui a vocation à prendre de l'importance à l'avenir, le Groupe a souhaité l'intégrer dès à présent parmi ses principaux enjeux, afin de le rendre visible, alors même que la réflexion débute sur le sujet.

5.3.3. Indicateurs de suivi

Des indicateurs appropriés seront définis en 2022 pour assurer le suivi de la performance énergétique des serveurs.

6. Principaux enjeux sociétaux

Lectra place depuis toujours l'éthique et le respect des valeurs telles que l'intégrité, la probité et la transparence au cœur de la conduite de ses affaires.

Lectra a développé au fil des années une culture forte fondée sur la loyauté des pratiques et le respect de valeurs fondamentales dans ses interactions avec chacune de ses parties prenantes.

Jusqu'à juin 2021, grâce à une chaîne de sous-traitance courte, maîtrisée, très majoritairement nationale, et en grande partie régionale, le Groupe se trouvait peu exposé aux risques de violation des droits de l'homme et des droits humains en général. Cet enjeu avait donc été évalué comme non pertinent.

Cependant, l'extension de périmètre résultant de l'acquisition de Gerber Technology impose à présent de se pencher sur une nouvelle chaîne de sous-traitance localisée en Asie, avec une vigilance accrue sur les problématiques de travail forcé et de travail des enfants.

En conséquence, le Groupe identifie désormais trois principaux enjeux sociétaux associés à sa réputation et son activité :

- l'éthique et la lutte contre la corruption ;
- la politique d'achats responsables ;
- le respect des droits humains.

6.1 Éthique et lutte contre la corruption

6.1.1. Description des enjeux et des politiques

Lectra est une entreprise déterminée dans ses convictions et consciente de la confiance que lui accordent ses clients depuis des décennies et de l'impact extrêmement négatif sur son image qu'un manquement à l'éthique pourrait avoir. Ce risque est d'ailleurs identifié dans la cartographie des risques.

De plus, une partie des activités du Groupe est réalisée dans des pays identifiés par l'organisation non-gouvernementale Transparency International comme étant à risque.

De ce fait, le Groupe a mis en place il y a plusieurs années un dispositif anti-corruption robuste et n'a cessé de renforcer ce dispositif.

6.1.2. Description des actions mises en œuvre

L'engagement de Lectra en matière d'éthique professionnelle est formalisé notamment à travers ses trois outils anti-corruption :

- le Code de conduite ;
- le dispositif d'alerte interne ;
- le programme annuel de communication interne et formation à l'éthique des affaires.

Ces outils ont été élaborés en parallèle d'une cartographie des risques spécifique à la corruption, réalisée par un prestataire externe, ayant permis d'identifier les principaux enjeux et les axes d'amélioration.

Code de conduite

Le Code de conduite, préfacé par le Président-Directeur général, formalise la politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Il interdit aux collaborateurs de Lectra :

- d'employer les fonds ou les actifs du Groupe pour verser des pots-de-vin, commissions occultes ou effectuer des paiements de même nature susceptibles de profiter à des tiers ; et
- d'échanger des cadeaux ou des invitations pour favoriser ou influencer une décision émanant d'un client, partenaire, fournisseur ou d'un collaborateur du Groupe.

Le Code de conduite regroupe des informations sur la mise en œuvre de cette politique, ainsi que des exemples de mise en situation pour servir de référence à chaque collaborateur du Groupe et guider son comportement et ses interactions dans le cadre de ses activités. Il précise également la procédure d'alerte interne et ses modalités de mise en œuvre.

Dispositif d'alerte interne

Le dispositif d'alerte interne répond à l'exigence faite aux entreprises de permettre à tout collaborateur de dénoncer des faits illicites.

Son périmètre excède celui de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence pour inclure :

- tout comportement ou situation contraire aux dispositions du Code de conduite ;
- tout crime ou délit ;
- toute violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral

d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement ; et

- toute menace ou préjudice grave pour l'intérêt général.

Le cabinet Deloitte a été désigné pour gérer la plateforme de recueil des signalements.

Chaque collaborateur, ayant une connaissance personnelle de faits susceptibles de faire l'objet d'une alerte, peut procéder à un signalement de manière confidentielle ou anonyme, selon son pays d'origine.

Un comité regroupant le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint, le *Compliance Officer* et, selon la nature de l'alerte, le membre de la direction dont le signalement relève, examine chaque alerte, engage toute investigation et décide des suites à donner, y compris des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement ou à des poursuites judiciaires, lorsque cela s'avère nécessaire.

Tout comme en 2020, l'année 2021 n'a donné lieu à aucune alerte.

Programme annuel de communication et de formation à l'éthique des affaires

Afin d'assurer un déploiement efficace de ce programme, Lectra a mis en place plusieurs outils :

- une page dédiée dans l'intranet du Groupe regroupant l'intégralité des documents, notamment le Code de conduite, la procédure d'alerte et des informations pratiques permettant à chaque collaborateur d'accéder à tout moment au contenu du dispositif ; et
- un module de formation en ligne (*e-learning*), au caractère obligatoire, permettant d'évaluer, au terme d'un test, la bonne compréhension du dispositif, avec pour principaux objectifs pédagogiques :
 - comprendre en quoi consiste la corruption et le trafic d'influence ;
 - connaître les sanctions que la corruption peut engendrer et les obligations en tant que collaborateur ;
 - savoir comment exprimer ses préoccupations ou signaler des situations à risque ; et
 - Reconnaître et éviter le risque de corruption, puis savoir comment réagir aux risques de corruption.

S'agissant de ses équipes commerciales, Lectra a mis en place, depuis de nombreuses années, une procédure stricte de gouvernance, d'encadrement et de contrôle de la négociation et de la signature des contrats, et a adapté ses clauses contractuelles, pour en renforcer les considérations éthiques.

Enfin, le Groupe a entrepris en 2020 la remise à plat de ses relations contractuelles avec son réseau d'agents, afin notamment d'harmoniser

et renforcer ses exigences en matière d'éthique et d'homogénéiser ses pratiques sur le périmètre du Groupe quels que soient les territoires concernés.

6.1.3. Indicateurs de suivi

1 635 collaborateurs, soit 95 % de l'effectif inscrit (périmètre Groupe avant acquisitions) ont suivi une formation sur l'éthique professionnelle, organisée par le Groupe durant l'année 2021.

	2021	2020	2019
<i>Effectif inscrit au 31 décembre*</i>	1 715	1 771	1 818
<i>Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle**</i>	1 635	1 681	477
<i>Proportion de l'effectif ayant bénéficié de la formation sur l'éthique professionnelle</i>	95 %	95 %	26 %

* Les contrats pris en compte dans le calcul des personnes formées et des heures de formation sont les contrats à durée indéterminée, les contrats à durée déterminée, les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Sont exclus les conventions de stage, les contrats d'intérim et les contrats avec des prestataires.

Lorsqu'une formation a lieu à cheval sur deux exercices, elle est prise en compte en totalité sur l'exercice correspondant à la date de clôture de la formation.

** Il s'agit d'un module de formation à distance sur la loi anticorruption dite « Sapin II ». Cette formation a été lancée en novembre 2018.

6.2 Politique d'achats responsables

6.2.1. Description des enjeux et des politiques

Lectra s'appuie sur un réseau de sous-traitants et de fournisseurs qui jouent un rôle essentiel dans l'activité du Groupe. Une politique d'achats responsables a été mise en place pour :

- apporter de l'innovation et garantir des produits et des services premium conformes à la stratégie 4.0 de Lectra ;
- satisfaire la demande des clients, en se tournant vers des produits ou services durables ;
- contribuer à la démarche RSE, ainsi qu'à l'atteinte des Objectifs de développement durable des Nations Unies ;
- réduire les risques et les impacts sociaux et environnementaux ;
- améliorer la performance économique et renforcer l'avantage concurrentiel ; et
- améliorer la qualité et l'efficacité des relations fournisseurs.

Une défaillance dans les achats de Lectra induirait un risque pouvant affecter la réputation du Groupe.

6.2.2. Description des actions mises en œuvre

Les activités d'achats de Lectra sont pilotées par des équipes spécialisées et des processus formalisés qui garantissent un haut niveau de performance globale, du *sourcing* des produits ou services jusqu'à leur livraison.

Dès 2011, la Société a rédigé une charte d'achats responsables de manière à décliner sa politique RSE auprès de ses fournisseurs et prestataires. Cette charte se traduit notamment par les engagements suivants :

- sélectionner des fournisseurs innovants en tenant compte des coûts globaux ;
- promouvoir la sous-traitance locale ;
- établir des relations de confiance durable ;
- garantir l'équité financière ;
- demander aux fournisseurs de prendre en compte les enjeux RSE dans leurs organisations et leurs propres sous-traitances, notamment en ce qui concerne les pratiques sociales, les conditions de travail, le respect des droits de l'homme.

Cette charte est partagée et validée entre les parties tandis que des indicateurs et des évaluations régulières permettent de s'assurer de la bonne application des engagements. En parallèle, des plans d'amélioration continue sont établis de manière à faire progresser les relations d'affaires.

En 2021, la Société a encore accéléré ses démarches et engagé plusieurs actions de fond :

- prise en compte des sujets RSE par un expert amélioration continue de manière à accompagner les fournisseurs dans leurs démarches de progrès RSE ;
- mise en place d'un indicateur RSE dans le nouvel outil SRM (*Supplier Relationship Management*) de pilotage de la relation fournisseur ; et
- formation de 80 % des équipes achats aux achats responsables.

Enfin, la Société a franchi une nouvelle étape en signant la Charte RFAR (Relation Fournisseurs & Achats Responsables) mise en place par Le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats (CNA). En signant cette charte, l'entreprise souhaite démontrer son exemplarité par l'adhésion aux 10 engagements qui la constituent et officialiser sa volonté de s'inscrire dans une relation partenariale gagnant-gagnant avec ses fournisseurs.

En 2022, Lectra a pour objectif de déployer sa charte des achats responsables auprès des fournisseurs de toutes les sociétés ayant rejoint le groupe.

6.2.3. Indicateurs de suivi

Les activités du Groupe reposent sur des relations avec un réseau international de plus de 900 fournisseurs et sous-traitants. La Société promeut des partenariats proches de son site de production de Bordeaux-Cestas afin de réduire son empreinte carbone tout en s'appuyant sur des partenaires conformes à des réglementations environnementales et sociales communes lui donnant la garantie d'un haut niveau de performance et d'intégrité.

La Société suit l'indicateur de localisation géographique de ses sous-traitants sur son périmètre Lectra France qui couvrait 100 % des achats de production avant acquisition de Gerber.

Localisation des fournisseurs	2021 (en %)	2020 (en %)	2019 (en %)	2018 (en %)
Nouvelle Aquitaine	26	29	29	30
Reste de la France	55	52	53	51
Union Européenne (hors France)	13	13	13	14
Reste du Monde (principalement Asie et États-Unis)	6	6	5	5

En complément, la Société suit le pourcentage des fournisseurs ayant validé sa charte des achats responsables.

Achats Lectra	2021 (en %)	2020 (en %)
Fournisseurs	88	na
Montants d'achats couverts	82	na

6.3 Droits de l'Homme et droits humains (couvrant travail forcé et travail des enfants)

6.3.1. Description des enjeux et des politiques

En conformité avec son éthique, ses valeurs clés et son Code de conduite, le Groupe s'est toujours efforcé d'appliquer toutes les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et des droits de l'homme, ainsi que les réglementations en vigueur dans chaque pays. Il a systématiquement exigé de ses collaborateurs un respect strict de ses procédures internes et de ses réglementations. Il a veillé, en particulier, à l'application par tous ses collaborateurs de principes de gestion clairs et transparents dans la conduite de ses activités.

Le Groupe a également demandé à ses sous-traitants et fournisseurs de souscrire aux principes de prohibition du travail illégal, forcé ou de celui des enfants et de veiller au respect des dispositions légales applicables en matière de salaire minimum, d'hygiène, de santé et de sécurité.

Par ailleurs, le Groupe n'a jamais fait l'objet de condamnation pour corruption, non-respect de la liberté d'association ou du droit de négociation collective, ou encore de condamnation en lien avec le travail illégal, forcé ou obligatoire d'enfants ni de discrimination à l'embauche.

L'acquisition récente de la société Gerber augmente sensiblement les effectifs du Groupe, le nombre de ses implantations, mais également de ses sous-traitants et fournisseurs.

À titre d'illustration, avant l'acquisition, la production des équipements était exclusivement réalisée en propre sur le site de Lectra de Bordeaux-Cestas. Gerber, ayant fait le choix d'une sous-traitance de sa production en Chine et aux États-Unis, confronte le Groupe à de nouveaux acteurs, de nouveaux processus, et des sources d'approvisionnement davantage mondialisées.

Bien qu'elle estime que le risque est faible, compte tenu de son métier et du profil des sous-traitants, cette situation expose l'entreprise à des risques ayant trait aux stipulations des conventions fondamentales de l'OIT.

6.3.2. Description des actions mises en œuvre

Ces risques feront l'objet d'une analyse approfondie en 2022, afin d'en définir la criticité, ainsi que le calendrier et les actions à mettre en place pour en assurer la maîtrise.

6.3.3. Indicateurs de suivi

Des indicateurs appropriés seront définis pour assurer le suivi du respect des droits humains.

7. Informations relatives à la Taxonomie verte

7.1 Application de la réglementation sur la Taxonomie verte

La création par la Commission Européenne en 2018, de la notion de « Taxonomie verte » pour les activités économiques repose sur un principe simple : établir un système européen de classification des activités durables et ainsi introduire une nomenclature des activités économiques selon leur contribution au changement climatique (dans un premier temps).

Une activité économique est éligible à la Taxonomie verte si elle contribue à un ou plusieurs des six objectifs environnementaux ci-dessous et fait partie de la liste des activités des Actes délégués (« Climate Delegated Act » et ses annexes publiées le 21 avril 2021) du Règlement européen 2020/852 sur la Taxonomie verte.

Ces objectifs concernent : l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et la réduction de la pollution, et la protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

À la date du présent Rapport, seuls les Actes délégués relatifs aux deux premiers objectifs « climat » ont été pris en compte, ceux des quatre autres objectifs environnementaux le seront en 2022 et entreront en application l'année suivante.

EXERCICE FISCAL 2021



Atténuation du changement climatique

Adaptation au changement climatique



Utilisation durable et de protection des ressources hydriques et marines



Transition vers une économie circulaire



Prévention et réduction de la pollution



Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Comme évoqué dans les rapports DPEF des années précédentes, les activités du Groupe, amplement décrites dans le Rapport de gestion, n'ont que très peu d'impact sur le réchauffement climatique (cf. Chapitre 5 de la DPEF). Lectra est cependant tenu de publier trois indicateurs, à savoir la part du chiffre d'affaires, des investissements (Capex) et de charges d'exploitation (Opex), qui sont éligibles au sens du règlement européen Taxonomie verte et ses Actes délégués.

7.2 Part du chiffre d'affaires éligible

Analyse préliminaire des activités de Lectra

Le Groupe a procédé à l'analyse de l'éligibilité de ses activités au regard des deux premiers objectifs environnementaux (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique) et a considéré trois grandes familles, correspondant aux dimensions principales de son offre : la vente d'équipements de découpe, de logiciels, et l'activité de maintenance liée à ces deux activités.

L'étape préliminaire de l'analyse a permis de retirer du champ d'application l'activité de maintenance, qui ne correspond pas aux activités et secteurs décrits par la Commission Européenne dans les Actes délégués. Cette activité n'est donc pas éligible pour la Taxonomie verte en 2021, sur les deux premiers objectifs relatifs au changement climatique.

L'activité de fabrication et vente d'équipements de découpe a été examinée à la lumière de l'activité « Industrie manufacturière » identifiée dans la nomenclature de la Commission Européenne. Si Lectra fournit bien des équipements de découpe des matières textiles, qui permettent à ses clients d'optimiser l'utilisation de la matière et par conséquent d'améliorer leur propre impact environnemental, l'usage des équipements n'implique pas pour autant un impact direct en termes d'adaptation ou d'atténuation du changement climatique. Cette activité n'est par conséquent pas éligible en 2021. Elle pourrait en revanche l'être au titre des prochains objectifs environnementaux (économie circulaire ou réduction de la pollution par exemple), si ceux-ci venaient à couvrir des équipements permettant de réduire la quantité de déchets, et sous réserve de la conduite d'une nouvelle analyse d'éligibilité.

À travers son activité de conception et vente de logiciels, Lectra fournit à ses clients des solutions qui apportent de la valeur autour de deux thématiques principales : l'optimisation de la matière (par le design et le développement) et la digitalisation des processus de collaboration. Ces offres se traduisent par un effet bénéfique sur l'environnement, permettant aux clients d'éviter ou de réduire leurs impacts négatifs. Pour autant, l'utilisation des logiciels ou leur fourniture n'impliquent pas d'impact direct sur l'atténuation ou l'adaptation au changement climatique. Cette activité n'est pas non plus éligible en 2021.

Ratio d'éligibilité du chiffre d'affaires aux deux premiers critères

Compte tenu de l'analyse de l'éligibilité des activités du Groupe au regard des deux premiers objectifs environnementaux (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique), le Groupe conclut que le ratio d'éligibilité de son chiffre d'affaires sur cette première étape de la Taxonomie verte est nul.

7.3 Part des Capex et Opex éligibles

Définition des ratios au sens de la Taxonomie verte

Les Capex et Opex éligibles sont les coûts encourus liés (i) à des actifs ou à des processus associés à des activités éligibles, (ii) à des Capex / Opex inclus dans un plan visant à étendre ou rendre une activité durable, ou (iii) à des Capex / Opex individuellement éligibles. Etant donné l'absence d'activités éligibles pour Lectra, l'analyse sur l'exercice 2021 porte uniquement sur les investissements et dépenses liés à des mesures individuellement éligibles.

Les investissements (Capex) à considérer dans l'analyse du ratio Capex de la Taxonomie verte concernent les nouvelles immobilisations corporelles et incorporelles de la période, et les acquisitions réalisées lors des regroupements d'entreprises au cours de l'exercice. Pour l'exercice 2021, le Groupe ayant fait l'acquisition de Gerber, Neteven et Gemini, le ratio Capex inclut l'entrée dans le périmètre des immobilisations incorporelles, corporelles et celles liées aux droits d'utilisation (au sens de la norme IFRS 16) des baux pour ces trois acquisitions. Les investissements pris en compte sont réconciliés avec le bilan du Groupe.

Les dépenses d'exploitation (Opex) à considérer dans l'analyse du ratio Opex de la Taxonomie verte sont certains coûts directs non-capitalisés, incluant les frais de recherche et développement, les frais de rénovation de bâtiment, les contrats de location à court-terme, les dépenses directes

liées à l'entretien d'actifs corporels nécessaires pour leur bon fonctionnement et les frais de maintenance, d'entretien et de réparation. Pour le Groupe, cela comprend donc tous les frais de R&D net du Crédit d'impôt recherche ainsi que les frais de maintenance des bâtiments (principalement du site de Bordeaux-Cestas en France et de Tolland aux États-Unis).

Ratio Capex éligibles

L'objectif est de calculer un ratio d'éligibilité pour les Capex de Lectra comme suit :

Capex éligibles

Total Capex

La revue d'éligibilité des Capex conclut à la prise en compte des dépenses d'investissement liées à la rénovation des bâtiments, à l'amélioration de l'efficacité énergétique, à l'installation d'équipement de recharge pour les véhicules électriques et des locations de longue durée de véhicules (IFRS16). À ces dépenses d'investissements viennent s'ajouter le renouvellement et l'acquisition des baux (IFRS16).

Sur cette base, le ratio des Capex éligibles s'établit pour 2021 à 13 %.

Par ailleurs, le Groupe a mené entre 2018 et 2020 un programme majeur de réhabilitation et rénovation des bâtiments du site de Bordeaux-Cestas, qui l'a conduit notamment à investir dans des installations plus sobres en consommations (climatisation réversible, isolation thermique, éclairages LED sur l'ensemble du site...). Ces investissements ayant été réalisés avant la mise en place de la Taxonomie verte ne sont pas pris en compte dans le ratio.

Ratio Opex éligibles

L'objectif est de calculer un ratio d'éligibilité pour les Opex de Lectra comme suit :

Opex éligibles

Total Opex au sens de la Taxonomie verte

La revue d'éligibilité des Opex du Groupe conclut à inclure dans les Opex éligibles les dépenses opérationnelles liées à la réalisation de projets de R&D éligibles, c'est-à-dire les projets contribuant à la réduction de la consommation d'énergie chez les clients (turbine, efficacité des processus) et à l'entretien et l'aménagement des sites (chauffage, climatisation, réhabilitation, audit énergétique).

Sur cette base, le ratio des Opex éligibles s'établit pour 2021 à 4 %.

8. Autres éléments de contexte et informations réglementaires

8.1 Informations complémentaires sur la politique sociale

En 2021, Lectra a procédé à trois acquisitions (Gerber Technology, Gemini CAD Systems et Neteven), rendant délicat, voire impossible, de produire de façon fiable l'ensemble des indicateurs pour le Périmètre Groupe après acquisitions.

Ainsi, lorsqu'il est restreint, le périmètre retenu est précisé dans les paragraphes suivants.

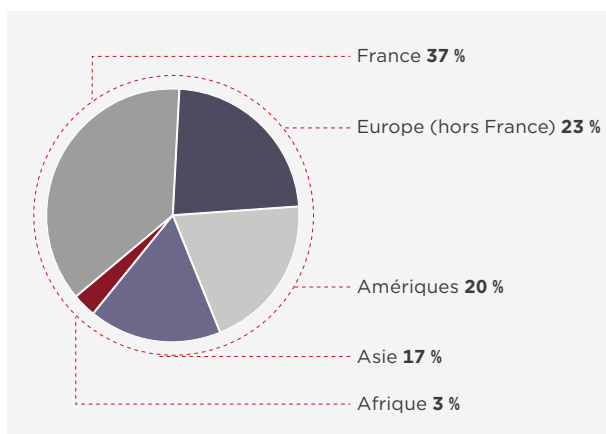
8.1.1 Informations générales et données ressources humaines Groupe

Effectifs

L'effectif actif ⁽¹⁾ du Groupe après acquisitions au 31 décembre 2021 est de 2 395 collaborateurs (1 735 au 31 décembre 2020). L'effectif inscrit est, quant à lui, de 2 424 collaborateurs. Sauf indication contraire, les informations et analyses qui suivent sont réalisées sur l'effectif actif.

L'entreprise, centrée sur ses clients, est implantée dans 45 pays, et est organisée en régions au sein desquelles la répartition de l'effectif est la suivante :

Effectifs par zone géographique



(1) Nombre de collaborateurs sous contrat à durée indéterminée et à durée déterminée, déduction faite des collaborateurs en absence longue durée et en préavis non effectué.

Politique de rémunération

La masse salariale du Groupe après acquisitions s'élève à 156,1 millions d'euros en 2021, en croissance de 35 % par rapport à 2020. Cette croissance s'explique principalement par l'intégration des acquisitions en 2021.

Lectra conduit une politique de rémunération équitable, principalement basée sur la reconnaissance du mérite et de la performance.

La politique de révision des rémunérations annuelle tient compte de la performance individuelle et/ou collective, ainsi que du niveau d'inflation du pays, de l'évolution du marché du travail et du respect des législations et règles en vigueur dans chaque pays.

Pour certains collaborateurs, la rémunération annuelle est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Dans ce cas, les objectifs et les règles de calcul correspondant à la partie variable sont fixés au début de chaque année, en lien direct avec la stratégie et les objectifs de Lectra, les enjeux locaux et la nature des missions confiées à chaque collaborateur. S'ajoutent éventuellement à la rémunération des avantages en nature liés à la fonction exercée, tels que l'usage d'une voiture.

Lectra a également développé depuis de nombreuses années une politique d'association sélective à son capital par l'attribution de plans d'options de souscription d'actions décidés par le Conseil d'administration, sur les recommandations du Comité des rémunérations.

Relations sociales

Organisation du dialogue social

En France, la Société anime ses relations sociales collectives au travers des institutions représentatives du personnel. Deux organisations syndicales y sont présentes avec lesquelles sont organisées les négociations collectives. Le Comité social et économique (CSE) constitué en 2019 compte 16 membres élus titulaires et 16 membres élus suppléants complétés par 1 représentant syndical. Une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) est également constituée de 4 membres élus du CSE.

29 réunions du CSE (dont 19 réunions extraordinaires), 4 réunions de la CSSCT (dont 0 réunion extraordinaire), ainsi que 10 réunions de négociations avec les délégués syndicaux, se sont tenues en 2021.

La Société a versé en 2021 au CSE 0,24% de sa masse salariale pour ses frais de fonctionnement et 1,10% au titre des œuvres sociales, soit au total 0,6 million d'euros.

Au sein de chaque filiale, l'organisation du dialogue social s'inscrit dans le cadre des obligations légales et des réglementations locales, qui ne sont pas comparables d'un pays à l'autre :

- la filiale allemande est dotée d'un Comité d'entreprise, renouvelé en 2018 pour quatre ans, composé de cinq représentants, qui se réunit au minimum quatre fois par an. Il est systématiquement consulté en cas de changement majeur d'organisation et de licenciement ;
- la filiale espagnole dispose d'un Comité d'entreprise élu pour cinq ans et composé de quatre représentants du personnel. Il est consulté pour toute décision relative à l'organisation du travail et informé des principales décisions prises à l'égard d'un collaborateur (licenciement, mutation, mobilité géographique). De son côté, la direction de la filiale lui présente tous les ans les résultats de l'entreprise ;
- la filiale italienne dispose d'un représentant du personnel, avec lequel une réunion a lieu tous les trimestres, qui est par ailleurs consulté en cas de licenciement ;
- les autres filiales (américaine et chinoise) du Périmètre DPEF avant acquisitions ne sont pas dotées d'une institution représentative du personnel.

D'une manière générale, Lectra s'attache à garantir dans chaque pays un dialogue social de qualité permettant de rester au plus près des aspirations de ses collaborateurs.

Bilan des accords collectifs

37 accords collectifs en vigueur ont été répertoriés au sein du Périmètre DPEF avant acquisitions. Ils concernent les collaborateurs français (31 accords), italiens (4), allemands (1) et espagnols (1), soit plus de 85% des effectifs concernés. Ils ne sont pas applicables au reste des effectifs du Groupe.

L'organisation du travail et le dialogue social restent fortement impactés par la pandémie de COVID-19. En effet, des mesures de confinement, le recours au télétravail sanitaire et la mise en place de mesures de sécurité spécifiques ont persisté au cours de l'année.

En France, les négociations 2021 relatives à l'aménagement du temps de travail, aux augmentations salariales et à l'intéressement ont également abouti à des accords d'entreprise. Enfin, un accord mettant en place un dispositif d'abondement de l'employeur au plan d'épargne entreprise conclu en 2020 a pris effet pour la première fois pour les sommes versées au titre de l'acompte d'intéressement 2021.

Au-delà du contexte sanitaire précédemment abordé, l'année écoulée est celle de la mise en place du télétravail régulier s'inscrivant dans la durée et dans les processus de l'entreprise, en dehors des obligations instituées par les gouvernements.

Un accord d'entreprise a ainsi pris effet en juillet 2021 en France pour les collaborateurs de la Société. Il autorise le recours à une journée de télétravail par semaine en moyenne tout en permettant une grande flexibilité pour les collaborateurs concernés et volontaires.

Aucun accord supplémentaire n'a été signé au cours de l'année en Italie, en Allemagne et en Espagne.

Impacts des accords collectifs sur la performance de la Société

Les négociations sociales menées au sein de la Société ont abouti à la signature d'accords dont certains déterminent les modalités d'organisation du temps de travail. Ils permettent de répondre plus efficacement aux demandes opérationnelles et augmentent ainsi l'efficacité de l'organisation :

- deux accords en vigueur signés respectivement en 2007 et 2012 permettent d'étendre la couverture horaire de services connexes à la production ; et
- un accord signé en 2019 institue un système d'astreintes permanentes des collaborateurs de l'équipe assurant le maintien en conditions opérationnelles des offres hébergées dans le cloud.

Au-delà de la volonté de converger sur des consensus internes, les accords salariaux visent à concilier fidélisation des équipes et maîtrise de l'évolution de la masse salariale.

D'autres types d'accords concourent à la performance de la Société. C'est le cas notamment de l'accord d'intéressement, qui résulte d'un choix historique et volontaire de la Société, en parallèle de la participation, qui est une obligation légale. Les critères figurant dans cet accord sont identiques à ceux concourant au calcul de la part variable de la rémunération de l'équipe de Direction du Groupe. Ainsi, cet accord associe l'ensemble des collaborateurs à l'atteinte des objectifs de sa Société et contribue à leur sensibilisation à sa stratégie.

Santé et sécurité

Lectra prêche une attention particulière au strict respect des législations et réglementations locales au sein de chaque filiale en matière d'hygiène et de sécurité. Afin de garantir à ses collaborateurs un environnement de travail sain et sécurisé, des audits sont régulièrement menés et la politique locale est ajustée le cas échéant. En France, la Société, qui regroupe notamment toute l'activité industrielle propre du Groupe, capitalise à la fois sur les compétences complémentaires d'une ingénierie sécurité, de la Direction des ressources humaines, du *Facility Management* et du service de santé au travail. La Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) est régulièrement consultée voire associée aux démarches de l'entreprise en la matière.

Ainsi de nombreuses actions de prévention et de formation sont organisées.

En 2021, la Société a validé une démarche de prévention des facteurs de risques psychosociaux, à la suite des travaux d'un groupe de travail initié en 2020. Elle s'est déployée dès la fin de l'année 2021 au travers de l'implication d'acteurs internes (pilote du dispositif, ingénieur sécurité, membres de la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) et d'un prestataire externe).

Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles

Ces deux indicateurs sont pertinents pour l'activité industrielle du site de Bordeaux-Cestas, dans la mesure où ils pourraient révéler des problèmes récurrents (taux de fréquence) et plus ou moins graves (taux de gravité) dans les dispositifs de sécurité mis en place pour préserver la sécurité et la santé du personnel. Ils se révèlent, en revanche, moins pertinents pour le reste du Groupe, qui ont une activité de bureau ou de service.

Les indicateurs en matière d'accidents, avec des taux de fréquence et de gravité de 4,41 accidents par million d'heures travaillées et 0,12 journée d'incapacité temporaire de travail par millier d'heures de travail, sont respectivement 5 et 12 fois inférieurs aux indicateurs moyens des entreprises françaises, tels que publiés sur le site Ameli (www.risquesprofessionnels.ameli.fr).

En 2021, aucun accident grave en situation de travail n'est survenu et une seule maladie professionnelle a été reconnue sur le Périmètre DPEF avant acquisitions.

Les collaborateurs de la Société sont couverts par un accord de 2014 révisant le régime complémentaire de prise en charge des frais de santé et de prévoyance, amendé par un avenant signé en 2016. Un accord en matière de santé et de sécurité au travail est en vigueur en Italie. Dans les autres sociétés du Périmètre DPEF avant acquisitions, il n'existe aucun accord sur ce thème.

Pandémie COVID-19

Au-delà de la nécessaire continuité d'activité, la pandémie de COVID-19 a exposé l'entreprise à des risques de possibles contaminations de collaborateurs de Lectra par la COVID-19 sur leur lieu de travail, pouvant entraîner des contagions dans leur sphère privée avec des conséquences individuelles potentiellement graves.

En 2020, des mesures drastiques ont été mises en œuvre mondialement, entraînant notamment la fermeture d'une grande partie des établissements du Groupe pour répondre aux directives de confinement mises en place dans les différents états.

L'année 2021 ne correspond pas à un retour à la normale tant attendu. Tout au plus peut-il être considérée comme une nouvelle normalité, que chacun espère temporaire.

Les conditions d'activité professionnelle de l'ensemble des équipes sont donc restées impactées par la pandémie, Lectra se conformant avec rigueur aux mesures édictées par les différents gouvernements région par région.

Le recours au télétravail sanitaire, la diminution drastique voire interdiction des déplacements, l'aménagement des locaux, le port du masque, le respect des gestes barrière, la limitation des réunions ou des formations en présentiel au profit de dispositifs distanciels, l'adaptation des infrastructures et la sensibilisation des équipes ont ainsi été maintenus tout au long de l'année 2021.

Le Groupe reste ainsi particulièrement attentif aux évolutions de la pandémie, assurant la sécurité et la santé de ses collaborateurs mondialement.

Santé sécurité des collaborateurs des clients de Lectra

L'attention portée par Lectra à la santé et la sécurité ne se limite pas à une approche exclusivement orientée sur ses équipes propres. En effet, les équipements industriels produits par le Groupe optimisent la découpe de matériaux souples mais peuvent exposer leurs utilisateurs à certains risques.

Les équipes de recherche et développement intègrent ainsi, depuis de nombreuses années, dès la conception des équipements, la sécurité des futurs utilisateurs.

La capacité d'innovation des équipes de Lectra concourt à la conception de dispositifs de sécurité très performants, ce qui a par exemple permis d'intégrer à l'offre Virga, lancée en 2018, un radar de détection de mouvements des utilisateurs, permettant des arrêts d'urgence immédiats en cas de comportements inadaptés de ces derniers.

Ce système améliore encore les performances des dispositifs de sécurité antérieurs, et est installé dorénavant en standard ou en option sur les équipements Vector.

Ces dispositifs de sécurité intégrés sont complétés d'un accompagnement assuré par les experts techniques de Lectra qui installent, démarrent et assurent la maintenance des équipements sur les sites clients. La formation initiale des opérateurs du client intègre l'ensemble des règles de sécurité applicables, dans les phases de production, comme dans celles de télémaintenance à distance assurées par les équipes de Lectra.

En dernier lieu, dans le cadre des contrats de service proposés aux clients, un audit préventif régulier de leurs installations, intégrant l'ensemble des dispositifs de sécurité embarqués, est réalisé par les experts techniques de Lectra.

8.2 Informations complémentaires sur la loyauté des pratiques

Lectra a mis en place des actions dédiées visant à :

- surveiller scrupuleusement la qualité de ses produits et services en interne comme chez les fournisseurs ;
- déployer progressivement une nouvelle organisation ayant pour objet d'aider ses clients à utiliser les solutions de Lectra de manière optimale afin d'atteindre leurs objectifs opérationnels ;
- mesurer en permanence la satisfaction client au moyen d'enquêtes de satisfaction. Au titre de l'année 2021, Lectra a collecté 5 407 enquêtes de satisfactions auprès de ses clients ; et
- mettre l'innovation au cœur de son activité afin d'accompagner ses clients dans leur transformation digitale et l'optimisation de leurs processus.

Par ailleurs, Lectra se comporte en acteur économique responsable à l'égard de ses clients, afin de renforcer ses liens en leur apportant de la valeur dans le cadre d'une relation pérenne.

Être un partenaire de confiance, c'est d'abord pour Lectra de ne pas exposer ses clients et les utilisateurs de ses solutions et de ses services à des risques pouvant être réduits voire supprimés par la mise en place d'outils et de bonnes pratiques, notamment en ce qui concerne la sécurité des données appartenant aux clients et aux utilisateurs.

Le Groupe s'est ainsi doté d'un département de protection numérique ayant pour responsabilité la mise en place d'un plan d'action structuré, mondial, pour tout ce qui concerne les données. Il comprend l'élaboration et la mise en œuvre de mesures techniques, de bonnes pratiques et de procédures visant à sécuriser les données, les traiter selon les meilleurs standards et respecter, pour ce qui est des données personnelles, le RGPD.

9. Rapport de l'un des Commissaires, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2021

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Lectra (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1060, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référent.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et le cas échéant les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225 105 du Code de commerce, à savoir

les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de 3 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 10 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour certains risques [*nommer lesquels : ... (exemple : lutte contre la corruption, lutte contre l'évasion fiscale, protection des données personnelles, achats responsables, etc.)*], nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ; pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante

et dans une sélection d'entités - Siège de Lectra France - Site de Cestas de Lectra France - Lectra Allemagne ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des

définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.

Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir - Siège de Lectra France - Site de Cestas de Lectra France - Lectra Allemagne , et couvrent entre 51 % et 53 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2022

L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Flora Camp
Associée

Pascal Baranger
Directeur au sein du Département
Développement Durable

ANNEXE

Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :

- nombre de recrutements par type de contrat et par tranche d'âge, nombre d'alternants, nombre de mobilités internes, taux de départ volontaire ;
- taux d'absentéisme ;
- nombre d'heures de formation pour les équipes de *Customer Success*, formation sur l'éthique professionnelle et nombre d'heures de formations total, investissement formation, part de de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année ;
- pourcentage de femmes après acquisitions, répartition femme/homme, taux de représentativité des femmes dans les effectifs du groupe, taux de représentativité des femmes dans les postes à plus fortes responsabilités, incluant les équipes de Direction locales aux de représentativité des femmes dans les postes à plus fortes responsabilités, incluant les équipes de Direction locales ;
- 100 rémunérations les plus importantes, pourcentage de différence de rémunérations des femmes ;
- baisse de l'empreinte environnementale avec les services 4.0 de 50 %, baisse des émissions de la flotte automobile ;
- nombre de fournisseurs et sous-traitants, pourcentage de fournisseurs par zone, pourcentage de fournisseurs ayant suivi la charte des achats responsables ;
- part du parc Lectra installé « connecté » ;
- évolution des tonnages entre 2020 et 2021 par transport maritime ;
- taux de production de chutes textiles entre 2020 et 2021 sur la machine Virga, évolution des déchets sur le site de Bordeaux-Cestas ;
- évolution de la consommation d'eau sur le site de Bordeaux-Cestas ;
- évolution consommation d'énergie (GWh) / émissions de CO2 (tCO2-eq).

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- participation au forum école ;
- Lectra Together ;
- enquêtes d'opinion suite à l'acquisition de Gerber ;
- sessions de Town Meeting ;
- accord d'entreprise ;
- démarche de cooptation ;
- Lectra Academy ;
- Lectra Together ;
- politique de mixité ;
- diagnostic écoconception avec le support d'un cabinet de conseil et le soutien de l'Ademe ;
- stratégie d'écoconception ;
- projet de transformation « Industry 4.0 » ;
- collaboration avec les fournisseurs pour optimiser les emballages ;
- mise en place sur l'ensemble des sites français des bornes d'apports volontaires pour le tri des déchets ;
- récupérateur d'eau de pluie ;
- projet de rénovation de bureaux pour 2000 m² ;
- raccordement de 70 % des installations à la solution CVC ;
- formation lutte contre la corruption ;
- dispositif d'alerte interne ;
- prise en compte des sujets RSE par un expert amélioration continue ;
- formation des acheteurs aux achats responsables.



03

Rapport sur le gouvernement
d'entreprise

03

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	98
1.1 Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général.....	98
1.2 Missions du Président-Directeur général.....	99
1.3 Comité exécutif.....	99
1.4 Conseil d'administration.....	100
2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX.....	127
2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux.....	127
2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021.....	133
2.3 Évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices.....	137
3. MESURES PRÉVENTIVES DES ABUS DE MARCHÉ.....	140
4. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET COURANTES.....	142
4.1 Procédure d'évaluation et de contrôle des conventions réglementées et conventions courantes.....	142
4.2 Conventions et engagements réglementés.....	142
5. AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES.....	143
6. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES.....	144
6.1 Modalités de participation aux assemblées générales.....	144
6.2 Droit de vote : une action égale une voix.....	144
7. INFORMATIONS SUR LES ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE.....	145

03

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Chers Actionnaires,

Le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise (le « **Rapport** »), établi en application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce et joint au Rapport de gestion, rend compte notamment :

- de l'application par Lectra (la « **Société** ») du code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfère ;
- de la composition du Conseil d'administration et de la politique de diversité appliquée aux Administrateurs et au sein des instances dirigeantes ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ;
- de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et aux Administrateurs de la Société, ainsi que des rémunérations qui leur ont été versées ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;
- des limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général ;
- des conventions et engagements réglementés ainsi que du suivi des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- des autorisations et délégations financières consenties par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ;
- des modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales ; et
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Ce Rapport a été élaboré avec la contribution du Président-Directeur général, de l'Administrateur référent, des Directions juridique, financière et des ressources humaines. Après examen par le Comité d'audit, par le Comité des rémunérations et par le Comité des nominations des parties relevant de leurs compétences respectives, le Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2022 et a été transmis aux Commissaires aux comptes de la Société.

Application du Code AFEP-MEDEF

Lectra a pour objectif de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. À ce titre, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, élaboré par l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) en décembre 2008 et révisé dernièrement le 30 janvier 2020 (le « **Code AFEP-MEDEF** »). Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur les sites www.afep.com et www.medef.com. Lectra s'attache à en appliquer les recommandations ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inadaptées à son organisation et à ses spécificités, à justifier les raisons pour lesquelles elles auront été écartées, conformément à la règle « appliquer ou expliquer » énoncée dans l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration de Lectra (le « **Règlement intérieur** »), qui précise la composition, le fonctionnement et les missions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de même que les règles déontologiques que tous les Administrateurs doivent respecter, tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF. La version à jour du Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>).

À la date du présent Rapport, Lectra estime se conformer à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF à l'exception de la recommandation suivante :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF écartée	Pratique de Lectra et justification
Article 25.1.1 - Critères liés à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) pour fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.	Les critères de performance retenus pour la détermination de la rémunération variable de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, pour les exercices 2020, 2021 et 2022 correspondent aux objectifs du Groupe fixés dans la feuille de route stratégique 2020-2022, étant précisé que cette feuille de route n'inclut pas d'enjeux et d'objectifs RSE. L'ambition de Lectra étant d'enraciner les principes de RSE et de développement durable au cœur de ses activités et de sa gouvernance, la stratégie RSE du Groupe a été formalisée en 2021 et approuvée par le Conseil d'administration du 27 octobre 2021 pour être progressivement déployée à compter de 2022. Dans le cadre de cette démarche, la feuille de route stratégique 2023-2025 intégrera les enjeux RSE, des engagements et des objectifs quantitatifs. La rémunération variable du Président-Directeur général sera alignée avec la nouvelle feuille de route et intégrera également au moins un critère lié à la RSE.

1. Organes d'administration et de direction

1.1 Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 27 juillet 2017, a opté pour l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général, exercées depuis cette date par Monsieur Daniel Harari. Ce mode de gouvernement apparaît comme le plus adapté compte tenu de l'organisation et la taille de la Société, ainsi que de l'expérience de Monsieur Daniel Harari et de son rôle dans la mise en œuvre de la feuille de route stratégique.

Conformément à la recommandation de l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, la prévention et la gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts concernant le Président-Directeur général sont assurées par Monsieur Bernard Jourdan en sa qualité d'Administrateur référent (indépendant)⁽¹⁾.

Le Président-Directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément à l'Assemblée générale des actionnaires et au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine, le cas échéant, les limitations des pouvoirs du Président-Directeur général, étant précisé que celles-ci ne sont pas opposables aux tiers. Ces limitations des pouvoirs sont fixées à l'article 1.2 du Règlement intérieur, disponible sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>), et sont rappelées à la section 1.4.1 du présent Rapport.

Le Président-Directeur général peut être assisté d'un ou de plusieurs directeurs généraux délégués, étant précisé qu'à la date du présent Rapport, ces postes n'existent pas.

Equilibre des pouvoirs

Le Conseil d'administration considère que les mesures de gouvernance mises en place au sein de la Société permettent d'assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant, en ligne avec les bonnes pratiques de place, et offrent les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction unifié, compte tenu notamment de :

- la présence d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (voir section 1.4.2 concernant la composition du Conseil d'administration) ;

- l'existence de quatre comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière d'audit, de rémunérations, de nomination et de stratégie (voir section 1.4.4 du présent Rapport concernant le rôle et la composition de ces comités) ;
- la présidence, assurée par un Administrateur indépendant, des Comité d'audit, Comité des rémunérations et Comité des nominations ;
- la présence d'un Administrateur référent, indépendant et doté de prérogatives et de missions propres (voir section 1.4.5 du présent Rapport concernant le rôle et les missions de l'Administrateur référent) ;
- la tenue de réunion des Administrateurs non exécutifs, hors la présence du Président-Directeur général, au moins une fois par an (voir section 1.4.3 du présent Rapport concernant le fonctionnement du Conseil d'administration) ; et
- les limitations apportées par le Règlement intérieur aux pouvoirs du Président-Directeur général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'administration de certaines décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir section 1.4.1 du présent Rapport les décisions soumises à une approbation préalable).

Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-Directeur général et les Administrateurs.

En effet, il résulte du processus annuel d'auto-évaluation, réalisé fin 2021, que l'ensemble des Administrateurs de la Société apprécie la qualité de la gouvernance mise en place et confirme la pertinence de ce mode d'exercice de la Direction générale, qui favorise une relation étroite et de confiance entre le Président-Directeur général et les Administrateurs. Le Conseil d'administration a relevé que cette organisation favorisait un dialogue transparent et dynamique entre la Direction générale et le Conseil d'administration. Ce mode d'exercice de la Direction générale a également récemment démontré sa pertinence dans un contexte inédit de crise sanitaire majeure,

(1) Les missions et pouvoirs de l'Administrateur référent sont plus amplement décrits à la section 1.4.5 du présent Rapport.

où l'implication et la réactivité des Administrateurs et de la Direction générale a été particulièrement mise en exergue.

1.2 Missions du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général, élu par le Conseil d'administration, a pour missions et responsabilités :

- d'organiser et diriger les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires, et de veiller au bon fonctionnement des organes de direction de la Société ;
- d'être le gardien de la gouvernance de la Société, 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 ;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration ;
- de présider et animer le Comité stratégique ;
- de représenter le Conseil d'administration et, sauf décision contraire de ce dernier, d'être seul habilité à agir et à s'exprimer en son nom ; et
- d'assurer la direction générale de la Société. À ce titre, il 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 et assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du groupe Lectra (le « **Groupe** ») lui rapportant.

Le Président-Directeur général veille au respect et à la promotion des valeurs essentielles et de l'éthique du Groupe dans la conduite de ses activités.

1.3 Comité exécutif

Le Président-Directeur général s'appuie sur le Comité exécutif, dont il décide de la composition et qui regroupe les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe. Le Comité exécutif a pour mission d'animer la conduite des opérations de Lectra. Chaque membre est, par ailleurs, investi de missions spécifiques dans le cadre de l'exécution de la feuille de route stratégique.

Le Comité exécutif a été renforcé à la suite de l'acquisition par Lectra du groupe Gerber Technology le 1^{er} juin 2021⁽¹⁾. À la date du présent Rapport, il est composé de seize membres :

- Daniel Harari, Président-Directeur général, Président du Comité exécutif ;
- Jérôme Viala, Directeur général adjoint, Vice-Président du Comité exécutif ;
- Maximilien Abadie, Directeur de la stratégie ;
- Fabio Canali, Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord ;
- Thierry Caye, Directeur des technologies ;
- Olivier du Chesnay, Directeur financier ;
- Céline Choussy, Directrice marketing produit ;
- Javier Garcia, Directeur Asie-Pacifique ;
- Karen Gibbs, Directrice financière adjointe ;
- Laurence Jacquot, Directrice customer success ;
- Éric Lespinasse, Directeur industriel ;
- Leonard Marano, Directeur Amériques ;
- Holger Max-Lang, Directeur Europe du Nord et de l'Est, Moyen-Orient ;
- Maria Modrono, Directrice marketing et communication ;
- Rani Rao, Directrice des ressources humaines ; et
- Edward Wang, Directeur adjoint Asie-Pacifique.

Les biographies des membres du Comité exécutif sont disponibles sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>) dans la rubrique « Gouvernement d'entreprise », « Comité exécutif ».

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Conformément à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et à la recommandation 7 du Code AFEP-MEDEF, sur proposition de la Direction générale et recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 24 février 2021 a défini la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes du Groupe (membres du Comité exécutif et directeurs).

Cette politique, ses objectifs et modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2021 sont décrits à la section 4.3.2 de la Déclaration de performance extra-financière.

(1) Cf. les communiqués de presse des 8 février, 25 mars, 1^{er} juin 2021 et du 17 janvier 2022 disponibles sur le site Internet de Lectra (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>).

1.4 Conseil d'administration

1.4.1 Missions et pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de Lectra, conformément à son intérêt social et en prenant en considération ses enjeux sociaux et environnementaux et veille à leur mise en œuvre. Il examine et décide les opérations importantes, éventuellement après étude par le Comité stratégique.

Le Conseil d'administration est tenu informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration définit la politique de communication financière de la Société et veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués à l'Assemblée générale des 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 procède à l'analyse des opérations financières et des questions économiques ou sociales importantes de la Société.

Il désigne les dirigeants mandataires sociaux⁽¹⁾ chargés de gérer la Société et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou réunion de ces fonctions) et supervise leur gestion.

Le Conseil d'administration détermine les principes et critères de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qui sont ensuite soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires. Cette mission est conduite avec le concours du Comité des rémunérations, sans toutefois lui être déléguée.

Le Conseil d'administration examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que les mesures prises. Toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette mission sont communiquées au Conseil d'administration, notamment par le Président-Directeur général.

Le Conseil d'administration s'assure également que le Président-Directeur général met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

En application du Règlement intérieur, 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 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 ainsi que toute opération d'emprunt supérieure à 5 millions d'euros.

En outre, conformément aux termes du *Stable Shareholding Agreement*⁽²⁾ (Accord d'actionariat stable) conclu le 1^{er} juin 2021 entre Lectra et AIPCF VI LG Funding LP (« AIP ») dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe Gerber Technology, le Conseil d'administration doit respecter, aussi longtemps qu'AIP continuera à détenir un nombre d'actions représentant un pourcentage de capital strictement supérieur à 10 %, la procédure suivante :

- doivent faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration les décisions suivantes (les « **Décisions Significatives** ») listées dans le Règlement intérieur de la Société :
 1. toute modification du capital social de la Société, en ce compris l'émission d'actions ou de tout autre titre de participation par la Société, à l'exception toutefois de toute émission pour laquelle AIP dispose, en vertu du *Stable Shareholding Agreement*, de droits d'anti-dilution ou de toute émission constitutive d'une exception aux droits d'anti-dilution ainsi détenus par AIP au titre du *Stable Shareholding Agreement* ;

(1) Conformément au préambule et à l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux de la société sont (i) le président du conseil d'administration (dirigeant non exécutif) et le directeur général (dirigeant exécutif) en cas de dissociation des fonctions et (ii) le président-directeur général en cas de réunion des fonctions.

(2) Cf. l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FR0000065484-PA14 en date du 20 octobre 2021.

Il est précisé que AIPCF VI LG Funding LP a déclaré avoir franchi en baisse, le 16 février 2022, les seuils de 10% du capital et des droits de vote de la société et détenir 9,01% du capital et 8,96% des droits de vote.

2. toute fusion, scission ou apport et toute création ou dissolution, acquisition ou cession de toute société, entreprise, filiale, succursale, ou toute autre entité, d'actifs ou d'activités, pour une valeur supérieure à 75 millions d'euros par transaction ;
 3. la dissolution de la Société ;
 4. la réorganisation significative des activités de la Société ou de ses filiales ;
 5. toute modification significative de l'objet social ou de la forme sociale de la Société ;
 6. toute modification des dispositions du Règlement intérieur relatives à ces Décisions Significatives ayant un impact négatif sur les droits détenus par AIP au titre du *Stable Shareholding Agreement* ;
 7. la radiation des Actions de la Société du marché réglementé Euronext ; ou
 8. tout accord ou engagement visant à réaliser/mettre en œuvre l'une des décisions susmentionnées.
- nonobstant toute disposition contraire du Règlement Intérieur, si l'Administrateur désigné par AIP vote contre ou s'abstient de voter lors de la première réunion du Conseil d'administration appelé à se prononcer sur une Décision Significative, celle-ci ne pourra être adoptée. Les membres du Conseil d'administration tenteront de parvenir à un consensus pendant une période de trois semaines suivant cette première réunion. À l'issue de cette période, ladite Décision Significative pourra à nouveau être soumise au vote du Conseil d'administration réuni sur deuxième convocation, et pourra être, dans ce cas, autorisée par le Conseil d'administration par un vote à la majorité simple.

1.4.2. Composition du Conseil d'administration

À la date du présent Rapport, le Conseil d'administration est composé de six membres :

		<p>DANIEL HARARI</p> <p>Président-Directeur général Président du Comité stratégique</p>	
			<p>Administrateur référent, indépendant Président du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations Membre du Comité stratégique</p>
		<p>BERNARD JOURDAN</p>	
	<p>Administratrice indépendante Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique</p>	<p>Administratrice indépendante Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique</p>	
<p>ANNE BINDER</p>		<p>NATHALIE ROSSIENSKY</p>	
<p>Administratrice indépendante Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique</p>			<p>Administrateur Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique</p>
<p>CÉLINE ABECASSIS-MOEDAS</p>		<p>JEAN MARIE (JOHN) CANAN</p>	



Il est précisé que le Conseil d'administration ne comprend aucun administrateur représentant les actionnaires salariés, ni administrateur représentant les salariés, la Société ne dépassant aucun des seuils fixés par les articles L. 225-23 et L. 225-27-1 du Code de commerce⁽¹⁾.

(1) Conformément aux articles L. 225-23 et L. 225-27-1 du Code de commerce et l'article 8 du code AFEP-MEDEF, dans les cas où (i) la participation du personnel de la société ainsi que celle du personnel de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce dépasse le seuil de 3 % du capital social de la société et / ou (ii) celui où la société emploie au moins 1 000 salariés permanents en France ou au moins 5 000 dans le monde, avec ses filiales directes ou indirectes depuis au moins deux exercices consécutifs, le Conseil d'administration doit comprendre (i) un ou des administrateurs représentant les actionnaires salariés et élu(s) parmi eux, et / ou, (ii) des administrateurs représentant les salariés.

Tableau de synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2021

Renouvellement	N/A
Nomination	Madame Céline Abecassis-Moedas (Administratrice indépendante) * Monsieur Jean Marie Canan (Administrateur) **
Fin de mandat	N/A

* à l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2021.

** à l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021.

Tableau de synthèse du Conseil d'administration et de ses comités

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil d'administration				Participation à des comités du Conseil d'administration			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues		Indépendance	Date initiale des nominations	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil d'administration (années)	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité des nominations
Daniel Harari Président-Directeur général	67	M	FR	5 507 560	0	Non	1991	AG 2024	31			■	
Bernard Jourdan Administrateur référent, indépendant	77	M	FR	1 503	0	Oui	21/12/11	AG 2023	10	■	■	■	■
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	50	F	FR	100	2	Oui	30/04/21	AG 2025	1	■	■	■	■
Anne Binder Administratrice indépendante	71	F	FR	1 500	0	Oui	27/10/11	AG 2023	10	■	■	■	■
Jean Marie Canan Administrateur	65	M	CAN	100	2	Non	01/06/21	AG 2025	1	■	■	■	
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	52	F	FR	1 500	0	Oui	29/04/16	AG 2024	6	■	■	■	■

■ **Président** ■ Membre

Présentation des membres du Conseil d'administration de Lectra



Daniel Harari

Président-Directeur général
Président du Comité stratégique

Biographie - Expérience et expertise

Âge
67 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
1991

Date de début de mandat
30 avril 2020

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Nombre d'actions Lectra détenues
5 507 560

Mandats et fonctions en cours

Néant

Ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA d'HEC, Monsieur Daniel Harari débute sa carrière en tant que Directeur de la Société d'Etudes et de Gestion Financière Meeschaert, spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983). Il est ensuite 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.

En 1986, Monsieur Daniel Harari est devenu Directeur général de la Compagnie Financière du Scribe (Paris), société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques, dont il était, avec son

frère Monsieur André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998.

Après la prise de contrôle de Lectra par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990, Monsieur Daniel Harari est nommé Président et Directeur général de Lectra et assume ces fonctions de 1991 à 2002. À la suite de la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur général en mai 2002, Monsieur Daniel Harari devient Directeur général.

Depuis le retour à la forme de gouvernement moniste décidé par le Conseil d'administration le 27 juillet 2017, Monsieur Daniel Harari est à nouveau Président et Directeur général de Lectra.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'administration de Lectra Sistemas Española SAU (Espagne)
- Président de Lectra Systems (Shanghai) Co Ltd (Chine)
- Président du Conseil d'administration de Lectra Italia SpA (Italie)
- Administrateur de Lectra USA Inc. (États-Unis)



Bernard Jourdan

Administrateur référent, indépendant
Président du Comité d'audit, du Comité des rémunérations
et du Comité des nominations
Membre du Comité stratégique

Biographie – Expérience et expertise

Âge
77 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
21 décembre 2011

Date de début de mandat
30 avril 2019

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Nombre d'actions Lectra détenues
1503

Mandats et fonctions en cours

Néant

Titulaire d'un Master of Science en Management de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures et licencié ès sciences économiques de l'Université de Paris-Assas, Monsieur Bernard Jourdan débute sa carrière en tant que 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 (Paris).

De 1978 à 1990, il exerce 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 ; Monsieur Bernard Jourdan

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant

a été en particulier Administrateur, Président-Directeur général de filiales du Groupe en France (1987-1990) et Directeur général de la division américaine (1981-1987).

De 1990 à 1995, il est Directeur général adjoint de Schindler France puis Administrateur, Directeur général adjoint de SPIE (1995-2005), en charge de fonctions stratégiques et de développement.

Monsieur Bernard Jourdan a été nommé Administrateur référent de Lectra pour la première fois en 2017. Il a été reconfirmé dans ces fonctions le 12 juin 2019.



Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique

Biographie – Expérience et expertise

Âge
50 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
30 avril 2021

Date de début de mandat
30 avril 2021

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Nombre d'actions Lectra détenues
100

Mandats et fonctions en cours

- Directrice de l'Executive Education à Catolica-Lisbon (Portugal)
- Administratrice et Présidente du Comité d'innovation de CUF, SA (Portugal, depuis 2016)
- Administratrice de Vista Alegre Atlantis*, SA (Portugal, depuis 2020)
- Administratrice de GreenVolt*, SA (Portugal, depuis 2021)

Diplômée de l'École Normale Supérieure de Cachan, de l'université Paris Dauphine (DEA méthodes scientifiques de gestion) et titulaire d'un Ph. D. en Sciences de Gestion de l'École Polytechnique, Madame Céline Abecassis-Moedas a commencé sa carrière dans la recherche chez France Telecom R&D avant de rejoindre Lectra comme e-business product manager en 1999, puis AT Kearney comme consultante en 2000. De 2002 à 2005, elle a été Assistant Professor de stratégie à Queen Mary University of London, puis elle a rejoint Catolica-Lisbon comme Assistant Professor de stratégie et gestion de l'innovation. À Catolica-Lisbon elle a été Directrice du programme de Master et a enseigné et développé des programmes en executive education avant de devenir Directrice de l'Executive Education en 2019. Madame Céline Abecassis-Moedas a été International Faculty Fellow au Massachusetts Institute of Technology

(MIT) (États-Unis) en 2011-2012 et a publié de nombreux articles de recherche dans les meilleures revues sur le rôle de l'innovation et du design dans les industries créatives (entre autres la mode). De 2014 à 2020, Madame Céline Abecassis-Moedas a été Professeure Affiliée à l'ESCP et Co-directrice scientifique de la Chaire Lectra-ESCP Mode et Technologie.

De 2012 à 2019, Madame Céline Abecassis-Moedas a été Administratrice indépendante de Europac (Papeles y Cartones de Europa, SA), dont Administratrice indépendante référente de 2015 à 2019. De 2016 à 2020, elle a été Administratrice indépendante de CTT (CTT Correios de Portugal, SA). Elle est Administratrice indépendante de CUF SA (depuis 2016), de Vista Alegre Atlantis (depuis 2020) et de GreenVolt SA (depuis 2021). Madame Céline Abecassis-Moedas est certifiée IDP-C en Corporate Governance de l'INSEAD (2017).

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice indépendante (de 2012 à 2019) puis Administratrice indépendante référente, Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité d'audit (de 2015 à 2019) de Europac* (Papeles y Cartones de Europa, SA), (Espagne)
- Administratrice indépendante, membre du Comité de la gouvernance, de l'évaluation et des nominations de CTT* (CTT Correios de Portugal, SA), (Portugal)

*société cotée



Anne Binder

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations,
du Comité des nominations et du Comité stratégique

Biographie - Expérience et expertise

Âge
71 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
27 octobre 2011

Date de début de mandat
30 avril 2019

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Nombre d'actions Lectra détenues
1 500

Mandats et fonctions en cours

- Administratrice d'IAAF (INSEAD)

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et d'un MBA de l'INSEAD (France), Madame Anne Binder débute sa carrière en tant que consultante associée au *Boston Consulting Group* (Paris) puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères.

Fondée de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (1978-1982), Madame Anne Binder participe, de 1983 à 1990, à la création du Groupe Pallas (banque et investissement), dont elle était Directrice.

De 1990 à 1993, elle est Directrice générale de la holding d'Euris et Directrice générale adjointe du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles).

De 1993 à 1996, elle a été Directrice en charge du développement en France du Groupe de services financiers international GE Capital et Administratrice de sa filiale française.

Madame Anne Binder est actuellement Conseil en stratégie financière et Administratrice indépendante de sociétés cotées et non cotées.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Présidente et co-fondatrice de FinTouch
- Présidente du conseil de surveillance de l'IAAF (INSEAD)
- Administratrice de la Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers (CNCIF)
- Administratrice d'Osmozis*
- Administratrice d'Oceasoftware*
- Senior Advisor de Tikehau Investment Management

*société cotée



Jean Marie (John) Canan

Administrateur

Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique

Biographie – Expérience et expertise

Âge
65 ans

Nationalité
Canadienne

Date de première nomination
1^{er} juin 2021

Date de début de mandat
1^{er} juin 2021

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Nombre d'actions Lectra détenues
100

Mandats et fonctions en cours

- Administrateur référent indépendant et Président du Comité d'audit de REV Group* (États-Unis)
- Administrateur et Président du Comité d'audit d'Acasti Pharma (ACST)* (Canada)
- Administrateur d'Angkor Hospital for Children, organisme à but non lucratif (États-Unis)

Diplômé de l'Université McGill à Montréal, Canada, avec un Bachelor of commerce (spécialisation concentrations en finance et comptabilité), Monsieur Jean Marie Canan a débuté sa carrière chez PricewaterhouseCoopers.

De 1990 à 2014, Monsieur Jean Marie Canan a occupé plusieurs postes de cadre supérieur chez Merck & Co, où il a été chargé des finances, de l'élaboration de stratégies, du développement des affaires et des opérations. Il a piloté l'acquisition de Scheing-Plough par Merck & Co. Inc. (opération de 49 milliards de dollars). Monsieur Jean Marie Canan a été chargé de la surveillance opérationnelle de la plupart des joint-ventures de Merck, y compris DuPont-Merck, Johnson et Johnson-Merck, Astra-Merck, et Schering-Plough-Merck.

Il a été l'un des cinq dirigeants exécutifs sélectionnés par le directeur général de Merck pour définir la nouvelle stratégie de Merck.

Monsieur Jean Marie Canan faisait partie d'un comité spécial au sein du Conseil d'administration de Rev Group qui a supervisé l'introduction en bourse de la société en 2017.

Monsieur Jean Marie Canan est actuellement Administrateur de REV Group, société américaine cotée sur NYSE, d'Acasti Pharma, société canadienne cotée sur NASDAQ, TSX et d'Angkor Hospital for Children, organisme américain à but non lucratif.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Willow BioPharma (Canada)

*société cotée



Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique

Biographie – Expérience et expertise

Âge
52 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
29 avril 2016

Date de début de mandat
30 avril 2020

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Nombre d'actions Lectra détenues
1500

Mandats et fonctions en cours

- Directrice de Lombard Odier (Europe) SA, succursale en France
- Administratrice de Selectys (SICAV)

Diplômée de l'université Paris-Dauphine (maîtrise de mathématiques appliquées et DEA d'économie financière) et titulaire d'un Ph.D. en finance de la *London Business School*, Madame Nathalie Rossiensky débute 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, jusqu'en 2013, 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, Madame Nathalie Rossiensky est *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 (États-Unis) et à l'INSEAD (France).

Madame Nathalie Rossiensky est actuellement Directrice de Lombard Odier (Europe) SA à Paris.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Bayard Invest (SICAV)
- Administratrice de Bienvenues Invest (SICAV)

Diversité au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition, notamment au regard de la parité des femmes et des hommes, la diversité des compétences, l'indépendance de ses membres et compte tenu des différents enjeux auxquels Lectra est confronté, de sa géographie et de l'actionnariat de la Société.

Le tableau ci-dessous résume les objectifs, les modalités de mise en œuvre de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration, ainsi que les résultats obtenus.

Critère	Objectif	Modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus
Parité femmes/hommes au sein du conseil d'administration	Lorsque le Conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. (Articles L. 22-10-3 et L. 225-18-1 du Code de commerce)	3 hommes et 3 femmes.
Diversité des compétences et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils d'un point de vue des domaines d'expertise.	Compétences représentées : stratégie, management, industrie, finance, acquisitions, gouvernance, responsabilité sociétale des entreprises.
Profils internationaux	Recherche des profils ayant une expérience internationale et/ou des profils étrangers compte tenu de la géographie de Lectra.	Tous les Administrateurs possèdent une riche expérience à l'international. Monsieur Jean Marie Canan est Canadien et résidant des États-Unis. Madame Céline Abecassis-Moedas réside au Portugal.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. (Article 9.3 du Code AFEP-MEDEF)	2/3 d'Administrateurs sont indépendants.
Âge des administrateurs	Au moins la moitié des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 72 ans. (Article 11 des Statuts de la Société)	5 Administrateurs sur 6 ont moins de 72 ans. Une moyenne d'âge de 63 ans, la fourchette d'âge variant de 50 à 77 ans.

Indépendance des Administrateurs

D'une manière générale, un administrateur est réputé indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles qu'édictées par l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF, la proportion des administrateurs indépendants doit être d'au moins 50 % des membres du conseil d'administration dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

La qualification d'Administrateur indépendant retenue par Lectra est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Elle est débattue par le Comité des nominations et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs.

Lors de la réunion du 18 janvier 2022, le Comité des nominations a débattu, en présence du Président-Directeur général, de la qualification de chaque Administrateur en fonction ainsi que de chaque candidat. Le Conseil d'administration du 23 février 2022 a arrêté la qualification d'Administrateur indépendant proposée par le Comité des nominations comme suit :

- Mesdames Céline Abecassis-Moedas, Anne Binder et Nathalie Rossiensky et Monsieur Bernard Jourdan remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF (en particulier, il n'existe aucune relation d'affaires ni lien d'intérêt particulier de quelque nature que ce soit entre ces Administrateurs et Lectra ou l'une des sociétés du groupe Lectra) ;

- Monsieur Daniel Harari est qualifié de non-indépendant car il est dirigeant mandataire social exécutif de la Société depuis 1991 et détient, à la date du présent rapport, environ 14,6% du capital et 14,5% des droits de vote de la Société ;
- Monsieur Jean Marie Canan est qualifié de non-indépendant, compte tenu du fait qu'il a été nommé sur proposition d'AIPCF VI Funding LP, détenant à ce jour environ 9 % du capital et des droits de vote de Lectra, en application du *Stable Shareholding Agreement*⁽¹⁾.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés à l'article 9.5 du Code AFEP-MEDEF :

Critère d'indépendance	Daniel Harari	Bernard Jourdan	Céline Abecassis-Moedas	Anne Binder	Jean Marie Canan	Nathalie Rossiensky
Critère 1 : Salarié ou mandataire social de la société au cours des 5 dernières années	oui	non	non	non	non	non
Critère 2 : Mandats croisés	non	non	non	non	non	non
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	non	non	non	non	non	non
Critère 4 : Lien familial avec un mandataire social	non	non	non	non	non	non
Critère 5 : Commissaire aux comptes au cours des 5 années précédentes	non	non	non	non	non	non
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	oui	non	non	non	non	non
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif (Perception d'une rémunération variable ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe)	n/a	non	non	non	non	non
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important (Détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la société)	oui	non	non	non	oui ⁽¹⁾	non

(1) En application des accords conclus le 1^{er} juin 2021 dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe américain Gerber Technology, notamment le *Stable Shareholding Agreement* (l'« Accord d'actionariat stable », cf. l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FRO000065484-PA14 en date du 20 octobre 2021), la nomination de Monsieur Jean Marie Canan a été proposée par AIPCF VI Funding LP (AIP), qui détient, à la date du présent rapport, environ 9% du capital et des droits de vote de Lectra. Aux termes de cet accord, à compter de la réalisation de l'opération et pour la durée de l'accord, sous réserve qu'AIP continue de détenir un nombre de titres Lectra représentant au moins 50% de la participation initiale (la participation initiale étant de 13,3 %), le Conseil d'administration de Lectra ainsi que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique devront inclure un Administrateur proposé par AIP.

Procédure de sélection des Administrateurs

Conformément à l'article 17.2.1 du Code AFEP-MEDEF et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (l'« **AMF** ») et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (le « **HCGE** »), le Conseil d'administration s'est doté d'une procédure écrite formalisant le processus de sélection des Administrateurs indépendants. Adoptée par le Conseil d'administration du 29 juillet 2021 et disponible depuis sur le site Internet de Lectra (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>), cette procédure décrit en particulier le rôle du Comité des nominations et de l'Administrateur référent dans la sélection des futurs Administrateurs indépendants, les principes sur lesquels repose la procédure de sélection et les différentes étapes du processus de sélection.

Le processus de sélection des Administrateurs indépendants comprend les six étapes suivantes :

- 1) identification des profils recherchés, qui commence par l'évaluation des besoins en compétences par le Comité des nominations et l'approbation par le Conseil d'administration de la politique de recrutement et du planning proposé par le Comité des nominations ;
- 2) recherches des profils par l'Administrateur référent, qui est chargé d'établir et de gérer en continu une liste d'une douzaine de candidats potentiels ;
- 3) pré-sélection des candidats par le Comité des nominations, en fonction des besoins (sièges vacants, élargissement du Conseil d'administration) ;
- 4) prise de contact avec les candidats par l'Administrateur référent et organisation des entretiens, dans un premier temps avec les membres du Comité des nominations, dans un second temps avec les autres Administrateurs, le Président-Directeur général et le Directeur général adjoint ;
- 5) restitution des travaux réalisés par le Comité des nominations au Conseil d'administration ;
- 6) soumission des nominations / renouvellements à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

La procédure de sélection des Administrateurs indépendants a déjà été appliquée en 2021, en vue de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022, pour identifier et sélectionner des candidats à deux nouveaux postes d'Administrateur. Les recherches et la pré-sélection des profils ont été pilotées par Monsieur Bernard Jourdan, Administrateur

réfèrent et Président du Comité des nominations, sans intervention d'un cabinet externe. Dans un premier temps, tous les membres du Comité des nominations ont rencontré individuellement plusieurs candidats présélectionnés, puis tous les autres membres du Conseil d'administration et le Directeur général adjoint. Le Comité des nominations s'est réuni à trois reprises entre septembre 2021 et janvier 2022 afin d'évaluer chaque candidat à l'aide d'une grille de compétences, de débattre de l'intérêt et de la complémentarité de chaque profil au regard de la composition actuelle du Conseil d'administration et de rendre un avis motivé. Sur la base des conclusions du Comité des nominations, le Conseil d'administration a retenu deux candidatures dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022.

Parité au sein du Conseil d'administration

Conformément à l'article L.225-18-1 du Code de commerce issu de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et à l'article L.22-10-3 du Code de commerce créé par Ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020, dans les sociétés où le conseil d'administration est composé de huit membres ou moins, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

Le Conseil d'administration de Lectra se conforme à ladite règle de parité depuis son entrée en vigueur. À la date du présent Rapport, le Conseil d'administration est composé de six membres, dont trois femmes et trois hommes.

Limite d'âge des Administrateurs et du Président du Conseil d'administration

En application de l'article 11 des Statuts de la Société, tel que modifié par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020, le nombre d'Administrateurs ayant dépassé l'âge de 72 ans est limité à la moitié des Administrateurs en fonction. En cas de dépassement de ce seuil, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office et ses fonctions expireront à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle de manière à assurer une continuité des mandats et du travail effectué par le Conseil d'administration durant un exercice donné.

À la date du présent Rapport, cinq Administrateurs sur six ont moins de 72 ans.

Conformément à l'article 13 des Statuts de la Société, la limite d'âge pour exercer les fonctions de Président du Conseil d'administration est de 76 ans.

Durée du mandat des Administrateurs

Conformément à la recommandation de l'article 14.1 du Code AFEP-MEDEF, depuis l'Assemblée générale du 27 avril 2012, la durée statutaire du mandat des membres du Conseil d'administration est fixée à quatre ans.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs et se conformer à la recommandation de l'article 14.2 du Code AFEP-MEDEF, un échelonnement des mandats et un renouvellement par tiers a été progressivement mis en place grâce aux renouvellements de mandats anticipés en 2019 et à deux nouvelles nominations en 2021.

Il est rappelé que le Conseil d'administration avait initialement préconisé d'inviter certains Administrateurs à présenter leurs démissions en 2019, 2021 et 2022 en vue de se porter à nouveau candidats aux fonctions d'administrateur lors des Assemblées générales des mêmes années. Ainsi, en 2019, Madame Anne Binder et Monsieur Bernard Jourdan ont accepté de présenter leurs démissions et de se porter à nouveau candidats aux fonctions d'administrateurs de la Société. L'Assemblée générale du 30 avril 2019 a approuvé leur nomination pour un nouveau mandat de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. L'Assemblée générale du 30 avril 2020 a décidé le renouvellement des mandats de Monsieur Daniel Harari et Madame Nathalie Rossiensky pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Lors des Assemblées générales du 30 avril 2021 et du 1^{er} juin 2021 deux nouveaux Administrateurs ont été nommés, Madame Céline Abecassis-Moedas et Monsieur Jean Marie Canan, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Le tableau ci-après précise les échéances des mandats :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2023 statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2024 statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2025 statuant sur les comptes de l'exercice 2024
Monsieur Bernard Jourdan (Administrateur référent, indépendant)	Monsieur Daniel Harari (Président-Directeur général)	Madame Céline Abecassis-Moedas (Administratrice indépendante)
Madame Anne Binder (Administratrice indépendante)	Madame Nathalie Rossiensky (Administratrice indépendante)	Monsieur Jean Marie Canan (Administrateur)

Nombre d'actions de la Société détenues par les Administrateurs et le Président-Directeur général

L'article 20 du Code AFEP-MEDEF relatif à la déontologie de l'administrateur recommande que chaque administrateur soit actionnaire à titre personnel et possède un nombre minimum d'actions significatif au regard du montant alloué en rémunération de son activité en tant qu'administrateur. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser une partie de sa rémunération perçue au titre de son mandat d'administrateur à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la société qui la fait figurer dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise.

L'article 1.12 du Règlement intérieur prévoit que tout Administrateur devra être propriétaire d'au moins 1 500 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 sa rémunération annuelle perçue au titre de son mandat d'administrateur (soit environ la moitié de son montant net après contributions sociales et impôt sur le revenu) jusqu'à l'obtention de ce nombre. Cet investissement devra être réalisé dans les douze mois suivant le versement de cette rémunération.

À ce jour, Monsieur Daniel Harari, Monsieur Bernard Jourdan, Madame Anne Binder et Madame Nathalie Rossiensky détiennent chacun au moins 1 500 actions Lectra.

Nommés en 2021, Madame Céline Abecassis-Moedas et Monsieur Jean Marie Canan détiennent chacun 100 actions Lectra et s'engagent à investir 25 % du montant de leurs rémunérations annuelles brutes pour acquérir progressivement des actions Lectra, conformément à la règle prévue dans le Règlement intérieur.

Formation des Administrateurs

Les Administrateurs non exécutifs bénéficient d'une formation sur les spécificités et les enjeux opérationnels de la Société, notamment les métiers, secteurs d'activité, produits et services, ainsi que sur son organisation et son fonctionnement afin d'en acquérir une connaissance approfondie.

Des rencontres avec les principaux cadres dirigeants de la Société ainsi qu'une visite du campus technologique situé à Bordeaux-Cestas ont été organisées en 2021 pour l'ensemble des Administrateurs.

Nombre de mandats du Président-Directeur général et des Administrateurs

L'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF recommande qu'un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangère, et qu'il doit en outre recueillir l'avis du conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'article 1.9 du Règlement intérieur précise que le Président-Directeur général ne doit exercer aucun mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, extérieure au Groupe.

Conformément à cette règle, Monsieur Daniel Harari n'exerce aucun mandat au sein ou en dehors du Groupe.

L'article 19.4 du Code AFEP-MEDEF préconise par ailleurs qu'un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures du groupe, y compris étrangères. L'article 1.9 du Règlement intérieur va encore au-delà de la recommandation du Code AFEP-MEDEF et prévoit que les Administrateurs doivent veiller à limiter le nombre de leurs mandats d'administrateur dans d'autres sociétés de manière à conserver une disponibilité suffisante pour qu'ils puissent remplir pleinement leurs fonctions au sein du Conseil d'administrateur de Lectra. Ils doivent informer le Président-Directeur général, préalablement à son acceptation, de tout nouveau mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, y compris leur participation à des comités des conseils d'administration, ou d'un changement de responsabilités professionnelles.

Conformément à ces règles, aucun Administrateur de Lectra n'exerce plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées.

Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice 2021

Il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022 la nomination de Monsieur Ross McInnes et de Madame Hélène Viot Poirier en qualité d'Administrateurs, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Administrateur de Lectra entre janvier 2018 et avril 2020, Monsieur Ross McInnes apportera au Conseil d'administration, en cas de nomination, sa bonne connaissance des marchés et des enjeux de la Société, son expertise en stratégie, en management, en finance et en

gouvernance. Il mettra à profit sa riche expérience d'Administrateur au sein des sociétés cotées. Monsieur Ross McInnes sera désigné en tant que membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et du Comité stratégique.

En cas de nomination de Madame Hélène Viot Poirier, le Conseil d'administration pourra bénéficier de sa connaissance approfondie du secteur digital et du marché de la mode ainsi que de son expertise en stratégie d'acquisition et de croissance, en management ou encore en développement de produits éco-responsables. Madame Hélène Viot Poirier sera désignée en tant que membre du Comité d'audit, du Comité des nominations, du Comité stratégique et du Comité RSE⁽¹⁾.

À la clôture de l'Assemblée générale du 29 avril 2022, sous réserve du vote favorable, le Conseil d'administration serait donc composé de huit personnes, dont quatre femmes et quatre hommes, et dont six Administrateurs indépendants.

1.4.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités

Les articles 2.2 et 15.3 du Code AFEP-MEDEF préconisent l'établissement d'un règlement intérieur du conseil d'administration et de ses comités.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise :

- la composition, les règles de fonctionnement et les attributions du Conseil d'administration et de ses comités ;
- les devoirs des Administrateurs et les règles déontologiques, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention des titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité ;
- les opérations pour lesquelles une approbation préalable du Conseil d'administration est requise, listées au paragraphe 1.4.1 ci-dessus ; et
- les modalités d'information du Conseil d'administration de la situation financière et de la trésorerie de la Société.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur, notamment afin d'assurer sa conformité avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires et les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, dont la dernière mise à jour date du 29 juillet 2021, est disponible sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>).

(1) Le Conseil d'administration prévoit de créer un Comité RSE au deuxième trimestre 2022, après l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022.

Prévention des conflits d'intérêts

Le Conseil d'administration a mis en place, de longue date, un processus de gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts, qu'il a formalisé dans l'article 1.10 du Règlement intérieur.

Aux termes de l'article 1.7 de son Règlement intérieur, le Conseil d'administration a confié à l'Administrateur référent la mission de surveiller et de gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux.

Par ailleurs, chaque Administrateur (i) doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec la Société ou l'une de ses filiales, (ii) 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 (iii) 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 de la Société, les Administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président-Directeur général 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-Directeur général 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.

Le Président-Directeur général s'abstient de prendre part aux délibérations et au vote portant sur sa propre rémunération.

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.

Calendrier, réunions et activité du Conseil d'administration

Conformément à la recommandation de l'AMF énoncée dans sa position-recommandation n° 2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé », le calendrier financier de la Société, indiquant les dates de publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels, de l'Assemblée générale annuelle, et des deux réunions d'analystes annuelles, est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant. Il est publié dans le rapport financier annuel, sur le site Internet de la Société et communiqué à Euronext avant le début de l'exercice.

Le calendrier des comités, des Conseils d'administration et des Assemblées générales annuelles pour les exercices clos le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 28 octobre 2020 et du 27 octobre 2021 respectivement. En application de ce calendrier, les dates de sept réunions du Conseil d'administration sont arrêtées comme suit : les jours des publications des résultats trimestriels et annuels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée générale annuelle pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, à l'issue de l'Assemblée générale, et enfin, environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale du 29 avril 2022, 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 d'administration 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 Secrétaire du Conseil d'administration est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'administration. Il est notamment chargé, en coordination et sous la supervision du Président-Directeur général, de rédiger les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et d'assister les Administrateurs sur toute question matérielle et réglementaire, en particulier le paiement des rémunérations allouées aux Administrateurs et le suivi des déclarations pour leurs opérations sur titres éventuelles.

Conformément à l'article 2.5 du Règlement intérieur, les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration, telles que visées à l'article L.225-37, alinéa 3 du Code de commerce, peuvent être prises par voie de consultation écrite des Administrateurs. Les décisions concernées sont les suivantes :

- la nomination d'un Administrateur en cas de vacance d'un siège par décès ou par démission ou lorsque le nombre d'Administrateurs est inférieur au minimum légal ou statutaire ou encore lorsque l'équilibre hommes/femmes du Conseil d'administration n'est pas respecté ;
- l'autorisation de cautions, avals et garanties ;
- la mise en conformité des Statuts avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- la convocation de l'Assemblée générale ; et
- la décision de transfert du siège social dans le même département.

En cas de consultation écrite, l'avis de consultation incluant le texte des délibérations proposées ainsi que tous les documents nécessaires à l'information du Conseil d'administration est adressé à chaque Administrateur par simple lettre, ou par télécopie, ou courrier électronique. Le délai de réponse est précisé dans l'avis de consultation et doit être raisonnable. Le vote est formulé sur le texte même des délibérations proposées et pour chaque résolution, par les mots « oui », « non » ou « abstention ». Sont pris en compte pour le calcul du quorum et de la majorité les Administrateurs ayant exprimé leur vote. Les décisions sont adoptées à la majorité des voix. La consultation donne lieu à l'établissement d'une délibération du Conseil d'administration par voie de consultation écrite, qui est soumise à l'approbation des Administrateurs.

En 2021, le Conseil d'administration a tenu dix réunions, avec un taux d'assiduité de 100 %, aucune consultation écrite n'a été organisée.

Travaux en 2021

En 2021, les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2020 ainsi que leurs annexes ;
- le bilan de la première étape de la feuille de route 2020-2022 et les scénarios du business plan 2020-2022 ;
- les perspectives de croissance interne et externe du Groupe et les principales initiatives et opportunités stratégiques du Groupe, et notamment sur l'acquisition du groupe Gerber Technology et des sociétés Neteven et Gemini CAD Systems ;
- le budget pour l'année 2021 et les scénarios ;
- les comptes et les rapports de gestion trimestriels et semestriels ;
- les communiqués de presse ;
- la stratégie RSE ;
- les rapports du Conseil d'administration à l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2021 et à l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021 (le Rapport de gestion, la Déclaration de performance extra-financière, le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, les Rapports sur les projets de résolutions et le Rapport spécial sur les attributions des options de souscription d'actions) ;
- les levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2020 et l'augmentation du capital correspondante ;
- l'autorisation des avals, garanties et cautions ;
- les conventions courantes conclues ou poursuivies au cours de l'exercice 2020 ;
- la rémunération des mandataires sociaux au titre des exercices 2020 et 2021, étant précisé que conformément à l'article 18.3 du Code AFEP-MEDEF, les débats et le vote relatifs à la rémunération du Président-Directeur général se sont déroulés hors de sa présence ;
- la composition du Conseil d'administration et de ses comités, la sélection des nouveaux Administrateurs et la création d'un Comité des nominations ;
- les documents de gestion prévisionnelle ;
- les incidences de l'épidémie de COVID-19 et les mesures prises par Lectra ;
- la détermination des modalités d'organisation des Assemblées générales mixtes du 30 avril 2021 et du 1^{er} juin 2021 ;
- les réponses du Conseil d'administration aux avis rendus par le Comité social et économique ;
- le programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité ;
- le plan d'options de souscriptions d'options 2021 ;
- l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ;
- l'indépendance des Administrateurs ;
- la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale et la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes ;
- la modification des Statuts de la Société ;
- la mise à jour du Règlement intérieur du Conseil d'administration et l'adoption d'une procédure de sélection des Administrateurs indépendants ;
- le calendrier financier pour l'exercice 2022 et 2023 (jusqu'à l'Assemblée générale de 2023).

Assiduité des membres du Conseil d'administration

Conformément à l'article 11.1 du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-après rend compte du taux de participation individuelle de chaque Administrateur de la Société au Conseil d'administration et à ses comités au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

	Conseil d'administration		Comité d'audit		Comité des rémunérations		Comité des nominations		Comité stratégique	
	Nb de réunions ⁽¹⁾	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%
Daniel Harari Président-Directeur général	10/10	100 %	Non membre		Non membre		Non membre		7/7	100 %
Bernard Jourdan Administrateur référent, indépendant	10/10	100 %	6/6	100 %	7/7	100 %	2/2	100 %	7/7	100 %
Céline Abecassis-Moedas⁽²⁾ Administratrice indépendante	5/5	100 %	2/2	100 %	4/4	100 %	2/2	100 %	4/4	100 %
Anne Binder Administratrice indépendante	10/10	100 %	6/6	100 %	7/7	100 %	2/2	100 %	7/7	100 %
Jean Marie Canan⁽³⁾ Administrateur	4/4	100 %	2/2	100 %	4/4	100 %	Non membre		4/4	100 %
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendant	10/10	100 %	6/6	100 %	7/7	100 %	2/2	100 %	7/7	100 %
Taux d'assiduité moyen		100 %		100 %		100 %		100 %		100 %

- (1) Les réunions des Administrateurs non exécutifs hors de la présence du Président-Directeur général ne sont pas comptabilisées ni pour le calcul des taux d'assiduité, ni pour le calcul des rémunérations allouées aux Administrateurs. Il est précisé que tous les Administrateurs non exécutifs ont assisté à la réunion hors de la présence du Président-Directeur général, qui a eu lieu le 8 décembre 2021.
- (2) Pour la période courant du 30 avril 2021 au 31 décembre 2021, Madame Céline Abecassis-Moedas ayant été nommée Administratrice par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2021.
- (3) Pour la période courant du 1^{er} juin 2021 au 31 décembre 2021, Monsieur Jean Marie Canan ayant été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021.

Organisation des travaux du Conseil d'administration - Information des Administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président-Directeur général après consultation, le cas échéant, de l'Administrateur référent, ce dernier présidant le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations.

Les comités spécialisés préparent les travaux du Conseil d'administration et l'assistent dans l'étude des sujets techniques. Lorsqu'une question est du ressort de l'examen préalable du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations ou du Comité stratégique, le Président du comité intervient en séance plénière du Conseil d'administration pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le dossier du Conseil d'administration est adressé systématiquement trois à six jours avant la réunion aux Administrateurs, aux représentants du Comité social et économique, au Secrétaire du Conseil d'administration et aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée générale annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint, le Directeur financier ou, selon le cas, un exposé en séance.

En 2021, conformément à la réglementation et comme les années précédentes, l'ensemble des documents requis ont été mis à la disposition des Administrateurs. Par ailleurs, le Président-Directeur général 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.

Réunions périodiques des Administrateurs non-exécutifs hors de la présence du Président-Directeur général

L'article 11.3 du Code AFEP-MEDEF recommande que les administrateurs se réunissent périodiquement hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Les Administrateurs non exécutifs se conforment à cette recommandation en faisant état des sujets qu'ils souhaitent aborder, hors de la présence du dirigeant mandataire social, lors de leur réunion annuelle sur l'évaluation du Conseil d'administration.

En 2021, une réunion s'est tenue le 8 décembre 2021, à l'occasion de laquelle un compte rendu verbal a été fait au Président-Directeur général. Outre l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, les Administrateurs non exécutifs ont revu divers sujets de gouvernance, fait le point sur l'évaluation annuelle des performances du Président-Directeur général et discuté de son plan de succession.

Participation des Administrateurs aux assemblées générales

L'article 20 du Code AFEP-MEDEF recommande que les administrateurs participent non seulement à toutes les séances du conseil d'administration et réunions des comités auxquels ils appartiennent, mais également assistent aux assemblées générales des actionnaires.

En raison de la tenue de l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2021 et de l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021 à huis clos dans le contexte de l'épidémie de la COVID-19, seuls Monsieur Daniel Harari, en sa qualité de Président, Madame Anne Binder et Monsieur Bernard Jourdan, en tant que scrutateurs, ont participé à ces Assemblées.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à l'article 10 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration consacre, au moins une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil d'administration vérifie également que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesure 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 d'administration de février qui examine les comptes de l'exercice clos au 31 décembre de l'année précédente.

L'article 10.3 du 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. Conformément

à ces recommandations, l'évaluation formalisée du Conseil d'administration est réalisée tous les trois ans par l'Administrateur référent sur la base d'un questionnaire interne, qui porte notamment sur l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil. Les Administrateurs non exécutifs se réunissent chaque année hors de la présence du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social exécutif de Lectra, pour constater les évolutions par rapport à la dernière évaluation.

La dernière évaluation triennale a été réalisée fin 2021. Comme les fois précédentes, les Administrateurs non exécutifs n'ont pas jugé utile de faire appel à un consultant extérieur et l'évaluation a été réalisée à l'aide d'une enquête préliminaire effectuée auprès de chaque membre du Conseil d'administration par l'Administrateur référent. Cette enquête a été restituée sous la forme d'une matrice d'évaluation comprenant 32 critères d'évaluation et ses résultats ont été discutés lors de la réunion des Administrateurs non exécutifs du 8 décembre 2021.

En préparation de cette réunion, l'Administrateur référent, suivant les recommandations du HCGE, a également tenu un entretien individuel avec chaque Administrateur, ainsi qu'avec le Secrétaire du Conseil d'administration, afin d'entendre leurs évaluations et remarques en vue d'une amélioration éventuelle du fonctionnement du Conseil d'administration. Les conclusions des Administrateurs non exécutifs ont été ensuite exposées verbalement au Président-Directeur général lors d'un entretien le 28 décembre 2021, puis en séance plénière du Conseil d'administration du 23 février 2022.

Les Administrateurs non exécutifs ont réitéré leur jugement des années précédentes: le fonctionnement du Conseil d'administration très satisfaisant, la pratique de la gouvernance au sein de la Société d'un niveau particulièrement élevé et les relations avec le Président-Directeur général transparentes et de confiance. Ils ont à nouveau souligné le niveau d'exigence élevé que s'imposent le Président-Directeur général et les Administrateurs, notamment pour la préparation et la tenue des séances du Conseil d'administration et de ses comités, la qualité, la pertinence et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée dans un délai suffisant leur permettant de procéder aux analyses nécessaires, et ce malgré les difficultés liées à la crise de la COVID-19. En 2021, une activité particulièrement intense a été nécessaire pour suivre efficacement les travaux liés à l'acquisition majeure du groupe Gerber Technology, ainsi que des deux autres acquisitions conclues au cours de l'exercice (Neteven et Gemini CAD Systems). Les Administrateurs non exécutifs ont, par ailleurs, apprécié la qualité des échanges avec le management du Groupe et les Commissaires aux comptes, notamment dans le cadre des rencontres ciblées sur des thèmes répondant à leur demande.

Les Administrateurs non exécutifs ont également souligné la fréquence des réunions du Conseil d'administration et de tous les Comités spécialisés, 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.

Les Administrateurs non exécutifs ont réitéré l'invitation du Président-Directeur général, en qualité d'invité, aux réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations, notamment lorsque l'avis du Président-Directeur général est souhaité. Le Président-Directeur général a indiqué cependant qu'il souhaitait respecter pleinement les recommandations du Code AFEP-MEDEF et qu'il assisterait uniquement, sur invitation expresse, du Président des Comités d'audit et des rémunérations à certaines réunions dans ce cadre.

Enfin, les Administrateurs non exécutifs ont indiqué n'avoir aucune piste d'amélioration majeure à envisager à ce stade. Des sujets d'amélioration continue ont été listés et discutés avec le Président-Directeur général. Un suivi régulier sera effectué afin que la Société demeure une référence en matière de gouvernance.

1.4.4. Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a constitué quatre comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations⁽¹⁾ et le Comité stratégique. Les membres des comités sont désignés par le Conseil d'administration pour une durée indéterminée et peuvent être révoqués par le Conseil d'administration statuant à la majorité de ses membres, sur recommandation du Président-Directeur général.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, les attributions et modalités de fonctionnement de chaque comité sont précisées dans le Règlement intérieur. Entre les réunions des comités, leurs membres échangent par courrier électronique, en tant que de besoin, avec le Président-Directeur général notamment pour approfondir certains sujets.

Comité d'audit

Composition

Ancienne composition (avant les AG de 2021)*	Composition actuelle
Monsieur Bernard Jourdan (Président) Administrateur référent indépendant	Monsieur Bernard Jourdan (Président) Administrateur référent indépendant
Madame Anne Binder Administratrice indépendante	Madame Céline Abecassis-Moedas** Administratrice indépendante
Madame Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	Madame Anne Binder Administratrice indépendante
	Monsieur Jean Marie Canan*** Administrateur
	Madame Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante

* Assemblée générale mixte du 30 avril 2021 et Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021.

** À compter du 30 avril 2021.

*** À compter du 1^{er} juin 2021.

Présidé par un Administrateur indépendant et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité d'audit comprend quatre Administrateurs indépendants et un Administrateur non indépendant.

Conformément à la recommandation de l'article 16.1 du Code AFEP-MEDEF, tous les membres du Comité d'audit ont une compétence financière ou comptable acquise lors de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle (cf. les notices biographiques ci-avant). Par ailleurs, en application de l'article 13.2 du Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles du groupe Lectra.

(1) Le Comité des nominations a été créé par le Conseil d'administration du 29 juillet 2021. Avant cette date, la fonction de comité des nominations était assurée par le Comité des rémunérations, compte tenu du nombre restreint d'Administrateurs.

Mission

Conformément à la loi et aux préconisations énoncées à l'article 16.2 du Code AFEP-MEDEF, la mission du Comité d'audit est :

- d'examiner 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 ;
- 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 d'audit se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Il examine les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et en informe le Conseil d'administration, le cas échéant. Il examine également le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- 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 d'audit se fait communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, une information sur les prestations accomplies au titre des services autres que la certification des comptes 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, en lien avec la stratégie du Groupe, les engagements et les politiques du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité sociale, environnementale et sociétale d'entreprise, la mise en œuvre de ces politiques et leurs résultats. Dans ce cadre, il s'assure de l'existence de dispositifs d'identification et de gestion des principaux risques liés à ces sujets et de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires (notamment le suivi de la mise en œuvre de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin II » et de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017

et de son décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatifs à l'établissement d'une déclaration de performance extra-financière). Il examine l'information communiquée annuellement dans le rapport de gestion sous la forme, pour la première fois lors de l'exercice clos le 31 décembre 2018, d'une déclaration de performance extra-financière, annexée audit rapport de gestion au titre de l'information extra-financière en application des dispositions légales et notamment des articles L. 22-10-36 et L. 225-102-1 du Code de commerce ; et

- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Comité d'audit examine régulièrement les recommandations et les rapports de l'AMF et du HCGE relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises et au gouvernement d'entreprise, les recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi que tous les textes législatifs ou réglementaires qui s'y rapportent.

Plus généralement, le Comité d'audit peut étudier toute question portée à sa connaissance et relevant des domaines visés ci-dessus. Le Président du Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'examen des comptes trimestriels, semestriels et annuels.

Réunions

Le Comité d'audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil d'administration consacrées à l'examen des comptes trimestriels et annuels.

Les Commissaires aux comptes et le Directeur financier participent à toutes ces réunions.

Le Comité d'audit examine de manière constante la préparation des comptes sociaux et consolidés, 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, passe en revue avec lui périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie et valide les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation par le Directeur financier, au cours de laquelle sont décrits les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale, environnementale et sociétale, ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société. L'examen des comptes semestriels et annuels est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que des travaux effectués dans le cadre

de leur mission et leurs observations éventuelles. Le Président du Comité d'audit demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports.

Conformément à l'article 16.3, alinéa 1 du Code AFEP-MEDEF, le Comité d'audit veille à ce que les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen soient suffisants. Le Comité d'audit se réunit 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 du Conseil d'administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à six jours avant les réunions.

En 2021, le Comité d'audit s'est réuni six fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Président-Directeur général et le Directeur général adjoint ont été invités à participer à toutes ces réunions.

Travaux en 2021

En 2021, les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2020 ainsi que leurs annexes ;
- les rapports à l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2021 ;
- les travaux de revue des contrôles généraux réalisés par les Commissaires aux comptes ;
- les conventions courantes et réglementées conclues et/ou poursuivies au cours de l'exercice 2020 ;
- les comptes consolidés et les rapports de gestion trimestriels et semestriels ;
- les avis financiers et les communiqués de presse ;
- les tests d'évaluation des écarts d'acquisition au 31 décembre 2020 et leur évolution en 2019-2020 ;
- les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2020 et leur évolution en 2019-2020 ;
- le budget du Groupe, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats pour l'exercice 2021 ;
- les aspects financiers de l'acquisition du groupe Gerber Technology ;
- l'intégration dans les comptes du Groupe du groupe Gerber Technology, de Neteven et de GEMINI CAD Systems ;
- les services autres que la certification des comptes ;

- les honoraires des Commissaires aux comptes ;
- l'actualisation de la cartographie des risques ;
- l'actualisation du plan relatif à la sécurité informatique et des données et l'examen des actions mises en place ; et
- les contrôles fiscaux en cours.

En 2021, le Comité d'audit n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Par ailleurs, il n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Commissariat aux comptes

Le Comité d'audit examine et discute, avec les Commissaires aux comptes, l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires. Une fois par an, il reçoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets, conformément au Code de déontologie professionnelle français et à la loi sur la sécurité financière du 1^{er} août 2003.

Le Comité d'audit a consacré, le 11 janvier 2021, une réunion de travail avec les Commissaires aux comptes et l'équipe financière, à la présentation de leur démarche générale d'audit et à la revue des contrôles applicatifs des systèmes d'information, en matière de reconnaissance des revenus.

Le Comité d'audit examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe, 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 ne sont pas significatifs et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit 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, etc.), réalisée directement ou indirectement au profit de la Société ou de ses filiales. Toutefois, sur recommandation du Comité d'audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés ; les honoraires correspondants sont peu significatifs.

À cet égard, le Comité d'audit du 30 octobre 2017 a approuvé une charte de délégation au Président-Directeur général, au Directeur général adjoint et au Directeur financier en matière de prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Comité des rémunérations

Composition

Ancienne composition (avant les AG de 2021) ⁽¹⁾	Composition actuelle
Monsieur Bernard Jourdan (Président) Administrateur référent indépendant	Monsieur Bernard Jourdan (Président) Administrateur référent indépendant
Madame Anne Binder Administratrice indépendante	Madame Céline Abecassis-Moedas ⁽²⁾ Administratrice indépendante
Madame Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	Madame Anne Binder Administratrice indépendante
	Monsieur Jean Marie Canan ⁽³⁾ Administrateur
	Madame Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante

(1) Assemblée générale mixte du 30 avril 2021 et Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021.

(2) À compter du 30 avril 2021.

(3) À compter du 1^{er} juin 2021.

Présidé par un Administrateur indépendant et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité des rémunérations comprend quatre Administrateurs indépendants et un Administrateur non indépendant.

L'article 18.1 du Code AFEP-MEDEF précise qu'il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. Cependant, dans la mesure où la Société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs représentant les salariés ni des administrateurs représentant les actionnaires salariés pour les raisons exposées plus haut, cette recommandation ne trouve pas à s'appliquer.

Missions

Conformément à l'article 18.2 du Code AFEP-MEDEF, les missions du Comité des rémunérations sont les suivantes :

- 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, les critères, ainsi que le montant de la rémunération fixe et variable, de vérifier si les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des membres du Comité exécutif, sont remplis ;
- 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 200 000 €, ou son équivalent en devises ;

- de préparer les projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- 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 sa délibération annuelle conformément aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ;
- 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 ;
- de formuler tout avis au Conseil d'administration.

Il est précisé qu'avant la création du Comité des nominations en juillet 2021, le Comité des rémunérations étudiait tous les sujets relevant de la compétence du Comité des nominations, notamment il élaborait et actualisait le plan de succession des mandataires sociaux et sélectionnait les futurs Administrateurs.

Réunions

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 une fois avant chaque Conseil d'administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages des dirigeants mandataires sociaux ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions, et rend compte au Conseil d'administration de ses recommandations.

En 2021, le Comité des rémunérations s'est réuni sept fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Président-Directeur général a été invité à participer à toutes les réunions du Comité des rémunérations, étant précisé qu'il a été associé aux travaux portant sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux, en application de l'article 18.2 du Code AFEP-MEDEF, ainsi qu'aux travaux relevant de la compétence du Comité des nominations. Le Président-Directeur général n'a pas assisté aux délibérations du Comité des rémunérations portant sur les sujets concernant sa propre rémunération.

La Directrice des ressources humaines et le Directeur général adjoint ont également été invités à participer à certains travaux et discussions du Comité des rémunérations.

Comité des nominations

Composition

Ancienne composition

N/C

(le Comité des nominations a été créé par le Conseil d'administration du 29 juillet 2021)

Travaux en 2021

En 2021, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur :

- la rémunération des mandataires sociaux ;
- la rémunération des membres du Comité exécutif et principaux cadres du Groupe ;
- les modalités de calcul des critères déterminant les rémunérations variables 2021 du Président-Directeur général, des membres du Comité exécutif et des principaux managers du Groupe ;
- la sélection des nouveaux Administrateurs dont la nomination a été proposée aux Assemblées générales du 30 avril et du 1^{er} juin 2021⁽¹⁾ ;
- le plan de succession de mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif⁽¹⁾ ;
- la politique d'intéressement pour 2021 et les années suivantes ;
- l'indépendance des Administrateurs⁽¹⁾ ;
- l'organisation du Groupe suite à l'acquisition du groupe Gerber Technology ;
- le plan d'attribution des options de souscriptions d'actions 2021 ; et
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Composition actuelle

Monsieur Bernard Jourdan (Président)
Administrateur référent indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas
Administratrice indépendante

Madame Anne Binder
Administratrice indépendante

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

Présidé par l'Administrateur référent, le Comité des nominations est composé exclusivement d'Administrateurs indépendants, conformément à l'article 17.1 du Code AFEP-MEDEF qui préconise que le comité en charge des nominations ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

(1) Travaux réalisés avant la création du Comité des nominations le 29 juillet 2021.

Missions

Conformément à l'article 17.2 du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations a pour mission :

- de faire des propositions au Conseil d'administration sur la nomination et le renouvellement des Administrateurs indépendants, dans le cadre de la procédure de sélection. À cette fin, il organise la recherche et la sélection des futurs Administrateurs indépendants, réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers et rend un avis motivé sur les candidatures, après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte, notamment au vu de la composition souhaitée du Conseil d'administration ainsi que de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société ;
- d'élaborer la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et de conduire la réflexion sur la composition souhaitée du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- de débattre de la qualification d'administrateur indépendant à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement

pour l'ensemble des Administrateurs, et d'émettre des recommandations au Conseil d'administration ; et

- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

Le Comité des nominations organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil d'administration le juge utile, et au moins une fois par an. Aucun membre du Comité des nominations ne peut ni assister ni participer aux délibérations de ce Comité relatives à son cas personnel. Le Comité des nominations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration au moins une fois par an.

En 2021, le Comité des nominations s'est réuni deux fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Travaux en 2021

Poursuivant les travaux entamés par le Comité des rémunérations, le Comité des nominations s'est penché en 2021 sur la sélection des nouveaux Administrateurs dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022.

Comité stratégique

Composition

Ancienne composition (avant les AG de 2021)⁽¹⁾

Monsieur Daniel Harari (Président)
Président du Conseil d'administration
et Directeur général

Monsieur Bernard Jourdan
Administrateur référent, indépendant

Madame Anne Binder
Administratrice indépendante

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

Composition actuelle

Monsieur Daniel Harari (Président)
Président du Conseil d'administration
et Directeur général

Monsieur Bernard Jourdan
Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas⁽²⁾
Administratrice indépendante

Madame Anne Binder
Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan⁽³⁾
Administrateur

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

(1) Assemblée générale mixte du 30 avril 2021 et Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021.

(2) À compter du 30 avril 2021.

(3) À compter du 1^{er} juin 2021.

Présidé par Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, le Comité stratégique comprend tous les membres du Conseil d'administration.

Missions

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 examine et discute notamment les grandes orientations stratégiques et les axes de développement proposés par le Président-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. Il est tenu régulièrement informé de leur réalisation.

Dans ce cadre, il étudie et formule ses recommandations sur le plan stratégique, 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.

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.

Réunions

Le Comité stratégique 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.

En 2021, le Comité stratégique s'est réuni sept fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Directeur général adjoint, le Directeur de la stratégie, le Directeur financier et la Directrice marketing produit ont été invités à participer à certains travaux et discussions du Comité stratégique, en fonction des sujets abordés.

Travaux en 2021

En 2021, les travaux du Comité stratégique ont notamment porté sur :

- la feuille de route 2020-2022, et notamment l'examen des performances d'étape au 31 décembre 2020 et les priorités pour l'exercice 2021 ;
- le business plan 2020-2022 et les scénarios d'activité ;
- le budget 2021 et les scénarios ;
- les projets d'acquisition du groupe Gerber Technology, de Neteven et de Gemini CAD Systems ;
- le plan d'intégration de Gerber Technology ;
- le plan d'intégration de Retviews, Neteven et Gemini ;

- l'évolution des offres de Lectra et la stratégie de l'offre, notamment pour le marché de la mode ;
- les grandes orientations des plans de recherche et développement, marketing et de ressources humaines ;
- l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique et concurrentiel sur l'activité du Groupe ; et
- la stratégie RSE.

1.4.5. Administrateur référent

L'article 3.3 du Code AFEP-MEDEF prévoit que lorsque le conseil d'administration décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, ses missions, ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose doivent être décrits dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et recommande que l'administrateur référent soit indépendant.

La fonction d'Administrateur référent a été créée lors du Conseil d'administration du 9 février 2017, et depuis cette date, elle est exercée par Monsieur Bernard Jourdan, Administrateur indépendant, qui est par ailleurs le Président du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations.

Conformément à l'article 1.7 du Règlement intérieur, l'Administrateur référent est chargé :

- de remplir le rôle d'animateur des Administrateurs non exécutifs ;
- d'organiser, lorsqu'il le juge nécessaire, et en tout état de cause au moins une fois par an, de fixer l'ordre du jour et de présider les réunions d'Administrateurs non exécutifs hors la présence du Président-Directeur général, en particulier sur l'évaluation de la performance de celui-ci et de son plan de succession et d'en rendre compte au Président-Directeur général, ainsi qu'au Conseil d'administration en séance plénière, le cas échéant ;
- de diriger chaque année l'évaluation du Conseil d'administration ;
- de surveiller et gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux ;
- de proposer si nécessaire au Président-Directeur général des points à inscrire à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- de piloter le processus de sélection des futurs Administrateurs indépendants ; et
- en cas d'empêchement du Président-Directeur général, de convoquer le Conseil d'administration et d'en présider les réunions.

L'Administrateur référent n'est pas, sauf dans le cadre de missions exceptionnelles qui lui sont confiées et qui le prévoient alors expressément, autorisé à communiquer avec les actionnaires au nom du Conseil d'administration.

Il bénéficie de l'assistance du Secrétaire du Conseil d'administration, désigné par ce dernier parmi les membres de l'équipe de direction de la Société, pour les tâches administratives résultant de ses fonctions et n'est pas rémunéré au titre de cette fonction. L'Administrateur référent rend compte de ses missions au Conseil d'administration, au minimum une fois par an. Le compte-rendu de son activité en 2021 figure ci-après :

Bilan d'activité de l'Administrateur référent en 2021

« Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, l'Administrateur référent a assisté à la totalité des réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à l'ensemble des réunions du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique. Il a pu, pleinement et à sa satisfaction, exercer ses missions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, comme il l'a déclaré lors du Conseil d'administration du 23 février 2022, au cours duquel il a rendu compte de son activité. Il a présidé la réunion des Administrateurs non exécutifs du 8 décembre 2021, en l'absence du Président-Directeur général. Cette réunion avait notamment pour objet de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration. Dans le cadre de cette réunion, l'ordre du jour a également porté sur l'évaluation des performances du Président-Directeur général, la revue de ses éléments de rémunération et de son plan de succession, comme il en a également rendu compte lors de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2022. L'Administrateur référent n'a pas eu connaissance d'éventuelles situations de conflits d'intérêts du Président-Directeur général. »

1.4.6. Plan de succession du Président-Directeur général

Conformément à l'article 17.2.2 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 2.3 du Règlement intérieur, les Administrateurs non exécutifs, réunis en comité *ad hoc*, établissent et revoient périodiquement un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, le Président-Directeur général pouvant être associé aux travaux de ce comité *ad hoc* pour l'exécution de cette mission.

En application des préconisations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ce plan de succession est destiné à se préparer non seulement au départ ou à la disparition inopinée du principal dirigeant, mais aussi au départ prévisible en fonction notamment de la limite d'âge.

Les Administrateurs non exécutifs s'étaient saisis du plan de succession dès 2012, dans une perspective de long terme ou dans le cas d'événements imprévus, puis l'avaient reprise à plusieurs occasions, notamment pour préparer le départ de Monsieur André Harari, alors Président du Conseil d'administration, en juillet 2017.

Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général depuis juillet 2017, a confirmé son intention de poursuivre ses fonctions pour au moins un nouveau mandat de quatre ans à l'issue de son mandat en cours, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

La Société dispose des compétences adéquates pour faire face à une vacance temporaire de Monsieur Daniel Harari, grâce notamment à l'organisation et au bon fonctionnement du Comité exécutif et du Conseil d'administration. En cas de départ ou de disparition inopinée, la bonne connaissance qu'ont tous les membres du Conseil d'administration des orientations stratégiques, des marchés et des pratiques de Lectra leur permettrait de rechercher dans les plus brefs délais les solutions adéquates pour assurer la poursuite de son développement.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 17 septembre 2020, le Comité des rémunérations a commencé à travailler sur un plan de succession des membres du Conseil d'administration dont le mandat vient à échéance à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022 et des membres du Comité exécutif amenés à prendre leur retraite dans la période entre 2023 et 2025. Ce travail a été poursuivi en 2021 par le Comité des nominations.

2. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

Conformément aux obligations légales, réglementaires et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la présente section décrit (i) la politique de rémunération des mandataires sociaux de Lectra pour les exercices 2022 et suivants, (ii) les différents éléments de rémunération qui leur ont été versés ou attribués au cours de l'exercice 2021, ainsi que (iii) l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices mise en perspective de l'évolution des rémunérations des salariés et de la performance économique de la Société.

La politique de rémunération appliquée au dirigeant mandataire social ainsi que les informations relatives aux éléments de sa rémunération potentiels ou acquis sont également publiés sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>) à l'issue du Conseil d'administration qui les arrête, conformément à la recommandation de l'article 26.1 du Code AFEP-MEDEF.

2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Lectra est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Elle comporte deux volets : la politique de rémunération appliquée au Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social de Lectra, et la politique de rémunération appliquée aux membres du Conseil d'administration.

Les deux politiques sont soumises au vote *ex ante* annuel contraignant de l'Assemblée générale, par des résolutions distinctes. En cas d'échec du vote *ex ante*, la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée générale continuerait à s'appliquer.

2.1.1. Politique de rémunération du Président-Directeur général

Principes généraux

La politique de rémunération du Président-Directeur général arrêtée par le Conseil d'administration du 23 février 2022 pour l'exercice 2022 s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la continuité des exercices antérieurs, notamment de la politique approuvée par l'Assemblée générale du 30 avril 2021.

Le processus de décision suivi pour la détermination de la politique de rémunération, sa révision et sa mise en œuvre, y compris les mesures permettant d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts et le rôle du Comité des rémunérations, sont développés en détails au paragraphe 1 « Organes d'administration et de direction » ci-dessus.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux bonnes pratiques de gouvernance, le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit claire et transparente, adaptée à la stratégie de long terme et au contexte dans lequel évolue Lectra, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, mais également à ce qu'elle permette de promouvoir la performance et la compétitivité du dirigeant.

Par ailleurs, cette politique reflète l'expérience, la compétence et la responsabilité du Président-Directeur général et tient compte de l'étendue des missions qui lui sont confiées.

La rémunération du Président-Directeur général comprend notamment une rémunération variable qui est de nature à favoriser la mise en œuvre de la stratégie année après année. La rémunération variable du Président-Directeur général est déterminée en fonction de critères quantifiables 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 et préétablie. Conformément à l'article 25.3.2 du Code AFEP-MEDEF, ces critères quantifiables sont simples, pertinents, adaptés à la stratégie de la Société et prépondérants.

Les trois critères retenus pour la détermination de la rémunération variable du Président-Directeur général correspondent aux trois objectifs principaux du Groupe pour la période correspondant à la feuille de route stratégique 2020-2022 :

- développer les ventes et notamment celles correspondant aux offres pour l'Industrie 4.0 lancées en 2018-2019 ;
- optimiser le résultat opérationnel ; et
- maintenir et développer les contrats récurrents, notamment les abonnements logiciels.

Les objectifs annuels sont fixés préalablement, en début d'année pour l'exercice en cours, par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration, avec l'appui du Comité des rémunérations, veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances du dirigeant, 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 du Groupe. 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.

Le Conseil d'administration veille également à la pertinence de la politique de rémunération du Président-Directeur général au vu des conditions de rémunération des collaborateurs de Lectra.

Ainsi, les critères de performance applicables à la rémunération variable des collaborateurs du Groupe éligibles à ce type de rémunération sont alignés avec ceux applicables au Président-Directeur général.

Cette politique de rémunération, dont la structure et les principes fondamentaux restent inchangés depuis plusieurs années, a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux records.

Structure de la rémunération

La rémunération annuelle du Président-Directeur général comprend une partie fixe et une partie variable.

Le montant global annuel de la rémunération, le ratio entre la partie fixe et la partie variable ainsi que les critères d'appréciation des performances sont déterminés et sont régulièrement réexaminés par le Conseil d'administration, sans toutefois faire l'objet d'une révision annuelle systématique.

La politique de rémunération du Président-Directeur général fait l'objet d'une approbation annuelle par l'Assemblée générale.

La rémunération du Président-Directeur général ne comporte aucune partie variable pluriannuelle, aucune rémunération exceptionnelle, aucune forme d'attribution de bonus ou de primes, aucune option de souscription 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.

Le Président-Directeur général, en sa qualité de Président du Conseil d'administration et d'Administrateur, bénéficie en outre des rémunérations allouées aux Administrateurs détaillées ci-après.

Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, dont le montant correspondant est précisé pour chaque exercice dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Président-Directeur général n'a jamais cumulé son mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficie d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dû, ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, de retraite chapeau ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites.

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 :

Contrat de travail/mandat social

Monsieur Daniel Harari,
Président-Directeur général

Date de début de chaque mandat :

- Directeur général (Conseil d'administration de 1991)⁽¹⁾
- Administrateur (Assemblée générale du 30 avril 2020)⁽²⁾
- Président du Conseil d'administration (Conseil d'administration du 30 avril 2020)

Date de la fin du mandat d'administrateur :
Assemblée générale de 2024.

Contrat de travail	NON
Régime de retraite supplémentaire	NON
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	NON
Clause de non-concurrence	NON

(1) Il est précisé qu'entre 1991 et 2002 Monsieur Daniel Harari a été Président-Directeur général de Lectra.

(2) Date du dernier renouvellement.

La totalité de la rémunération du Président-Directeur général est versée par la Société. Il ne reçoit pas de rémunération ni d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra, au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Il est rappelé que la Société n'est contrôlée par aucune société.

Rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2022

Par application des principes exposés ci-dessus et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 29 avril 2022, le Conseil d'administration du 23 février 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations du 23 février 2022, a décidé :

- de maintenir la rémunération totale du Président-Directeur général à 780 000 € à objectifs annuels atteints pour l'exercice 2022 ;
- de maintenir le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable pour l'exercice 2022 : la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur général représenterait 50 % de sa rémunération totale à objectifs annuels atteints et la partie variable représenterait 50 % de sa rémunération totale à objectifs annuels atteints.

Pour rappel, le montant de la rémunération totale à objectifs annuels atteints de Monsieur Daniel Harari ainsi que le ratio entre la partie fixe et la partie variable avaient été fixés par la décision du Conseil d'administration du 27 juillet 2017, au moment de la prise de ses fonctions de Président-Directeur général et sont restés inchangés depuis cette date.

Rémunération fixe

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 23 février 2022 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2022, la rémunération fixe du Président-Directeur général pour l'exercice 2022 serait maintenue à 390 000 €.

Rémunération variable

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 23 février 2022 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2022, la rémunération variable à objectifs annuels atteints du Président-Directeur général pour l'exercice 2022 serait maintenue à 390 000 €.

Par application des principes exposés ci-dessus et sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 25 février 2020 a revu pour la période 2020-2022, puis ajusté une première fois le 24 février 2021, et une deuxième fois, le 29 juillet 2021 pour tenir compte de l'acquisition de Gerber Technology, les critères de performance reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats, déterminant la rémunération variable du Président-Directeur général, pour les ramener à trois critères, en renforçant l'importance du critère relatif aux contrats récurrents, compte tenu des objectifs de la feuille de route stratégique 2020-2022 :

- (i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 40 %) ;

- (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ;

- (iii) la protection et la croissance des contrats récurrents (comptant pour 30 %).

Le critère relatif aux contrats récurrents avait été ajusté par le Conseil d'administration du 24 février 2021 pour l'exercice 2021 pour mesurer le maintien des contrats en vigueur au 1^{er} janvier de l'exercice considéré.

Faisant usage de la dérogation prévue par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2021, le Conseil d'administration du 29 juillet 2021 a ajusté les règles de calcul pour les critères relatifs à la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale et à celle des contrats récurrents pour intégrer les résultats de Gerber Technology au second semestre 2021, les règles de calcul pour le critère relatif au résultat avant impôts restant inchangées. En 2022, tous les critères intègrent les résultats de Gerber Technology.

Pour chacun des trois 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 est 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 partie variable de la rémunération représentant 50 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints, la rémunération totale réelle peut donc varier, en fonction de la performance, entre 50 % et 150 % de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Autrement dit, la rémunération variable est comprise entre 0 et 200 % de la rémunération fixe.

Ces critères et objectifs s'appliquent également aux membres du Comité exécutif, à l'exclusion des Directeurs de régions : seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun et adaptés à leurs fonctions et leurs objectifs (ainsi la part de leur rémunération variable est comprise, selon le membre du Comité exécutif, entre 15 % et 35 % de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints). Ces critères s'appliquent également, avec les mêmes spécificités, à certains managers de leurs équipes.

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra, sur proposition du Comité des rémunérations, déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération du Président-Directeur général en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

La rémunération à laquelle il pourra être ainsi dérogée est la rémunération variable annuelle. Cette dérogation consisterait en une révision d'un ou plusieurs critère(s) de performance et objectif(s) annuels cités ci-dessus, et notamment l'ajustement, tant à la hausse qu'à la baisse, d'un ou plusieurs des paramètres attachés à ces critères et objectifs (par exemple poids, seuil de déclenchement, base de calcul), en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite d'une fusion ou d'une cession, de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante ou d'un changement majeur de stratégie ou d'un événement majeur affectant les marchés et/ou le secteur d'activité du Groupe.

La modification de ces critères et de ces objectifs par le Conseil d'administration pourrait ainsi permettre de prendre en considération le périmètre modifié du Groupe à la suite d'une opération exceptionnelle de croissance externe, si la situation de la Société et du Groupe suivant cette acquisition le justifiait. Une telle modification permettrait de continuer à refléter la performance réelle du Groupe et du Président-Directeur général. Une telle dérogation serait strictement mise en œuvre et serait motivée et rendue publique, la Société fournissant à cette occasion des informations précises justifiant la dérogation qui aura été faite tant au regard de sa situation que des raisons pour lesquelles ladite dérogation est nécessaire et de son alignement avec les intérêts des actionnaires.

Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Dixième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2022

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président-Directeur général de la Société, proposée au titre de l'exercice 2022, telle que figurant à la section 2.1.1 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

2.1.2. Politique de rémunération des Administrateurs

Conformément à l'article L.225-45 du Code de commerce, les Administrateurs reçoivent une rémunération dont le montant maximum annuel est voté par l'Assemblée générale ordinaire et dont la répartition est décidée annuellement par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en application de la politique de rémunération.

Enveloppe globale annuelle

Le montant global maximal annuel alloué aux Administrateurs en rémunération de leur activité a été fixé à 288 000 € par l'Assemblée générale du 30 avril 2021, et ce jusqu'à nouvelle décision.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022 de porter le montant global maximal annuel de la rémunération des Administrateurs de 288 000 à 480 000 € afin de prendre en compte (i) le changement de dimension du Groupe, (ii) l'augmentation du nombre de réunions, tant du Conseil d'administration que des comités, (iii) l'entrée au Conseil d'administration de nouveaux membres et la création du Comité des nominations (en juillet 2021) et d'un Comité RSE (prévue en 2022), et afin de revaloriser les rémunérations annuelles, qui sont restées inchangées depuis de nombreuses années.

Modalités de répartition

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2022 a revu les modalités de répartition entre les Administrateurs de l'enveloppe globale annuelle, jugeant que les règles de répartition appliquées pour les exercices 2016 à 2021 n'étaient plus adaptées.

Les nouvelles modalités, qui seront appliquées à compter de l'exercice 2022, visent à assurer une meilleure répartition en fonction de la participation effective aux réunions du Conseil d'administration et des comités spécialisés et des responsabilités de chaque Administrateur, qui sera juste et conforme aux bonnes pratiques. Elles tiennent compte de la composition envisagée des Comités spécialisés, de l'augmentation du nombre de réunions et de travaux ainsi que de l'accroissement corrélatif de la responsabilité des Présidents des Comités spécialisés.

Les principales modalités de répartition du montant maximal annuel sont les suivantes :

- la rémunération de chaque Administrateur comporte :
 - (i) une part fixe, qui est définie en fonction de ses responsabilités (présidence(s) du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, fonction d'Administrateur référent) et est calculée *prorata temporis* pour les Administrateurs dont les mandats ont pris fin ou ont pris effet en cours d'année ; et
 - (ii) une part variable prépondérante représentant environ 70% de la rémunération annuelle, qui est allouée annuellement par le Conseil d'administration en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés ;
- la rémunération individuelle annuelle est plafonnée à 65 000 € ;
- le montant total des rémunérations individuelles annuelles ne pouvant en aucun cas dépasser l'enveloppe autorisée par l'Assemblée générale, les rémunérations individuelles annuelles sont susceptibles de faire l'objet d'un ajustement proportionnel si un grand nombre de réunions extraordinaires devait avoir lieu au cours de l'année ;
- le mode de participation (en présentiel ou par télé- ou visioconférence) n'est pas pris en considération, étant précisé que tous les Administrateurs sont encouragés à assister physiquement à toutes les réunions et, le cas échéant, doivent être autorisés à participer à distance par le Président du Conseil d'administration ou par les Présidents des Comités spécialisés respectifs ;
- aucune rémunération supplémentaire n'est allouée aux Administrateurs non-résidents.

Le tableau suivant résume les règles de répartition applicables pour une année pleine, dans le cas où le nombre de séances du Conseil d'administration et des comités était celui prévu pour 2022 à la date du présent Rapport :

	Part fixe	Part variable (par séance)	Total maximum
			Total maximum pour le Conseil d'administration⁽²⁾
Conseil d'administration			
Président	25 000 €	2 000 €	39 000 €
Administrateur référent	20 000 €	2 000 €	34 000 €
Membre	15 000 €	2 000 €	29 000 €
			Total maximum par Comité spécialisé⁽²⁾
Comités spécialisés			
Comité d'audit			
Président	5 000 €	1 500 €	12 500 €
Membre	N/A	1 500 €	7 500 €
Comité stratégique			
Président	3 000 €	1 500 €	12 000 €
Membre	N/A	1 500 €	9 000 €
Comité des rémunérations			
Président	3 000 €	1 500 €	9 000 €
Membre	N/A	1 500 €	6 000 €
Comité RSE⁽¹⁾			
Président	3 000 €	1 500 €	7 500 €
Membre	N/A	1 500 €	4 500 €
Comité des nominations			
Président	3 000 €	1 500 €	7 500 €
Membre	N/A	1 500 €	4 500 €
Enveloppe globale annuelle <i>(soumise à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022)</i>			480 000 €
Plafond de la rémunération individuelle annuelle			65 000 €

(1) La création d'un Comité RSE est prévue au deuxième trimestre de 2022.

(2) À titre d'illustration, sur une base de 100% d'assiduité et de 7 réunions planifiées par an.

(3) À titre d'illustration, sur une base de 100% d'assiduité et de 21 réunions planifiées par an (5 réunions du Comité d'audit, 4 réunions du Comité des rémunérations, 3 réunions du Comité des nominations, 6 réunions du Comité stratégique et 3 réunions du Comité RSE).

Les Administrateurs, autres que le Président-Directeur général, ne perçoivent aucun autre élément de rémunération, ni de la Société, ni d'aucune société appartenant au groupe Lectra.

Les éléments de rémunérations du Président-Directeur général sont exposés à la section 2.1.1. du présent Rapport.

Enfin, il est précisé que les Administrateurs ont droit à la prise en charge directe par la Société ou au remboursement, sur justificatifs, des frais engagés en vue d'assister aux réunions du Conseil d'administration et des comités spécialisés.

Projets de résolutions soumis au vote des actionnaires

« Neuvième résolution : Fixation du montant annuel global de la rémunération des Administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions, décide de fixer à 480 000 € le montant maximum de la somme annuelle à verser au Conseil d'administration à titre de rémunération et jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement. »

« Onzième résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2022

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des Administrateurs de la Société, proposée au titre de l'exercice 2022, telle que figurant à la section 2.1.2 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021

Les éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 sont définis en application de la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée générale.

Les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature, en distinguant les éléments fixes et variable, versés ou attribués à raison du mandat des mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, et mentionnant notamment la proportion de rémunération fixe et variable et les engagements pris par la Société en raison de la prise ou de la cession des fonctions des mandataires sociaux, incluant les engagements de retraite, font l'objet d'un vote *ex post* lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Le montant de la rémunération fixe versée et le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Daniel Harari, en qualité de Président-Directeur général, font l'objet d'un vote *ex post* par les actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

En cas d'échec du vote *ex post* portant sur la rémunération versée ou attribuée au Président-Directeur général, les éléments de rémunérations variables ou exceptionnels ne pourront pas lui être versés.

En cas d'échec du vote *ex post* sur les informations présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise relatives à la rémunération des mandataires sociaux conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le Conseil d'administration devra soumettre une politique de rémunération révisée à la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des Administrateurs sera suspendu jusqu'au vote de cette prochaine Assemblée générale. En cas de vote négatif sur le projet révisé de politique de rémunération, la rémunération ne pourra être versée.

2.2.1. Rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2021

Les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2021 et détaillés ci-après sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration du 24 février 2021 et approuvée par l'Assemblée générale du 30 avril 2021 à 97,18 %.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, au titre de l'exercice 2021, soumis au vote des actionnaires

Élément de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	390 000 € <i>(montant versé)</i>	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 24 février 2021 a décidé de maintenir à 390 000€ la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2021. La part fixe de la rémunération reste inchangée depuis juillet 2017. Monsieur Daniel Harari a ainsi perçu une rémunération de 390 000€ brut au titre de la période allant du 1 ^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	762 311 € <i>(sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 29 avril 2022)</i>	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 24 février 2021 a décidé de maintenir à 390 000€ - à objectifs atteints - la rémunération variable annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2021. La part variable à objectifs atteints reste inchangée depuis juillet 2017. Le Conseil d'administration a revu le 25 février 2020, pour la période 2020-2022, puis ajusté une première fois le 24 février 2021, et une deuxième fois, le 29 juillet 2021 pour tenir compte de l'acquisition de Gerber Technology, les critères de performance reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminant la rémunération variable de Monsieur Daniel Harari, pour les ramener de quatre à trois critères, en renforçant l'importance du critère de progression des contrats récurrents, compte tenu des objectifs de la feuille de route stratégique 2020-2022 : (i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (40 %) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (30 %) ; et (iii) la protection et la croissance des contrats récurrents (30 %).

Le critère relatif aux contrats récurrents avait été ajusté par le Conseil d'administration du 24 février 2021 pour l'exercice 2021 pour mesurer le maintien des contrats en vigueur au 1^{er} janvier de l'exercice considéré.

Faisant usage de la dérogation prévue par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2021, le Conseil d'administration du 29 juillet 2021 a ajusté les règles de calcul pour les critères relatifs à la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale et à celle des contrats récurrents pour intégrer les résultats de Gerber Technology au second semestre 2021, les règles de calcul pour le critère relatif au résultat avant impôts restant inchangées.

Pour chacun des trois 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 est 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 partie fixe et la partie variable de la rémunération du Président-Directeur général représentent chacune 50% de sa rémunération totale à objectifs atteints. La rémunération totale réelle peut donc varier, en fonction de la performance, entre 50% et 150% de celle fixée à objectifs annuels atteints. Autrement dit, la rémunération variable est comprise entre 0 et 200% de la rémunération fixe.

Lors de sa réunion du 9 février 2022, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des rémunérations, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance pour l'année 2021 :

- (i) 200 % sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale ;
- (ii) 200 % sur le résultat consolidé avant impôts ;
- (iii) 185 % sur la protection et la croissance des contrats récurrents.

Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de Monsieur Daniel Harari est de 195% du montant fixé à objectifs annuels atteints (13 % en 2020) et sa rémunération variable attribuable au titre de l'exercice 2021 s'élève ainsi à 762 311 € (50 979 € en 2020).

Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun mécanisme d'options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000 €	Conformément aux règles de répartition des rémunérations attribuables aux Administrateurs, telles que fixées lors de la réunion du Conseil d'administration du 11 février 2016, le Conseil d'administration du 9 février 2022 a décidé d'allouer à Monsieur Daniel Harari un montant de 40 000 € au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.
Valorisation des avantages de toute nature	9 244 €	Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, qui s'élève à 9 244 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.
Indemnité de départ	N/A	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de Monsieur Daniel Harari.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence au bénéfice de Monsieur Daniel Harari.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Taux d'atteinte des critères de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général

Critères de performance quantitatifs	Poids du critère	Pourcentage d'obtention de la rémunération variable			Pourcentage obtenu	Montant attribué
		Minimum 0 %	Objectif 100 %	Maximum 200 %		
Valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale	40 %	60 % de l'objectif	Objectif	120 % de l'objectif	200 %	
Résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent	30 %	Objectif moins 8 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 4 millions d'euros	200 %	
Progression des contrats récurrents, dont	30 %				185 %	
■ base installée Lectra	25 %	Objectif moins 2,6 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 1,9 million d'euros		
■ base installée Gerber	5 %	85 % de l'objectif	Objectif	110 % de l'objectif		
Total	100 %				195 %	762 311 €

Synthèse des rémunérations du Président-Directeur général au titre de 2021

Conformément aux recommandations issues de l'article 26 du Code AFEP-MEDEF, le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables à objectifs annuels atteints (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales) et celles effectivement dues au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

Tableau récapitulatif des rémunérations fixe et variable annuelles du Président-Directeur général

Daniel Harari Président-Directeur général <i>(en euros)</i>	2021			2020		
	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
Rémunération fixe	390 000	390 000	100 %	390 000	390 000	100 %
Rémunération variable	390 000	762 311	195 %	390 000	50 979	13 %
Total	780 000	1 152 311	148 %	780 000	440 979	57 %

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales), ainsi que les avantages en nature et la rémunération perçue en sa qualité d'Administrateur dus au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, et ceux effectivement versés dans l'année :

Tableau de synthèse des rémunérations du Président-Directeur général

Daniel Harari Président-Directeur général <i>(en euros)</i>	2021		2020	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année
Rémunération fixe	390 000	390 000	390 000	390 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	762 311	50 979	50 979	240 172
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000	40 000	40 000	40 000
Avantage en nature ⁽²⁾	9 244	9 244	13 444	13 444
Total	1 201 555	490 223	494 423	683 616

(1) La rémunération variable au titre de l'exercice 2020 a été versée en 2021 ; celle au titre de l'exercice 2021 le sera en 2022 sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2022. L'écart entre le pourcentage de la rémunération variable obtenu au titre de l'exercice 2020 (57 %), versé en 2021, et celui au titre de l'exercice 2021 (148 %) explique l'écart entre le montant de la rémunération variable dû au titre de l'exercice 2021 et celui versé en 2021.

(2) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Sixième résolution : Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce et consulté en application de cette disposition, approuve les composantes fixes et variables de la rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de la Société, ainsi que les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels que figurant à la section 2.2.1 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

2.2.2. Rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2021

La rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2021 est conforme à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration du 24 février 2021 et approuvée par l'Assemblée générale du 30 avril 2021 à 99,99 %.

Conformément à la décision de l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2021, le montant global maximal des rémunérations est fixé à 288 000 € à compter de l'exercice 2021 et jusqu'à nouvelle décision.

Au titre de l'exercice 2021, il a été attribué un montant global brut de 241 002 € à titre de rémunération des membres du Conseil d'administration, étant précisé que les rémunérations, telles que présentées dans le tableau ci-dessous, seront versées aux Administrateurs après l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022.

Les modalités de répartition de la rémunération applicables au titre de l'exercice 2021 sont les suivantes (ces règles ont été définies par le Conseil d'administration du 11 février 2016 et restent inchangées depuis l'exercice 2016) :

- sur l'enveloppe annuelle allouée par l'Assemblée générale (288 000 € pour l'exercice 2021) :
 - le montant maximal de 40 000 € est attribué pour la participation de chaque Administrateur au Conseil d'administration ;
 - le montant maximal de 9 000 € est attribué pour la participation de chaque Administrateur au Comité d'audit, au Comité des rémunérations et au Comité stratégique, le Président-Directeur général ne percevant pas de rémunération pour la participation au Comité stratégique et ne participant pas au Comité d'audit et au Comité des rémunérations ;
 - le montant maximal de 1 500 € est attribué pour le Président du Comité d'audit et du Comité des rémunérations, le Président-Directeur général ne percevant pas de rémunération pour la présidence du Comité stratégique.
- la part variable de chaque montant est de 62,5 % ; le montant variable effectivement attribué à chaque Administrateur est déterminé en appliquant un pourcentage d'assiduité égal au nombre de réunions auxquelles l'Administrateur a effectivement participé, divisé par le nombre de réunions organisées ;
- pour les Administrateurs qui ont rejoint ou quitté le Conseil d'administration en cours d'année, les montants sont calculés au *pro rata temporis* ;
- compte tenu du fait que le Comité des nominations a été créé en juillet 2021, le Conseil d'administration a décidé de n'allouer aucune rémunération pour la participation à ce Comité et sa présidence en 2021.

Les Administrateurs, autres que le Président-Directeur général, ne perçoivent aucun autre élément de rémunération ni de la Société ni d'aucune société appartenant au groupe Lectra; le détail des rémunérations dues ou versées au Président-Directeur général figure à la section 2.2.1. du présent Rapport.

Il est précisé que les Administrateurs ont droit à la prise en charge directe par la Société ou au remboursement, sur justificatifs, des frais engagés en vue d'assister aux réunions du Conseil d'administration et des comités spécialisés.

Tableau sur les rémunérations perçues par les Administrateurs

	Rémunérations au titre de 2021 ⁽¹⁾ (en euros)			Rémunérations au titre de 2020 ⁽¹⁾ (en euros)		
	Partie fixe	Partie variable	Montant total	Partie fixe	Partie variable	Montant total
Administrateurs						
Daniel Harari Président-Directeur général ⁽²⁾	15 000	25 000	40 000	15 000	25 000	40 000
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante ⁽³⁾	12 249	15 268	27 517	N/C	N/C	N/C
Anne Binder Administratrice indépendante	18 375	30 625	49 000	18 375	30 625	49 000
Jean Marie Canan Administrateur ⁽⁴⁾	10 718	12 768	23 486	N/C	N/C	N/C
Bernard Jourdan Administrateur référent	21 375	30 625	52 000	21 375	30 625	52 000
Ross McInnes Administrateur indépendant ⁽⁵⁾	N/C	N/C	N/C	6 124	13 672	19 797
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	18 375	30 625	49 000	18 375	30 625	49 000
Total	96 091	144 911	241 002	79 249	130 547	209 797

(1) Montants bruts.

(2) Il s'agit des rémunérations attribuées à Monsieur Daniel Harari au titre de son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil d'administration. Les rémunérations versées ou dues au titre de son mandat de Directeur général sont détaillées à la section 2.2.1 du présent Rapport.

(3) Pour la période courant du 30 avril 2021 au 31 décembre 2021, Madame Céline Abecassis-Moedas ayant été nommée en tant qu'Administratrice par l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2021.

(4) Pour la période courant du 1^{er} juin 2021 au 31 décembre 2021, Monsieur Jean Marie Canan ayant été nommé en tant qu'Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2021.

(5) Pour la période courant du 1^{er} janvier 2020 au 30 avril 2020, le mandat d'administrateur de Monsieur Ross McInnes étant arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2020.

2.3 Évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite Pacte, sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

- les ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société ainsi que l'évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices ; et
- l'évolution annuelle de la rémunération du Président-Directeur général, des performances de Lectra et des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société, au cours des cinq derniers exercices.

Monsieur Daniel Harari exerce les fonctions de Président-Directeur général depuis le 27 juillet 2017, date à laquelle le Conseil d'administration a décidé de réunir les fonctions de Président et de Directeur général. Entre le 3 mai 2002 et le 27 juillet 2017, Monsieur Daniel Harari a été Directeur général de la Société et la présidence du Conseil d'administration a été assurée par Monsieur André Harari. Ainsi, pour l'exercice 2017, la rémunération annuelle de Monsieur Daniel Harari figure en tant que rémunération de Directeur général et est constituée des sept mois de rémunération fixe et variable en qualité de Directeur général et cinq mois de rémunération annuelle et variable en qualité de Président-Directeur général.

Pour construire sa méthodologie de calcul des ratios d'équité, la Société s'est référée aux lignes directrices qui ont été publiées par l'AFEP le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021, étant précisé que :

- le périmètre retenu pour le calcul des ratios d'équité et des rémunérations est celui de la société Lectra, société mère du groupe Lectra, regroupant 95,3 % des effectifs en France ;
- les rémunérations retenues pour le calcul des ratios correspondent aux rémunérations totales versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés de la Société sur une base équivalent temps plein au cours de chaque exercice en question ;
- les salariés pris en compte pour le calcul du dénominateur sont les salariés en contrat à durée indéterminée, en contrat à durée déterminée et les alternants, mais pas les expatriés et les stagiaires ;
- les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des salariés de la Société se composent des montants annuels bruts cumulés soumis à cotisations (base Sécurité sociale), qui incluent :
 - des rémunérations variables versées au cours de l'exercice en question au titre de l'exercice précédent ;
 - des primes diverses versées au cours de l'exercice en question ;
 - des avantages en nature ;
 - des indemnités de départ ;
 - du compte épargne temps PERCO ;
 - des rémunérations diverses (par exemple, rémunération versée au titre du mandat d'administrateur) ;
 - des participations et des intéressements payés, placés et abondés ; et

de la valorisation des options de souscription d'actions selon la norme IFRS ; seules les indemnités de départ à la retraite, les indemnités de licenciement, de fin de contrat à durée déterminée, de rupture conventionnelle, les indemnités transactionnelles ainsi que les indemnités d'inflation pour 2021 sont exclus.

2.3.1. Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société

	Exercice 2021		Exercice 2020		Exercice 2019		Exercice 2018		Exercice 2017	
	Ratio moyen	Ratio médian	Ratio moyen	Ratio médian	Ratio moyen	Ratio médian	Ratio moyen	Ratio médian	Ratio moyen	Ratio médian
Président-Directeur général	9	11	13	15	14	17	17	22	N/A	N/A
Directeur général	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	12	15
Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	9	12

2.3.2. Évolution annuelle de la rémunération du Président-Directeur général, des performances de la Société, des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société et des ratios d'équité

	2021	2020	2019	2018 ⁽¹⁾	2017
Évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (en % et en euros)					
Président-Directeur général	- 28,4 % (490 964 €)	- 5,6 % (685 644€)	- 21,8 % (726 582€)	929 720 €	N/A
Directeur général	N/A	N/A	N/A	N/A	19,8 % (616 642 €)
Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	- 3,0 % (499 779 €)
Informations sur le périmètre de la Société mère cotée					
Évolution de la rémunération moyenne des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros)					
	4,7 % (55 610 €)	0,9 % (53 122 €)	- 1,9 % (52 631 €)	1,4 % (53 665 €)	4,3 % (52 909 €)
Ratio moyen et son évolution					
Président-Directeur général ⁽²⁾	9 (- 31,6 %)	13 (- 6,5 %)	14 (- 20,3 %)	17	N/A
Directeur général	N/A	N/A	N/A	N/A	12 (14,8 %)
Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	9 (- 7,0 %)
Évolution de la rémunération médiane des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros)					
	1,1 % (45 146 €)	4,7 % (44 634 €)	- 0,3 % (42 642 €)	5,4 % (42 770 €)	0,2 % (40 580 €)
Ratio moyen et son évolution					
Président-Directeur général	11 (- 29,2 %)	15 (- 9,8 %)	17 (- 21,6 %)	22	N/A
Directeur général	N/A	N/A	N/A	N/A	15 (19,6 %)
Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	12 (- 3,1 %)
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
N/A					
Performances du Groupe					
Coefficient d'atteinte des objectifs⁽²⁾ de l'exercice N-1 déterminant la part variable des dirigeants mandataires sociaux					
	13 %	62 %	72 %	111 %	86 %
Évolution par rapport à l'exercice précédent					
	- 79 %	- 15 %	- 35 %	29 %	38 %

(1) Monsieur Daniel Harari exerce les fonctions de Président-Directeur général depuis le 27 juillet 2017, date à laquelle le Conseil d'administration a décidé de réunir les fonctions de Président et de Directeur général.

(2) Il s'agit du niveau d'atteinte des critères de performance déterminant la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux (Monsieur Daniel Harari en tant que Directeur général, puis, à compter du 27 juillet 2017, en tant que Président-Directeur général), qui sont fixés et revus par le Conseil d'administration, compte tenu de la feuille de route stratégique, et ainsi reflètent la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats de Lectra. Les mêmes critères s'appliquent également aux membres du Comité exécutif, à l'exclusion des Directeurs de régions, ainsi qu'à certains managers au sein du Groupe, étant précisé que le poids de chaque critère et la part relative de leur rémunération variable à objectifs atteints varient.

Il est précisé que le coefficient indiqué pour l'année N correspond au coefficient d'atteinte des objectifs de l'année N-1 de façon à l'aligner avec l'impact du paiement de la part variable en N+1.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Cinquième résolution : Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 »

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, telles que figurant aux sections 2.2 et 2.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

3. Mesures préventives des abus de marché

En application du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « **Règlement MAR** »), le Conseil d'administration a adopté une politique interne de prévention des risques d'initiés visant à :

- formaliser les mesures prises par la Société pour prévenir les opérations d'initiés et la divulgation d'informations privilégiées ; et
- rappeler les dispositions législatives et réglementaires encadrant les opérations sur les titres Lectra effectuées par les dirigeants, les obligations de confidentialité et d'abstention pesant sur les initiés ainsi que les sanctions administratives et pénales résultant de leur méconnaissance.

Les informations concernant cette politique sont mises à disposition des mandataires sociaux et des collaborateurs de Lectra ainsi que des initiés externes. Le Conseil d'administration veille à sa bonne application au sein du Groupe et l'actualise lorsque nécessaire, la dernière mise à jour datant du 27 juillet 2020.

Conformément à l'article 18 du Règlement MAR complété par le Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée de l'AMF n° 2016-08 du 26 octobre 2016, la Société :

- établit, dans un format électronique, une liste d'initiés internes et externes ;
- met cette liste d'initiés à jour rapidement (y compris la date et l'heure de la mise à jour) dans les circonstances suivantes :
 - en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'initiés ;
 - lorsqu'une nouvelle personne a accès aux informations privilégiées et doit, par conséquent, être ajoutée à la liste d'initiés ; et
 - lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux informations privilégiées.
- communique cette liste à l'AMF, dès que possible à la demande de celle-ci et par voie électronique ;
- conserve la liste d'initiés et les versions précédentes pendant une période d'au moins cinq ans après son établissement ou sa mise à jour ; et

- prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que les personnes figurant sur cette liste reconnaissent par écrit les obligations légales et réglementaires correspondantes et aient connaissance des sanctions applicables aux opérations d'initiés et, à la divulgation illicite d'informations privilégiées.

La liste d'initiés est examinée par le Conseil d'administration au minimum une fois par an.

Madame Caroline Jozwiak, Directrice juridique de la Société, a été désignée Compliance Officer pour toutes les questions liées à l'application des dispositions du Règlement général de l'AMF relatives à l'établissement de listes d'initiés.

Elle a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) sur le traitement de l'information privilégiée par les émetteurs et d'arrêter le guide des procédures propres à la Société, d'établir et de tenir à jour les listes d'initiés permanents et occasionnels et de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un memorandum précisant ces procédures.

En application de la Politique interne de prévention des risques d'initiés, il est interdit aux personnes qualifiées par la Société d'initiés permanents ou de personnes ayant accès régulier aux informations privilégiées, dont des 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 (y compris dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions) pendant la période (dite « fenêtres négatives ») 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. Ces restrictions sont donc plus exigeantes que l'obligation d'abstention pendant les périodes d'arrêt prévue par la réglementation. Le calendrier des fenêtres négatives est communiqué aux collaborateurs de Lectra à la fin de chaque année pour l'exercice à venir.

L'exercice d'options de souscription d'actions pendant les fenêtres négatives, quand bien même le bénéficiaire conserverait les actions en résultant jusqu'à leur expiration, est interdite.

Cependant, conformément à l'article 19.12 du Règlement MAR, la Société peut autoriser une personne exerçant des responsabilités dirigeantes à procéder à de telles opérations :

- soit au cas par cas en raison de l'existence de circonstances exceptionnelles, telles que de graves difficultés financières, nécessitant la vente immédiate d'actions ; ou
- soit en raison des spécificités de l'opération concernée dans le cas de transactions réalisées dans le cadre de, ou ayant trait à, un système d'actionnariat ou de plan d'épargne du personnel, l'accomplissement de formalités ou l'exercice de droits attachés aux actions, ou de transactions n'impliquant pas de changement dans la détention de la valeur concernée.

Conformément au Règlement MAR, l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 A du Règlement général de l'AMF, doivent être déclarées à l'AMF par voie électronique et à la Société, dans un délai de trois jours ouvrés à compter de la date de transaction, les opérations sur les titres Lectra réalisées par l'une des trois catégories de personnes suivantes :

- les dirigeants de la Société (les Administrateurs et le Président-Directeur général) ;
- les hauts cadres non-dirigeants dont la liste est établie et actualisée par le Conseil d'administration ;
- les personnes ayant des liens personnels étroits avec les deux catégories précédentes.

4. Convention réglementées et courantes

4.1 Procédure d'évaluation et de contrôle des conventions réglementées et conventions courantes

En application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce et de la recommandation de l'AMF n° 2012-05 du 2 juillet 2012, telle que modifiée le 5 octobre 2018, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 juillet 2020, a adopté une charte interne sur les conventions réglementées et courantes (la « **Charte** »). Cette Charte, à l'usage des collaborateurs du groupe Lectra et des membres du Conseil d'administration vise à :

- formaliser la méthodologie appliquée en interne pour identifier et qualifier les différentes conventions conclues entre la société Lectra et des parties liées ;
- rappeler le cadre réglementaire applicable aux conventions réglementées ;
- décrire la procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions courantes.

La Charte tient compte notamment de l'étude de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et courantes de février 2014.

Toute convention susceptible de constituer une convention réglementée au niveau de la Société est soumise avant sa conclusion à la Direction financière et la Direction juridique qui procèdent, en lien notamment avec les tiers concernés, à sa qualification. Toute conclusion, modification, renouvellement (y compris tacite reconduction) ou résiliation d'une convention réglementée est soumis à l'examen du Comité d'audit, puis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Conseil d'administration examine chaque année, lors de sa réunion portant sur l'arrêté des comptes annuels, l'ensemble des conventions réglementées autorisées au cours d'exercices antérieurs. À ce titre, il peut procéder au déclassement de toute convention dès lors que son caractère réglementé est devenu sans objet.

S'agissant du suivi des conventions courantes qui sont exemptées de la procédure légale de contrôle préalable, un compte rendu des conventions considérées comme courantes et conclues à des conditions normales en vigueur au cours de l'exercice clos, qui est établi par la Direction financière en collaboration avec la Direction juridique, est transmis au Comité d'audit appelé à examiner les comptes de l'exercice.

Le Comité d'audit a pour mission de vérifier que ces conventions remplissent bien les conditions pour être qualifiées de conventions courantes.

Le Conseil d'administration confirme ensuite la qualification retenue. Le Conseil d'administration peut également décider de modifier les critères de classification, et le cas échéant, réexaminer les conventions qui, au moment de leur révision ne répondaient pas ou plus aux nouveaux critères retenus.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions ne participent pas à son évaluation (ni en Comité d'audit, ni en Conseil d'administration).

La Charte interne sur les conventions réglementées et courantes peut être consultée sur le site Internet de Lectra (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>).

4.2 Conventions et engagements réglementés

Aucune convention réglementée au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue ou poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Il est précisé également, conformément à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucune convention autre que des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, intervenues directement ou par personne interposée entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

4.3 Conventions courantes

En application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce et de la Charte interne sur les conventions réglementées et courantes, le Conseil d'administration du 9 février 2022 a procédé à l'examen annuel des conventions courantes conclues à des conditions normales qui ont été mises en place ou dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2021. Après avoir évalué les conditions de chacune de ces conventions, le Conseil d'administration a constaté que (i) à ce jour, il n'existe pas de conventions courantes autres que celles conclues entre la Société et ses filiales consolidées à 100 %, et (ii) toutes les conventions existantes entre la Société et ses filiales revêtent un caractère courant au regard de l'objet social des sociétés concernées, et sont conclues à des conditions normales.

5. Autorisations et délégations financières

L'ensemble des autorisations et délégations financières en cours de validité durant l'exercice 2021 et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au 31 décembre 2021 figurent dans le tableau de synthèse ci-après.

Tableau récapitulatif des autorisations et délégations financières en cours de validité et leur utilisation

Nature de l'autorisation	Date de l'Assemblée <i>(n° de résolution)</i>	Durée <i>(date d'expiration)</i>	Montant maximum	Utilisations
Autorisation d'attribuer des options de souscription d'actions*	Assemblée générale du 27 avril 2018 <i>(résolution n° 14)</i>	38 mois <i>(26 juin 2021)</i>	Nombre d'options maximal : 2 000 000	Utilisation au 26/06/2021** : 797 568
			Montant autorisé de l'augmentation du capital : 2 000 000 €	Options restantes au 31/12/2021 : 0
Autorisation d'annulation des actions propres	Assemblée générale du 30 avril 2020 <i>(résolution n° 13)</i>	26 mois <i>(29 juin 2022)</i>	Dans la limite de 10 % du capital social, par période de 24 mois	Néant

* L'Assemblée générale du 27 avril 2018 a autorisé l'émission d'un maximum de 2 000 000 d'actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Le montant maximal et les utilisations sont indiqués en valeur nominale des actions.

** L'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 27 avril 2018 a expiré le 26 juin 2021. Pour plus de détails sur les attributions d'options de souscription d'actions, voir la section 10.5 du Rapport de gestion.

6. Participation des actionnaires aux assemblées générales

6.1 Modalités de participation aux assemblées générales

Le droit d'assister aux assemblées générales, 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-titres au porteur au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris, délivrée et transmise à la Société Générale par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, entreprise d'investissement).

Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'assemblée. Cependant, si le dénouement de 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-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 le dénouement de la cession intervient après le deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris, la cession ne sera pas notifiée par l'intermédiaire financier teneur du compte-titres, ni prise en considération par la Société pour les besoins de la participation à l'Assemblée générale.

Tout actionnaire ne pouvant pas assister personnellement à l'assemblée peut voter par correspondance ou par procuration (y compris par voie électronique, lorsque le Conseil d'administration prévoit ce mode de vote), selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives, réglementaires et statutaires, telles que précisées dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

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 (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>) au moins vingt et un jours avant ces assemblées.

Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la Société. Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration doivent être reçus, sous forme papier ou par voie électronique, au plus tard la veille de l'assemblée, avant 15 heures, heure de Paris.

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 indiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation 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. Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par les articles L. 225-105 alinéa 2 et R. 225-71 alinéa 2 du Code de commerce doivent 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. Conformément au dernier alinéa de l'article R. 22-10-24 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 indiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

Les précisions pratiques sont communiquées, pour chaque réunion de l'assemblée générale, dans la convocation des actionnaires.

6.2 Droit de vote : 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 « une action égale une voix » à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle dite loi Florange. Cette loi 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 2021, seules 224 807 actions (soit 0,6 % du capital) inscrites sous la forme nominative avant le 15 mai 2001, date à laquelle la Société avait supprimé le droit de vote double qui existait auparavant, pour les actions acquises ou dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée après cette date, bénéficiaient d'un droit de vote double.

7. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :

- la structure du capital de la Société et les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance, lesquelles sont décrites à la section 10 « Capital social – Actionnariat – Bourse » du Rapport de gestion ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, lesquelles sont décrites dans les Statuts de la Société consultables sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>) ;
- les clauses des 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, lesquelles sont décrites dans l'avis publié le 20 octobre 2021 par l'AMF (n°221C2808, FR0000065484-PA14) comprenant les principales stipulations du *Stable Shareholding Agreement* (« Accord d'actionnariat stable ») conclu entre la société Lectra et AIPCF VI Funding LP ;
- 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, lesquelles sont exposées dans les Statuts de la Société ;

- les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions, lesquels sont décrits au paragraphe 1.4.1 « Missions et pouvoirs du Conseil d'administration » du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi qu'à la section 11 « Programme de rachat d'actions » du Rapport de gestion ;
- le contrat de crédit prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société, dont les principales clauses sont détaillées au paragraphe 4.1.1 du Rapport de gestion « Risques de liquidité » et en note 22 de l'annexe aux comptes consolidés ;
- conformément à l'article L.214-165 du Code monétaire et financier, le conseil du fonds commun de placement des salariés (FCPE) de la Société décide de l'apport des titres aux offres d'achat ou d'échange.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres éléments qui soient susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange visant les actions de la Société.

Le Conseil d'administration
Le 23 février 2022



04

Comptes consolidés
du Groupe

04 Comptes consolidés du Groupe

1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE.....	149
2. COMPTE DE RÉSULTAT.....	150
3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE.....	151
4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES.....	152
5. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS.....	153
NOTE 1 – Activité du Groupe.....	153
NOTE 2 – Base de présentation, principes et méthodes comptables.....	154
NOTE 3 – Politique de couverture des risques.....	169
NOTE 4 – Versement de dividende.....	170
NOTE 5 – Suivi des impacts de la crise sanitaire.....	171
NOTE 6 – Événements postérieurs à la clôture.....	171
NOTE 7 – Écarts d'acquisition.....	172
NOTE 8 – Autres immobilisations incorporelles.....	174
NOTE 9 – Immobilisations corporelles.....	176
NOTE 10 – Droits d'utilisation locatifs.....	178
NOTE 11 – Autres actifs non courants.....	179
NOTE 12 – Informations sur les transactions avec les parties liées.....	180
NOTE 13 – Impôts.....	180
NOTE 14 – Stocks.....	183
NOTE 15 – Clients et comptes rattachés.....	183
NOTE 16 – Autres actifs courants.....	184
NOTE 17 – Capitaux propres.....	185
NOTE 18 – Écarts de conversion.....	190
NOTE 19 – Engagements de retraite.....	191
NOTE 20 – Obligations locatives.....	192
NOTE 21 – Engagements d'achat de titres minoritaires.....	193
NOTE 22 – Emprunts et dettes financières.....	194
NOTE 23 – Fournisseurs et autres passifs.....	197
NOTE 24 – Produits constatés d'avance.....	197
NOTE 25 – Provisions.....	198
NOTE 26 – Informations complémentaires sur les instruments financiers.....	199
NOTE 27 – Informations complémentaires.....	200
NOTE 28 – Chiffre d'affaires.....	201
NOTE 29 – Coût des ventes et marge brute.....	202
NOTE 30 – Frais de recherche et développement.....	202

NOTE 31 – Frais commerciaux, généraux et administratifs	203
NOTE 32 – Personnel	204
NOTE 33 – Dotations aux amortissements.....	205
NOTE 34 – Éléments à caractère non récurrent	206
NOTE 35 – Produits et charges financiers	206
NOTE 36 – Résultat de change	206
NOTE 37 – Nombre d’actions utilisé pour le calcul du résultat par action	206
NOTE 38 – Exposition du Groupe aux fluctuations des cours de change.....	207
NOTE 39 – Secteurs opérationnels.....	207
NOTE 40 – Éléments non monétaires du résultat	208
NOTE 41 – Variation du besoin en fonds de roulement	208
NOTE 42 – Variation des dettes long terme et court terme.....	208
NOTE 43 – Cash-flow libre.....	209

6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	210
--	-----

1. État de la situation financière

consolidée

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2021 ⁽¹⁾	2020
Écart d'acquisition	note 7	275 250	46 528
Autres immobilisations incorporelles	note 8	138 084	4 665
Droits d'utilisation locatifs	note 10	28 543	15 429
Immobilisations corporelles	note 9	28 060	25 067
Autres actifs non courants	note 11	24 638	20 992
Impôts différés	note 13	9 047	7 950
Total actifs non courants		503 622	120 631
Stocks	note 14	59 650	29 519
Clients et comptes rattachés	note 15	82 948	43 009
Autres actifs courants	note 16	19 153	13 076
Trésorerie et équivalents de trésorerie	note 22	130 586	134 626
Total actifs courants		292 337	220 230
Total actifs		795 959	340 861

PASSIF

(en milliers d'euros)		2021 ⁽¹⁾	2020
Capital social	note 17	37 743	32 512
Primes d'émission et de fusion	note 17	139 511	19 387
Actions détenues en propre	note 17	(271)	(343)
Écart de conversion	note 18	12 132	(11 293)
Réserves et résultats consolidés		208 947	151 750
Participations ne donnant pas le contrôle		2 724	160
Total capitaux propres		400 786	192 173
Engagements de retraite	note 19	11 348	11 995
Obligations locatives à long terme	note 20	25 930	10 434
Engagements d'achat de titres minoritaires	note 21	9 500	2 165
Emprunts et dettes financières à long terme	note 22	118 284	-
Total passifs non courants		165 062	24 594
Fournisseurs et autres passifs courants	note 23	110 852	53 657
Produits constatés d'avance	note 24	77 822	56 690
Dettes d'impôt exigible	note 13	4 586	2 958
Obligations locatives à court terme	note 20	8 500	5 411
Engagements d'achat de titres minoritaires	note 21	2 464	2 332
Emprunts et dettes financières à court terme	note 22	21 102	-
Provisions	note 25	4 785	3 046
Total passifs courants		230 111	124 094
Total passifs et capitaux propres		795 959	340 861

(1) Les montants 2021 intègrent Gerber Technology, Neteven et Gemini CAD Systems (cf. note 2.30).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

2. Compte de résultat

consolidé

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2021 ⁽¹⁾	2020
Chiffre d'affaires	note 28	387 583	236 182
Coût des ventes	note 29	(125 008)	(59 696)
Marge brute	note 29	262 575	176 486
Frais de recherche et développement	note 30	(33 981)	(22 689)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 31	(184 212)	(128 157)
Résultat opérationnel courant		44 382	25 640
Produits à caractère non récurrent	note 34	942	-
Charges à caractère non récurrent	note 34	(7 068)	(786)
Résultat opérationnel		38 256	24 854
Produits financiers	note 35	551	94
Charges financières	note 35	(2 064)	(541)
Résultat de change	note 36	(774)	(699)
Résultat avant impôts		35 969	23 709
Impôts sur le résultat	note 13	(7 725)	(6 131)
Résultat net		28 244	17 578
dont Résultat net part du Groupe		28 255	17 529
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		(11)	49

(en euros)

Résultat net part du Groupe par action :	note 37		
- de base		0,80	0,54
- dilué		0,78	0,54
Nombre d'actions utilisé pour les calculs ⁽²⁾ :			
- résultat de base		35 538 978	32 227 995
- résultat dilué		36 027 933	32 490 553

(en milliers d'euros)

Résultat opérationnel courant		44 382	25 640
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)		20 743	11 853
EBITDA courant		65 125	37 493

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE ⁽³⁾

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2021 ⁽¹⁾	2020
Résultat net part du Groupe		28 255	17 529
Écarts de conversion	note 18	23 188	(1 562)
Effet d'impôts		237	(249)
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		23 425	(1 812)
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	note 19	912	(324)
Effet d'impôts		(248)	92
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		664	(232)
Total autres éléments du résultat global		24 089	(2 044)
Résultat global part du Groupe		52 344	15 485

(1) Les montants 2021 intègrent Gerber Technology, Neteven et Gemini CAD Systems (cf. note 2.30).

(2) Les 5 millions d'actions Lectra émises le 1^{er} juin dans le cadre de l'acquisition de Gerber Technology ont été prises en compte au prorata temporis dans la détermination du nombre d'actions à utiliser pour le calcul du résultat par action.

(3) Le Groupe a jugé non significative l'information sur le résultat global des participations ne donnant pas le contrôle (des entités Retviews, Neteven et Gemini CAD Systems - cf. note 2.29) et présente donc uniquement le résultat global part du Groupe.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3. Tableau des flux de trésorerie

consolidés

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

		2021 ⁽¹⁾	2020
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net		28 244	17 578
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)		20 743	11 853
Dotations nettes aux provisions et dépréciations (actifs courants)		840	4 014
Éléments non monétaires du résultat	note 40	748	408
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		(32)	22
Variation des impôts différés	note 13	(100)	140
Capacité d'autofinancement d'exploitation		50 442	34 015
Variation des stocks et en-cours		(12 992)	(1 082)
Variation des créances clients et comptes rattachés		35	12 204
Variation des autres actifs et passifs courants		22 941	(1 331)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 41	9 984	9 791
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	note 11	(5 917)	(7 776)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		54 509	36 030
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 8	(3 020)	(2 205)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 9	(3 153)	(2 198)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		63	26
Coût d'acquisition des sociétés achetées	note 2	(180 980)	-
Acquisitions d'immobilisations financières	note 11	(10 075)	(5 306)
Cessions d'immobilisations financières	note 11	9 820	4 648
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(187 345)	(5 035)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital en numéraire	note 17	2 855	3 998
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	note 2	1 204	-
Versement de dividendes	note 4	(7 820)	(12 844)
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	note 2	(1 363)	(878)
Achats par la société de ses propres actions	note 17	(9 486)	(4 620)
Ventes par la société de ses propres actions	note 17	9 914	5 018
Remboursement des obligations locatives	note 20	(8 649)	(5 844)
Accroissement des dettes long terme et court terme	note 42	139 214	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		125 869	(15 170)
Variation de la trésorerie		(6 967)	15 825
Trésorerie à l'ouverture	note 22	134 626	120 558
Variation de la trésorerie		(6 967)	15 825
Incidence des variations de cours de change		2 927	(1 757)
Trésorerie à la clôture	note 22	130 586	134 626
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		54 509	36 030
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(187 345)	(5 035)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées		180 980	-
- Remboursement des obligations locatives		(8 649)	(5 844)
Cash-flow libre		39 495	25 151
Éléments non récurrents du cash-flow libre		(8 012)	-
Cash-flow libre courant	note 43	47 507	25 151
Impôts (payés)/remboursés, nets		(4 323)	(4 673)
Intérêts (payés) sur obligations locatives		(279)	(155)
Intérêts (payés)	note 42	(605)	-

(1) Les montants 2021 intègrent Gerber Technology, Neteven et Gemini CAD Systems (cf. note 2.30).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4. Variation des capitaux propres

consolidés

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	note	Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres	
		Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social								
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2020		32 099 100	1,00	32 099	15 802	(698)	(9 481)	145 141	182 863	159	183 022	
Résultat net								17 529	17 529	49	17 578	
Autres éléments du résultat global						(1 812)	(232)	(2 044)			(2 044)	
Résultat global						(1 812)	17 297	15 485	49	15 534		
Exercices d'options de souscription d'actions	17	412 551	1,00	413	3 585				3 998		3 998	
Valorisation des options de souscription d'actions	17							955	955		955	
Vente (achat) par la société de ses propres actions	17					355			355		355	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	17							29	29		29	
Achat de titres minoritaires sur la société Retviews ⁽¹⁾	21							1 172	1 172	(48)	1 124	
Dividendes	4							(12 844)	(12 844)		(12 844)	
Capitaux propres au 31 décembre 2020		32 511 651	1,00	32 512	19 387	(343)	(11 293)	151 750	192 013	160	192 173	
Application de la décision IFRS IC relative à IAS 19	2							659	659	-	659	
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2021		32 511 651	1,00	32 512	19 387	(343)	(11 293)	152 409	192 672	160	192 832	
Résultat net								28 255	28 255	(11)	28 244	
Autres éléments du résultat global								23 425	664	24 089	0	24 089
Résultat global								23 425	28 919	52 344	(11)	52 333
Exercices d'options de souscription d'actions	17	231 308	1,00	231	2 624				2 855		2 855	
Actions nouvelles émises pour l'acquisition de Gerber Technology ⁽²⁾	2	5 000 000	1,00	5 000	117 500			42 750	165 250		165 250	
Valorisation des options de souscription d'actions	17							1 119	1 119		1 119	
Vente (achat) par la société de ses propres actions	17					72			72		72	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	17							270	270		270	
Achat de titres minoritaires sur la société Retviews ⁽¹⁾	21							799	799	(129)	670	
Intégration des sociétés Neteven et Gemini et engagements d'achat de titres minoritaires ⁽³⁾	21							(9 500)	(9 500)	1 500	(8 000)	
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	2									1 204	1 204	
Dividendes	4							(7 820)	(7 820)		(7 820)	
Capitaux propres au 31 décembre 2021		37 742 959	1,00	37 743	139 511	(271)	12 132	208 947	398 062	2 724	400 786	

(1) Ces montants font suite à l'achat de titres additionnels de la société Retviews en juillet 2020 puis en juillet 2021 (cf. note 2.30).

(2) Ce montant correspond aux actions émises pour le rachat de Gerber Technology le 1^{er} juin 2021 (cf. note 2.30).

(3) Ces montants font suite à la prise de contrôle sur les sociétés Neteven et Gemini CAD Systems. La note 2.30 ci-après détaille les impacts de cette acquisition sur les états financiers du Groupe.

5. 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 23 février 2022 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2022.

NOTE 1 *Activité du Groupe*

Entreprise française de haute technologie, Lectra a tissé dans plus de 100 pays des relations privilégiées et de long terme avec ses clients, qui ont en commun la recherche de l'excellence opérationnelle et l'utilisation de matières souples – tissus et cuir, mais aussi textiles techniques et matériaux composites – dans la fabrication de leurs produits (vêtements, sièges et intérieurs de voiture, airbags, meubles rembourrés...).

Pour accroître la compétitivité de ses clients, Lectra façonne des technologies premium spécifiques à leurs marchés – principalement la mode, l'automobile et l'ameublement. Ses solutions, qui combinent logiciels, équipements de découpe automatique, données et services associés, permettent notamment d'automatiser et d'optimiser la création, le développement des produits et leur production, et de digitaliser les processus.

L'offre de Lectra accompagne ses clients dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques : améliorer la productivité, réduire les coûts, diminuer le *time-to-market*, relever les défis de la mondialisation, accroître la qualité des produits, augmenter la capacité de production, développer des marques. S'y ajoutent désormais des enjeux propres à l'entrée dans l'Industrie 4.0, tels que sécuriser les échanges digitaux d'informations tout au long d'une chaîne d'approvisionnement étendue, et rendre l'usine plus agile.

Fondée en 1973, Lectra est depuis 1987 cotée sur Euronext Paris.

Modèle économique

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers :

- une répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et un très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre le chiffre d'affaires des licences de logiciels, des équipements et des services non récurrents et le chiffre d'affaires récurrent ;
- la génération d'un cash-flow libre annuel important.

Implantation mondiale

Lectra, dont le siège est en France, s'est doté depuis le milieu des années 1980 d'une implantation d'envergure mondiale.

Suite à l'acquisition de Gerber Technology (« **Gerber** ») en juin 2021, de Neteven en juillet 2021 et de Gemini CAD Systems (« **Gemini** ») en septembre 2021, le Groupe dispose d'un réseau de 61 filiales, unique au regard de ses concurrents, et réalise en direct près de 85 % de son chiffre d'affaires.

Lectra reçoit des clients du monde entier dans ses International Advanced Technology & Conference Centers à Bordeaux-Cestas (France), à Atlanta (États-Unis), à New York (États-Unis) et à Shanghai (Chine). Le Groupe dispose de sept Call Centers internationaux, basés à Bordeaux-Cestas (France), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Porto (Portugal), Atlanta (États-Unis), Tolland (États-Unis) et Shanghai (Chine).

Clients

Les clients de Lectra sont aussi bien de grands groupes nationaux ou internationaux que des entreprises de taille moyenne. Il s'agit, pour l'essentiel, de marques, fabricants et distributeurs de mode et d'habillement, d'équipementiers et sous-traitants automobiles, de marques et fabricants de meubles.

Produits et services

Lectra conçoit, fabrique et commercialise des solutions technologiques qui combinent logiciels, équipements de découpe automatique, données et services associés, avec pour particularité d'incorporer l'expertise métier et les meilleures pratiques industrielles de chaque segment de marché. Les services comprennent la maintenance technique, le support, la formation et le conseil. Le Groupe commercialise également des consommables et pièces pour ses équipements.

Les équipements de découpe automatique développés par le Groupe en France, sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau de sous-traitants, et testés sur son site industriel de Bordeaux-Cestas. Les découpeurs mis sur le marché depuis 2007 comportent des

centaines de capteurs les connectant aux Calls Centers de Lectra afin de permettre la maintenance préventive et prédictive.

La fabrication des équipements de découpe automatique développés par Gerber est sous-traitée, essentiellement à deux sociétés, l'une en Chine, l'autre aux États-Unis.

Collaborateurs

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de plus de 2 400 collaborateurs dans le monde. Cette présence internationale permet à l'entreprise d'offrir à tous ses clients une forte proximité géographique.

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 :

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting_fr

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des états financiers annuels 2020, à l'exception de la norme IAS 19 dont l'application a été clarifiée par l'IFRS IC et approuvée en mai 2021, comme présenté ci-dessous. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 23 février 2022, et ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes.

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 2021.

Hormis la précision sur l'application d'IAS 19, les comptes du Groupe ne sont pas impactés par les autres modifications de normes, amendements et interprétations.

Précisions de l'IFRS IC relative à l'application de la norme IAS 19 – Avantages du personnel

Le Groupe applique la décision de l'IFRS IC relative à l'application de la norme IAS 19, intitulée *Attributing benefits to periods of service*. Cette précision a conduit à une modification du calcul des avantages postérieurs à l'emploi au sein du Groupe, limitée cependant au cas des indemnités de fin de carrières applicables en France, l'analyse du Groupe ayant conclu à l'absence d'impact dans les autres pays.

Le Groupe a jugé les impacts cumulés de cette application au 1^{er} janvier 2021 non-significatifs ; ils se traduisent, par rapport aux montants publiés en date du 31 décembre 2020, de la façon suivante :

- baisse des engagements de retraite de 904 milliers d'euros ;
- baisse des impôts différés actifs de 245 milliers d'euros ;
- augmentation des réserves et résultats consolidés (capitaux propres – part du Groupe) de 659 milliers d'euros.

Note 2.2 Base de préparation

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés selon le principe de continuité d'exploitation et 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 par le biais du résultat net ;
- 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 par le biais du résultat net ou des autres éléments du résultat global. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change (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 des quatre grandes régions du Groupe, constituées par une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie (UGT).

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 et développements internes

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

Les 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.

Technologies, brevets et marques

Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à quinze ans. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif.

Les technologies acquises lors des regroupements d'entreprises et valorisées au moment de l'acquisition sont amorties linéairement sur six à dix ans.

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.

Relations commerciales

Les relations commerciales identifiées lors des regroupements d'entreprises, sont valorisées en date d'acquisition, et amorties linéairement sur quinze ans.

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 Contrats de location

En application d'IFRS 16 – *Contrats de location*, tous les contrats de location éligibles du fait des critères de la norme, sont reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des loyers futurs.

Évaluation des droits d'utilisation locatifs

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend le montant initial de la dette de loyer auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les loyers payés d'avance au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur.

Le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée du contrat de location retenue pour évaluer l'obligation locative et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes couvertes par les options de renouvellement qui sont raisonnablement certaines d'être exercées, et par les options de résiliation qui seront raisonnablement certaines de ne pas être exercées.

Évaluation des obligations locatives

À la prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers futurs sur la durée du contrat. Le Groupe a retenu une durée de 9 ans pour ses baux en France, ayant contracté des baux fermes de 6 ans sur ses locaux parisiens. Les autres baux locatifs des filiales ne contiennent pas d'options de renouvellement à la seule main du preneur.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe correspondent aux taux qui s'appliqueraient aux sociétés du Groupe si elles devaient emprunter (taux marginal d'emprunt). Ils sont déterminés sur la base du taux de l'emprunt bancaire souscrit par le Groupe en juin 2021, décliné ensuite au moyen de spreads par devise et par maturité.

L'obligation locative est évaluée en incluant les montants des loyers suivants :

- les loyers fixes ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ;

- les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

L'évolution de la dette liée au contrat de location est la suivante :

- elle est augmentée à hauteur des charges d'intérêts déterminées par application du taux d'actualisation à la dette, à l'ouverture de la période. Les taux d'actualisation appliqués sont basés sur des taux marginaux d'emprunt par société et par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays ;
- et diminuée du montant des paiements effectués.

La charge d'intérêts de la période ainsi que les paiements variables, non pris en compte lors de l'évaluation initiale de la dette, et encourus au cours de la période considérée, sont comptabilisés en charges.

Par ailleurs, la dette peut être réestimée dans les situations suivantes :

- modification de la durée de location ;
- modification liée à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option d'achat sous le contrôle du preneur ;
- ré-estimation relative aux garanties de valeur résiduelle ;
- révision des taux ou indices sur lesquels sont basés les loyers lorsque l'ajustement des loyers a lieu.

Le Groupe distingue les obligations locatives à long terme et les obligations locatives à court terme au bilan selon un échéancier (*cf.* note 20).

Typologie des contrats de location

Le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des pays où il opère, à l'exception notable du site de Bordeaux-Cestas, dont il est propriétaire. Par ailleurs, les contrats de location dans le champ d'application d'IFRS 16 concernent également des véhicules et des équipements informatiques.

Exemptions

Le Groupe retient les exemptions prévues par la norme IFRS 16 qui permettent de ne pas comptabiliser au bilan : les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur (seuil défini à 5 000 dollars américains).

Note 2.7 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, des droits d'utilisation locatifs nets des obligations locatives, et des immobilisations corporelles, ceux-ci font l'objet d'un test de dépréciation. Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation de façon systématique au moins une fois par an.

Pour être testés, les actifs sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondant au plus petit groupe d'actifs générant des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs.

Les écarts d'acquisition issus des regroupements d'entreprises sont affectés aux UGT ou regroupements d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement.

Écarts d'acquisition

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition à la valeur recouvrable du regroupement d'UGT auquel il est affecté. Cette dernière correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie et 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, les flux de trésorerie sont extrapolés à l'infini 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 UGT) 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 2.8 Autres actifs non courants

Ce poste comprend essentiellement la part à long terme de la créance de crédit d'impôt recherche, les titres de participation et les créances rattachées aux participations dans les sociétés non consolidées.

Les titres de participation non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, comme requis par IFRS 9.

Note 2.9 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 fiscale, 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 2.10 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 dépréciation est constatée.

Les dépréciations relatives aux stocks de consommables et pièces 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 2.11 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 comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie des créances conformément à IFRS 9 et sont par ailleurs 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 2.12 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 de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Les comptes à vue et les comptes à terme, 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 22.1) 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 22.2), 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 par le biais du résultat net.

Note 2.13 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 17.2).

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 2.14 Options de souscription d'actions

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la société à certains salariés du Groupe. Le Président-Directeur général, détenant plus de 10 % du capital de la Société, n'est pas éligible à un programme d'options de souscription d'actions. 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 17.5).

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 2.15 Emprunts et dettes financières

Lors de la comptabilisation initiale, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur.

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

Les emprunts et dettes financières non courants comprennent la fraction à plus d'un an de l'emprunt bancaire portant intérêts souscrit par le Groupe le 1^{er} juin 2021. Les emprunts et dettes financières courants comprennent la fraction à moins d'un an de cet emprunt, incluant les intérêts courus non-échus.

Note 2.16 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 de retraite 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, notamment précisés par l'IFRS IC en mai 2021.

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 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 norme IAS 19.

Note 2.17 Engagements d'achat de titres minoritaires

Les engagements d'achat de titres donnés aux actionnaires minoritaires des filiales sont enregistrés initialement en dettes pour la valeur actualisée de leur prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

Au fur et à mesure des opérations d'achat des titres minoritaires qui auront lieu entre 2022 et 2026, conformément aux contrats, les montants de la rubrique « Participations ne donnant pas le contrôle » seront transférés dans la part du Groupe des capitaux propres consolidés, sans effet sur le résultat.

Note 2.18 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 : 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 2.19 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 2.20 Chiffre d'affaires

Les contrats conclus avec les clients incluent des prestations multiples telles que : équipements, logiciels de CFAO et de PLM, consommables et pièces, formation et conseil, installation, maintenance et services d'assistance en ligne des équipements et logiciels, services d'évolution des logiciels vendus (mises à jour de ceux-ci).

Les ventes de logiciels ne sont reconnues séparément que lorsque ceux-ci ont une utilité pour le client indépendamment des autres prestations promises au contrat. Ainsi, les logiciels présents sur les équipements de découpe automatique (appelés pilotes) ne sont pas reconnus séparément de ces derniers dans la mesure où ils forment une composante de ces équipements et qui fait partie de la capacité à fonctionner de ceux-ci : sans le pilote, les équipements sont inutilisables, et sans ces derniers les logiciels n'ont aucune utilité non plus. En revanche, les logiciels spécialisés (par exemple, les logiciels de gestion des collections, de patronage, de simulation), sous forme de licence perpétuelle, habituellement installés sur les ordinateurs des clients, régulièrement vendus séparément des équipements, constituent des prestations distinctes.

Les autres prestations sont considérées comme des prestations distinctes selon IFRS 15 et sont donc comptabilisées séparément compte tenu notamment des éléments suivants :

- l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est réalisée en quelques jours, simple à mettre en œuvre et n'en modifie pas les caractéristiques ;
- les formations sont de courtes durées sans lien d'interdépendance avec les autres prestations ;
- les prestations de conseil portent en général sur l'optimisation des processus de création et de production des clients et sont couramment vendues séparément aux clients ;
- concernant la maintenance des logiciels et équipements, il s'agit majoritairement de contrats annuels dans le cadre desquels l'engagement du Groupe est un engagement de disponibilité ou de mise à disposition de versions futures de logiciels non encore développées. Les solutions (équipements et logiciels) sont distinctes de la maintenance car elles sont entièrement fonctionnelles dès leur livraison et parce que les prestations de maintenance ne sont pas critiques pour que le client puisse bénéficier de la solution. Les machines sont le plus souvent vendues accompagnées d'une ou deux années de maintenance et le client dispose d'options de renouvellement ne faisant pas l'objet de réduction de prix par rapport au prix de souscription initial de la maintenance. Les options de renouvellement ne correspondent

donc pas à des droits significatifs devant faire l'objet d'une comptabilisation séparée selon IFRS 15.

La société détermine les prix de vente spécifiques des différents éléments en privilégiant le recours à des données observables. Pour les éléments qui ne font pas habituellement l'objet de ventes séparées, les prix de vente spécifiques sont estimés sur la base de la politique tarifaire de la société, reflétant les coûts attendus plus une marge appropriée.

Le chiffre d'affaires lié à la vente des équipements (incluant les logiciels pilotes) est reconnu à la date de transfert de leur contrôle aux clients. Cette date correspond en pratique à la date du transfert physique de l'équipement telle que déterminée par les conditions de vente contractuelles.

Les logiciels spécialisés sous forme de licence perpétuelle sont des licences de type droit d'utilisation selon IFRS 15 dont le chiffre d'affaires est comptabilisé à une date donnée, correspondant généralement à la date à laquelle le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux logiciels vendus sous forme d'abonnement (conférant au client un droit d'accès aux licences desdits logiciels) est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client.

Le chiffre d'affaires des prestations de formation et de conseil est comptabilisé à l'avancement sur la base des heures ou jours de travail effectués par les équipes.

Le chiffre d'affaires relatif à l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est reconnu au moment où ces prestations sont effectuées.

Le chiffre d'affaires des prestations de maintenance des logiciels et équipements est comptabilisé à l'avancement, selon un mode linéaire, s'agissant d'obligations à se tenir prêt tout au long du contrat sans pics notables d'activité (« *stand-ready obligations* »).

Les équipements sont conçus, fabriqués et assemblés par le Groupe à partir de pièces ou sous-ensembles achetés auprès de sous-traitants. Lectra agit en tant que principal dans la vente des équipements dans la mesure où les pièces et sous-ensembles ne constituent que des inputs utilisés dans la fabrication des produits finis vendus aux clients.

Note 2.21 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 2.22 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 le crédit d'impôt innovation 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 2.23 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 crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt innovation applicables en France sont reconnus comme des subventions et sont actualisés 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. notes 11 et 16).

Note 2.24 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 2.25 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 présentés en note 39 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe.

Les secteurs reportés correspondent aux grandes régions commerciales. Il s'agit des régions : Amériques ; Europe du Nord, de l'Est et Moyen-Orient ; Europe du Sud et Afrique du Nord ; et Asie-Pacifique. Ces régions exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, *business development*, logistique, achats, production, R&D, finance, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans une colonne « Siège », permettant la réconciliation aux montants figurant dans les états financiers du Groupe.

La mesure de performance se fait sur l'EBITDA 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 inter secteurs. 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 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 EBITDA courant, dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

Note 2.26 Indicateurs de performance

Le Groupe utilise les indicateurs de performance comme le résultat opérationnel, l'EBITDA courant, le cash-flow libre, et le ratio de sécurité tels que définis ci-dessous, considérant que ces agrégats sont pertinents dans le pilotage du Groupe et la mesure de la mise en œuvre de sa stratégie.

Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel

Le Groupe suit un solde intermédiaire dans ses états financiers appelé « Résultat opérationnel » qui est défini par l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

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.

Ainsi, 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.

EBITDA courant

Le Groupe définit son EBITDA courant (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*) comme étant la somme du résultat opérationnel courant et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations d'actifs immobilisés.

Cet indicateur permet au Groupe de suivre sa performance opérationnelle directement liée à l'activité, hors effet des investissements immobilisés.

Cash-flow libre et cash-flow libre courant

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 et des remboursements des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16.

Dans le cash-flow libre, le Groupe isole les encaissements et décaissements à caractère non récurrent, correspondant aux produits et charges de même nature au sein du résultat opérationnel. Retraité de ces éléments présentés sur une ligne spécifique, le Groupe identifie ainsi le cash-flow libre courant.

Le Groupe considère que cette définition du cash-flow libre représente l'indicateur de performance de ses équipes sur la gestion de la trésorerie.

Ratio de sécurité

Le ratio de sécurité est défini par le Groupe comme étant la part des frais fixes annuels couverte par la marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent.

Ce ratio permet au Groupe de mesurer la couverture de ses frais fixes par un chiffre d'affaires provenant d'activités qui ne dépendent pas des décisions d'investissements de ses clients d'une année sur l'autre.

Note 2.27 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.

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 la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (*cf.* note 7) et immobilisations, ainsi que l'évaluation des impôts différés actifs (*cf.* note 13.3).

Note 2.28 Méthodes de conversion

Conversion des comptes des filiales

Les filiales, qui sont toutes des sociétés étrangères, ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels 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 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)	2021	2020
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,18	1,14
Cours moyen utilisé pour les entités Gerber (1 ^{er} juin - 31 décembre)	1,17	na
Cours de clôture	1,13	1,23
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	7,63	7,87
Cours moyen utilisé pour les entités Gerber (1 ^{er} juin - 31 décembre)	7,51	na
Cours de clôture	7,22	8,01

Note 2.29 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 Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur 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 de ses filiales à l'exception de :

- Retviews SA et Retviews Bucharest SRL, détenues à 90 % ;
- Neteven SA, détenue à 80 % ;
- Gemini CAD Systems SA, détenue à 60 %.

La valeur des participations ne donnant pas le contrôle pour ces quatre entités étant très faible en regard du total des capitaux propres (2 724 milliers d'euros sur un total de 400 786 milliers d'euros), le Groupe ne détaille pas l'état du résultat global afférent à ces dernières à la suite du compte de résultat.

Les filiales qui sont consolidées sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau 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.

Note 2.30 Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2021, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 58 sociétés consolidées par intégration globale, dont 25 provenant de l'acquisition de Gerber, signalées par une astérisque ici.

Société	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
		2021	2020	2021	2020
Société consolidante					
Lectra SA	France				
Filiales commerciales					
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Gerber Technology GmbH *	Allemagne	100,0	-	IG	-
Lectra Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Pty Ltd *	Australie	100,0	-	IG	-
Gerber Technology NV/SA *	Belgique	100,0	-	IG	-
Lectra Benelux NV	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Retviews SA	Belgique	90,0	80,0	IG	IG
Lectra Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific International (Cambodia) Co. Ltd *	Cambodge	100,0	-	IG	-
Lectra Canada Inc.	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Gerber Scientific International Ltd *	Chine	100,0	-	IG	-
Gerber Scientific (Shanghai) Co. Ltd *	Chine	100,0	-	IG	-
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Ltd	Chine	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific International A/S *	Danemark	100,0	-	IG	-
Lectra Danmark A/S	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology SL *	Espagne	100,0	-	IG	-
Lectra Sistemas Española SAU	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Baltic Oü	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Knife Holding Corporation Inc. *	États-Unis	100,0	-	IG	-
AG Guarantor LLC *	États-Unis	100,0	-	IG	-
AG Finco LLC *	États-Unis	100,0	-	IG	-
AG UK Acquireco Ltd *	États-Unis	100,0	-	IG	-
Gerber Technology LLC *	États-Unis	100,0	-	IG	-
Gerber Scientific LLC *	États-Unis	100,0	-	IG	-
Lectra USA Inc.	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG Holding Mexico LLC *	États-Unis	100,0	-	NC	-
Lectra Suomi Oy	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology SAS *	France	100,0	-	IG	-
Neteven SA	France	80,0	-	IG	-
Lectra Technologies India Private Ltd	Inde	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Srl *	Italie	100,0	-	IG	-
Lectra Italia SpA	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Kubix Lab Srl	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Malaysia SDN. BHD. *	Malaisie	100,0	-	IG	-
Gerbertec Maroc Sarl *	Maroc	100,0	-	IG	-
Lectra Maroc Sarl	Maroc	99,4	99,4	IG	IG
Gerber Technology S. de RL de CV *	Mexique	100,0	-	IG	-
Lectra Systèmes SA de CV	Mexique	100,0	100,0	IG	IG

(1) IG : intégration globale - NC : non consolidé

Société	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
		2021	2020	2021	2020
Lectra Philippines Inc.	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Gerber Technology sp. z o.o. *	Pologne	100,0	-	IG	-
Gerber Portugal Lda *	Portugal	100,0	-	IG	-
Lectra Portugal Lda	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Gemini CAD Systems SA	Roumanie	60,0	-	IG	-
Retviews Bucharest SRL	Roumanie	90,0	80,0	IG	IG
Gerber Scientific UK Ltd *	Royaume-Uni	100,0	-	IG	-
Gerber Technology Ltd *	Royaume-Uni	100,0	-	IG	-
Lectra UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	99,9	IG	IG
Lectra Russia OOO	Russie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Sverige AB	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Tunisie SA	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Tunisie CP Sarl	Tunisie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systemes CAD - CAM AS	Turquie	99,0	99,0	IG	IG
Gerber Scientific International (Vietnam) Co. Ltd *	Vietnam	100,0	-	IG	-
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG

Acquisition de Gemini

Le Groupe a annoncé le 6 septembre l'acquisition de la société roumaine Gemini.

L'acquisition porte en 2021 sur 60 % du capital et des droits de vote de Gemini, pour un montant de 7 590 milliers d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en deux temps en septembre 2024 et septembre 2026 (engagement de rachat des titres minoritaires – au moyen d'options croisées de puts et de calls), et portera le total du prix d'acquisition à un montant compris entre 13 et 20 millions d'euros.

La comptabilité d'acquisition est en cours de finalisation et les principaux impacts à date sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 6 045 milliers d'euros ;
- comptabilisation d'un actif incorporel relatif à la technologie pour un montant de 2 232 milliers d'euros ;
- comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net repris (méthode dite du « goodwill partiel ») pour un montant de 1 030 milliers d'euros ;
- comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, évaluée à la juste valeur, en contrepartie des capitaux propres – part du Groupe, pour un montant de 7 000 milliers d'euros, à échéance à plus d'un an.

Le coût du rachat par Lectra est intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, net de la trésorerie acquise, pour un montant de 7 102 milliers d'euros.

Gemini est consolidée par intégration globale depuis le 27 septembre 2021.

En outre, une augmentation de capital de 3,0 millions d'euros a été réalisée en octobre 2021, dont 40 % ont été souscrits par les participations ne donnant pas le contrôle (figurant sur la ligne afférente du tableau des flux de trésorerie), Lectra ayant souscrit les 60 % restants.

Acquisition de Neteven

Le Groupe a annoncé le 24 juin l'acquisition de la société française Neteven.

L'acquisition porte en 2021 sur 80 % du capital et des droits de vote de Neteven, pour un montant de 12 584 milliers d'euros. L'acquisition du solde (engagement de rachat des titres minoritaires – au moyen d'options croisées de puts et de calls) aura lieu en juin 2025 pour un montant compris entre 0,6 et 0,9 fois le chiffre d'affaires récurrent 2024.

La comptabilité d'acquisition est en cours de finalisation et les principaux impacts à date sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 10 756 milliers d'euros ;
- comptabilisation d'un actif incorporel relatif à la technologie pour un montant de 1 476 milliers d'euros ;
- comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net repris (méthode dite du « goodwill partiel ») pour un montant de 470 milliers d'euros ;
- comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, évaluée à la juste valeur, en contrepartie des capitaux propres – part du Groupe, pour un montant de 2 500 milliers d'euros, à échéance à plus d'un an.

Le coût du rachat par Lectra est intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, net de la trésorerie acquise, pour un montant de 11 789 milliers d'euros.

Neteven est consolidée par intégration globale depuis le 28 juillet 2021.

Acquisition de Gerber

Le 1^{er} juin 2021, Lectra a finalisé l'acquisition de toutes les actions de Gerber pour un montant de 173 914 milliers d'euros (après finalisation de la détermination du prix de la transaction) – financés par un emprunt de 140 millions d'euros et par la trésorerie du Groupe – auxquels s'ajoutent cinq millions de nouvelles actions Lectra émises au bénéfice de AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber.

Ce rapprochement stratégique donne naissance à un acteur mondial de premier plan de l'Industrie 4.0 pour les marchés de la mode, de l'automobile et de l'ameublement.

Regroupement d'entreprises – méthode de l'acquisition

La comptabilité d'acquisition (réalisée selon les principes d'IFRS 3) et l'évaluation de ses incidences fiscales sont toujours en cours, mais des montants provisoires ont été déterminés et pourront être revus ultérieurement.

Le Groupe a fait appel à une assistance externe dans ses travaux, auprès d'experts en valorisation et en transition comptable.

La juste valeur des actifs nets ressort à 139 409 milliers d'euros au 1^{er} juin 2021.

Ce montant comprend notamment :

- des actifs incorporels relatifs aux marques, technologies et relations clients identifiés lors de la comptabilité d'acquisition pour un total de 151 000 milliers de dollars (123 760 milliers d'euros au cours de change du 1^{er} juin 2021), tels que décrits en note 8 ;
- les impacts de l'application d'IFRS 16 aux contrats de location de Gerber, qui tient compte du fait que le contrat de location du principal site de Tolland (États-Unis) a été conclu pour un montant de loyer désormais largement supérieur aux prix du marché local, conduisant à une réévaluation à la baisse du droit d'utilisation afférent.

En outre, au sein des actifs identifiés et des passifs repris figurent certains éléments, comme des compléments de prix pour des acquisitions passées de Gerber ou des bonus à certains employés de Gerber dans le cadre de l'acquisition par Lectra, qui ont été versés après la date d'acquisition, mais pour lesquels l'ancien actionnaire avait laissé la trésorerie destinée à éteindre ces passifs. Lors de l'encaissement ou du paiement de ces montants, le mouvement figure en net de la trésorerie acquise et non en flux de la période dans le tableau des flux de trésorerie consolidés (« Montants pré-financés » dans le tableau suivant).

Le montant des actifs et passifs identifiables se décompose ainsi en date du 1^{er} juin 2021 :

ACTIF

	Montants au 1 ^{er} juin 2021	dont Actifs incorporels	dont Contrats de location	dont Montants pré-financés
Immobilisations incorporelles	125 237	123 760	-	-
Droits d'utilisation locatifs	15 942	-	15 942	-
Immobilisations corporelles	4 045	-	-	-
Autres actifs non courants	2 133	-	-	-
Impôts différés	1 133	-	-	-
Total actifs non courants	148 490	123 760	15 942	-
Stocks	17 267	-	-	-
Clients et comptes rattachés	29 572	-	-	-
Autres actifs courants	3 384	-	(170)	1 420
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 030	-	-	3 205
Total actifs courants	65 252	-	(170)	4 624
Total actifs acquis	213 742	123 760	15 772	4 624

PASSIF

	Montants au 1 ^{er} juin 2021	dont Actifs incorporels	dont Contrats de location	dont Montants pré-financés
Engagements de retraite	891	-	-	-
Obligations locatives à long terme	18 015	-	18 015	-
Emprunts et dettes financières à long terme	-	-	-	-
Total passifs non courants	18 906	-	18 015	-
Fournisseurs et autres passifs courants	35 037	-	(2 186)	4 624
Produits constatés d'avance	12 251	-	-	-
Dettes d'impôt exigible	959	-	-	-
Obligations locatives à court terme	3 642	-	3 642	-
Emprunts et dettes financières à court terme	-	-	-	-
Provisions	3 538	-	186	-
Total passifs courants	55 427	-	1 642	4 624
Total passifs assumés	74 333	-	19 657	4 624
Net des actifs et des passifs repris	139 409			

Enfin, l'intégralité des sociétés de Gerber Technology sont détenues à 100 % par le Groupe, et il n'y a donc aucune participation ne donnant pas le contrôle à évaluer.

Lectra ayant acquis le 1^{er} juin 2021 l'intégralité des actions de Gerber Technology pour cinq millions d'actions nouvelles à un cours de 33,05 € et 173 914 milliers d'euros en numéraire (prix d'acquisition final), l'écart d'acquisition ressort à 199 755 milliers d'euros :

	1 ^{er} juin 2021
Montant net des actifs acquis et des passifs assumés	139 409
Participations ne donnant pas le contrôle	-
Prix d'acquisition (après ajustement de prix)	339 164
Écart d'acquisition	199 755

Cet écart d'acquisition peut s'analyser essentiellement comme la traduction comptable des synergies attendues entre les sociétés historiques de Lectra et les nouvelles filiales Gerber.

Il est à noter que la prime d'émission constatée dans les comptes statutaires de Lectra SA a été calculée sur la base du cours de l'action Lectra au 8 février 2021 (jour de l'annonce de l'opération), soit 24,50 € ; le différentiel entre les deux cours a été constaté en réserves consolidées.

Coûts de transaction

Les coûts de transaction afférents à cette acquisition au sens de la norme IFRS 3 (essentiellement les honoraires des conseils légaux, fiscaux et financiers) ont été comptabilisés dans les « Charges à caractère non récurrent » du compte de résultat depuis le quatrième trimestre 2020, et s'élèvent au total à 3 875 milliers d'euros.

Information pro forma

Du 1^{er} juin (date d'acquisition) au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires de Gerber s'élève à 106,6 millions d'euros, l'EBITDA courant à 13,3 millions d'euros et le résultat net à 2,8 millions d'euros.

Si l'acquisition par Lectra avait été réalisée le 1^{er} janvier 2021, le chiffre d'affaires, l'EBITDA courant et le résultat net proforma de Gerber au cours de l'exercice 2021 auraient atteint respectivement 217,3 millions de dollars (environ 183,8 millions d'euros), 25,6 millions de dollars (environ 21,7 millions d'euros) et 2,9 millions de dollars (environ 2,4 millions d'euros).

Coût d'acquisition des sociétés achetées présenté dans le tableau des flux de trésorerie

Le montant figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé du Groupe se décompose de la façon suivante :

	2021
Dette de Gerber remboursée par Lectra	(175 000)
Ajustement du prix final de la transaction	1 086
Trésorerie de Gerber acquise	15 030
Montants pré-financés par l'ancien actionnaire	(3 205)
Total coût d'acquisition de Gerber au TFT⁽¹⁾	(162 089)

(1) À ce montant s'ajoutent les montants versés pour l'acquisition de Neteven et Gemini, nets de la trésorerie acquise : 11 789 milliers d'euros pour Neteven et 7 102 milliers d'euros pour Gemini, portant le total à 180 980 milliers d'euros tel que figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Acquisition de Retviews

En juillet 2019, le Groupe a acquis la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL. L'acquisition portait à cette date sur 70 % du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8,0 millions d'euros. Comme initialement prévu, Lectra a acquis en juillet 2020 10 % additionnels du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 1,0 million d'euros : 0,9 million d'euros versés en juillet 2020 et le solde en janvier 2021. De même, en juillet 2021, Lectra a de nouveau acquis 10 % additionnels, pour un montant de 1 495 milliers d'euros (1 196 milliers d'euros versés en juillet 2021 et le solde en janvier 2022).

L'acquisition du solde du capital et des droits de vote aura lieu en juillet 2022 pour un montant d'environ 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022. Conformément à IAS 7, les paiements figurent dans le tableau des flux de trésorerie, au niveau des flux liés aux opérations de financement, sur la ligne « Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées ».

Suite aux versements faits en janvier et juillet 2021, et à la réévaluation du montant à verser pour le rachat de 10 % additionnels entre juillet 2021 et janvier 2022 (en contrepartie des capitaux propres - part du Groupe), la dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires s'élevait désormais à 2 464 milliers d'euros, à échéance court terme.

Retviews et sa filiale en Roumanie sont consolidées par intégration globale depuis le 15 juillet 2019.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre que celles-ci en 2021 et 2020.

NOTE 3 Politique de couverture des risques

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est décrite plus en détail dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration, au chapitre 4 « Facteurs de risques - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques » et au chapitre 14 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », ainsi que dans la Déclaration de performance extra-financière (chapitres 3 à 5), 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 et marché

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Il produit ses équipements en France, aux États-Unis et en Chine mais ses principaux concurrents fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont pour plus de la moitié en euros.

Dans la mode, les clients européens et américains ont pour beaucoup délocalisé leur production, et de fortes fluctuations de devises - notamment entre le yuan, le dollar et l'euro - les incitent à modifier leurs sources d'approvisionnement. À l'opposé, les clients de l'industrie automobile et de l'ameublement produisent dans les pays ou régions dont les devises sont généralement les mêmes que celles dans lesquelles se font les ventes, et la variation de ces devises les influence peu.

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 de la société mère, Lectra SA, sur ses filiales et ses clients pour les ventes directes, enregistrées en devises. Le risque porte sur la variation entre les cours de change à la date de la facturation et ceux à la date de l'encaissement. 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 contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et, lorsque les conditions économiques de ces couvertures sont raisonnables, 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 dollars) ou par des contrats de change à terme. Tel n'a pas été le cas en 2021, ni en 2020.

L'exposition du Groupe pour les entités historiques de Lectra 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. Le Groupe n'applique pas de comptabilité de couverture au sens des normes IFRS.

Note 3.2 Risques de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt provient uniquement de l'emprunt à taux variable souscrit le 1^{er} juin 2021 (cf. note 22), pour lequel le risque de fluctuation du taux n'a pas été couvert.

Toutefois, l'évolution des taux d'intérêt est suivie régulièrement et le Groupe pourrait décider d'utiliser les instruments financiers (swaps de taux d'intérêt, options...) permettant d'en limiter les effets sur le coût de son emprunt.

Il adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en certificats de dépôt négociables émis par les banques du Groupe ou sur des comptes rémunérés à vue ou à terme.

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 2019-2021, pour les sociétés historiques de Lectra, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients, moins de 25 %.

Une analyse plus précise sera réalisée sur les chiffres de Gerber et les chiffres consolidés en 2022, mais Gerber réalisant également son chiffre d'affaires sur un nombre important de clients et le nombre de clients communs à Lectra et Gerber avant l'acquisition étant faible, le risque de dépendance vis-à-vis de certains clients ne devrait pas augmenter.

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 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 très faible. Il est lié à ses placements de trésorerie, uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques de premier plan, et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture du risque de change, 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 trois mois.

Le Groupe est soumis, pendant la durée de l'emprunt souscrit le 1^{er} juin 2021, au respect d'un ratio financier (covenant) entre l'endettement financier net et l'EBITDA (leverage ratio) les 30 juin et 31 décembre de chaque année. Le non-respect de ce ratio pourrait conduire les prêteurs à exiger le remboursement anticipé de l'intégralité du montant de l'emprunt restant dû. Ces conditions sont détaillées en note 22. Le Groupe a respecté ce covenant au 31 décembre 2021.

Compte tenu de ces éléments et des flux de trésorerie que le Groupe prévoit de dégager (du fait notamment d'un besoin en fonds de roulement structurellement négatif), le risque que le Groupe puisse faire face à une difficulté de trésorerie à court terme est proche de zéro.

Note 3.6 Risques liés aux effets du changement climatique

Compte tenu de son activité et de la concentration d'une grande partie de ses activités industrielles sur son site de Bordeaux-Cestas, le Groupe ne considère pas les risques liés aux effets du changement climatique comme significatifs. Il ne peut toutefois pas exclure que, dans certaines régions du monde, des phénomènes climatiques extrêmes aient un impact sur ses clients, leur activité et leurs décisions d'investissement. La répartition de l'activité de Lectra dans le monde entier permet toutefois de minimiser ce risque.

Ainsi, le Groupe a conclu à l'absence d'impact, dans ses états financiers, des effets du changement climatique. Ce point est développé par ailleurs au chapitre 5 de la Déclaration de performance extra-financière.

NOTE 4 Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 29 avril 2022 de distribuer en 2022, au titre de l'exercice 2021, un dividende de 0,36 € par action.

La société a versé un dividende de 0,24 € par action en 2021 au titre de l'exercice 2020.

NOTE 5 Suivi des impacts de la crise sanitaire

L'épidémie de COVID-19 et ses conséquences ont fortement marqué les exercices 2020 puis 2021.

Dès le début de la crise, le Groupe a pris les mesures d'hygiène et de distanciation physique nécessaires pour préserver la santé de ses employés, de ses clients, de ses fournisseurs et de ses autres parties prenantes. Ces mesures sont toujours en vigueur.

Les mesures de confinement mises en place dans de très nombreux pays au cours des deux dernières années, ont pu entraîner une baisse d'activité chez les clients du Groupe, sans remettre en cause sa continuité d'exploitation.

Compte tenu de la solidité de sa situation financière et de sa capacité de résilience, le Groupe a même pu lancer des acquisitions ambitieuses, tel le rapprochement avec Gerber finalisé le 1^{er} juin 2021.

Le suivi rigoureux de ses frais généraux, la poursuite de son plan de développement et la reprise de l'activité observée sur la majeure partie de l'exercice 2021 ont ainsi permis au Groupe de traverser la crise sanitaire avec des impacts limités sur ses états financiers.

Comme exposé en note 7 sur les écarts d'acquisition, ces impacts ont été analysés en détail lors des tests d'impairment réalisés par le Groupe en décembre 2020 puis 2021. Ces tests ont conclu à l'absence de dépréciation à constater, sur les écarts d'acquisition ou les autres actifs immobilisés du Groupe.

NOTE 6 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2021.

Notes sur l'état de la situation financière

consolidée

NOTE 7 Écarts d'acquisition

Les acquisitions, en 2021, de Gerber, Neteven et Gemini ont donné lieu à la reconnaissance d'écarts d'acquisition tel que décrits en note 2.30, pour des montants respectifs de 199 755 milliers d'euros, 10 756 milliers d'euros et 6 045 milliers d'euros, en date d'acquisition, et de 211 175 milliers d'euros, 10 756 milliers d'euros et 6 044 milliers d'euros au 31 décembre 2021, du fait des effets des variations des cours des devises.

Pour rappel, l'acquisition, en juillet 2019, de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine s'était accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 7 673 milliers d'euros, et d'un engagement de rachat des titres minoritaires à verser en trois fois. Les acquisitions d'intérêts minoritaires réalisées en 2020 et 2021 sont sans impact sur l'écart d'acquisition constaté initialement.

Pour rappel encore, l'acquisition, en janvier 2018, de la société italienne Kubix Lab comprenait un complément de prix de 4 000 milliers d'euros (déjà placés sur un compte séquestre), réparti en 1 300 milliers d'euros et 2 700 milliers d'euros versés respectivement 18 et 36 mois après la signature sous réserve d'atteinte d'objectifs. Le premier complément de prix de 1 300 milliers d'euros avait été transféré au vendeur en juillet 2019, et le solde de 2 700 milliers d'euros a été transféré en intégralité en janvier 2021, les objectifs ayant été atteints.

Aucune autre acquisition ou liquidation n'a été réalisée au cours des exercices 2021 et 2020.

	2021	2020
Valeur comptable au 1^{er} janvier	46 528	47 380
Variation de périmètre ⁽¹⁾	216 556	-
Écarts de conversion	12 166	(852)
Valeur comptable au 31 décembre	275 250	46 528

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021, cf. note 2.30.

Réallocation des écarts d'acquisition

Suite à l'intégration de Gerber et à un mouvement de régionalisation des activités du Groupe, les flux financiers et commerciaux ainsi que la direction et la gestion opérationnelle du Groupe

sont axés selon quatre grandes régions, à savoir : Amériques ; Europe du Nord, de l'Est et Moyen-Orient ; Europe du Sud et Afrique du Nord ; et Asie - Pacifique. Ces régions disposent désormais d'une autonomie suffisante pour générer des entrées de trésorerie de façon indépendante les unes des autres. Ainsi, le Groupe a été amené à procéder à une réallocation de ses écarts d'acquisition, à des regroupements d'UGT (unités génératrices de trésorerie) correspondant à ces quatre grandes régions.

L'intégration de Gerber s'est également faite de façon régionalisée, de sorte que l'écart d'acquisition né de l'acquisition a été alloué aux différentes régions. Il en a été de même pour Neteven et Gemini.

Tests de dépréciation : paramètres utilisés

Des tests de dépréciation ont été réalisés en décembre 2021 sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2022-2024 de chaque région en fonction des réalisations 2021 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2024, 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 régions 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 région 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 région. Elle est comprise entre 1,0 % et 1,5 % en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2022-2024 ;
- le coût de la dette a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2021 et de la marge appliquée par les banques pour le calcul des intérêts de l'emprunt bancaire souscrit en juin 2021 par la Société.

Tests de dépréciation : impacts de la crise sanitaire

Le Groupe a adapté ses prévisions dans le plan 2022-2024 utilisé, mais sa solidité financière et son modèle économique, incluant une part significative de chiffre d'affaires récurrent dont la marge couvre la majeure partie des frais fixes, a permis d'envisager un maintien de l'activité à un niveau largement suffisant pour donner les résultats détaillés ci-dessous.

Tests de dépréciation : résultats

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, comme en 2020.

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

Tests de dépréciation : analyse de sensibilité

Aucune variation raisonnablement possible ne pourrait conduire à une dépréciation. En effet, les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 1 point des taux d'actualisation ;
- une diminution pour chaque région de 1 point des hypothèses de croissance du chiffre d'affaires retenues dans l'élaboration du plan 2022-2024 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2022-2024 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2 % à 1 %).

Aucun de ces calculs ne conduirait à une dépréciation des écarts d'acquisition.

Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes régions :

	2021		2020	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Amériques	7,69 %	120 732	8,12 %	10 029
Asie - Pacifique	7,72 %	50 082	8,08 %	2 492
Europe du Nord, de l'Est et Moyen-Orient	6,81 %	43 518	7,65 %	9 903
Europe du Sud et Afrique du Nord	5,87 %	60 917	7,42 %	24 104
Total		275 250		46 528

NOTE 8 Autres immobilisations incorporelles

2020	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2020	25 176	1 563	-	869	27 607
Acquisitions externes	672	91	-	-	763
Développements internes	1 442	-	-	-	1 442
Sorties	(469)	-	-	-	(469)
Écarts de conversion	(92)	-	-	(9)	(101)
Valeur brute au 31 décembre 2020	26 728	1 653	-	861	29 242
Amortissements au 31 décembre 2020	(22 286)	(1 434)	-	(857)	(24 578)
Valeur nette au 31 décembre 2020	4 442	219	-	3	4 665

2021	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2021	26 728	1 653	-	861	29 242
Acquisitions externes	395	190	-	12	597
Développements internes	2 423	-	-	-	2 423
Variation de périmètre ⁽¹⁾	1 476	58 627	68 847	-	128 950
Sorties	(99)	-	-	-	(99)
Écarts de conversion	182	4 247	5 319	3	9 751
Valeur brute au 31 décembre 2021	31 105	64 717	74 166	876	170 864
Amortissements au 31 décembre 2021	(24 207)	(4 825)	(2 884)	(865)	(32 780)
Valeur nette au 31 décembre 2021	6 899	59 893	71 281	11	138 084

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

Les amortissements ont évolué comme suit :

2020	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2020	(21 388)	(1 346)	-	(865)	(23 599)
Dotations aux amortissements	(1 434)	(88)	-	(1)	(1 522)
Sorties	451	-	-	-	451
Écarts de conversion	84	-	-	8	92
Amortissements au 31 décembre 2020	(22 286)	(1 434)	-	(857)	(24 578)

2021	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2021	(22 286)	(1 434)	-	(857)	(24 578)
Dotations aux amortissements	(1 941)	(3 298)	(2 798)	(2)	(8 039)
Sorties	96	-	-	-	96
Écarts de conversion	(75)	(93)	(86)	(5)	(260)
Amortissements au 31 décembre 2021	(24 207)	(4 825)	(2 884)	(865)	(32 780)

Logiciels et développements internes

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2020 et 2021 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.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par le Groupe l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

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

Technologies, brevets et marques

Cette rubrique inclut, pour l'exercice 2021, les impacts des travaux relatifs à la comptabilité d'acquisition pour Gerber, Neteven et Gemini, avec notamment, les valeurs suivantes (en date d'acquisition respective) :

- marque Gerber : 24 588 milliers d'euros (soit 26 488 milliers d'euros au cours de clôture) ;
- technologies : 34 033 milliers d'euros (dont 30 325 milliers d'euros pour les technologies Gerber, soit 32 668 milliers d'euros au cours de clôture).

Relations commerciales

Cette rubrique se compose uniquement de la valorisation des relations commerciales de Gerber, telles qu'identifiées lors des travaux de la comptabilité d'acquisition (et libellées en dollar américain).

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2021 sont pour l'essentiel intégralement amorties depuis de nombreuses années. Leur valeur nette résiduelle s'élève à 11 milliers d'euros.

NOTE 9 Immobilisations corporelles

2020	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2020	13 787	19 408	28 860	2 771	64 826
Investissements	172	600	1 224	202	2 198
Mises au rebut/cessions	-	(39)	(833)	-	(872)
Transferts	1 072	1 028	798	(2 696)	201
Écarts de conversion	(23)	(117)	(282)	-	(421)
Valeur brute au 31 décembre 2020	15 009	20 878	29 768	277	65 932
Amortissements au 31 décembre 2020	(7 045)	(11 485)	(22 334)	-	(40 865)
Valeur nette au 31 décembre 2020	7 963	9 393	7 434	277	25 067

2021	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2021	15 009	20 878	29 768	277	65 932
Investissements	-	88	1 389	1 676	3 153
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	3 289	778	69	4 136
Mises au rebut/cessions	-	(342)	(2 121)	-	(2 463)
Transferts	-	89	163	(252)	-
Écarts de conversion	(2)	386	197	1	582
Valeur brute au 31 décembre 2021	15 006	24 389	30 175	1 771	71 341
Amortissements au 31 décembre 2021	(7 310)	(13 041)	(22 930)	-	(43 281)
Valeur nette au 31 décembre 2021	7 696	11 348	7 245	1 771	28 060

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

Les amortissements ont évolué comme suit :

2020	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2020	(6 824)	(10 236)	(20 804)	-	(37 864)
Dotations aux amortissements	(223)	(1 368)	(2 541)	-	(4 132)
Mises au rebut/cessions	-	31	811	-	842
Transferts	-	10	(18)	-	(8)
Écarts de conversion	2	78	218	-	298
Amortissements au 31 décembre 2020	(7 045)	(11 485)	(22 334)	-	(40 865)

2021	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2021	(7 045)	(11 485)	(22 334)	-	(40 865)
Dotations aux amortissements	(265)	(1 831)	(2 532)	-	(4 628)
Mises au rebut/cessions	-	339	2 095	-	2 434
Transferts	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	0	(64)	(158)	-	(222)
Amortissements au 31 décembre 2021	(7 310)	(13 041)	(22 930)	-	(43 281)

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 14 290 milliers d'euros et un montant net de 7 063 milliers d'euros, au 31 décembre 2021. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1^{er} mai 2014, pour un montant net de 633 milliers d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares, et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 466 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, concernant essentiellement l'extension et la réhabilitation de bâtiments sur le site.

Au 31 décembre 2021, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 979 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 14 027 milliers d'euros, amortie à hauteur de 7 310 milliers d'euros.

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 24 389 milliers d'euros et un montant net de 11 348 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2021 et en 2020 dans l'ensemble du Groupe. En 2021, comme en 2020, ils concernaient essentiellement le site de Bordeaux-Cestas (extensions et réhabilitation de bâtiments) ; au 31 décembre 2021 cependant, ces montants se retrouvent essentiellement dans les immobilisations en cours.

En outre, en 2021, de nouveaux agencements et aménagements ont été intégrés avec les regroupements d'entreprises de l'année (*cf.* note 2.30), et concernent essentiellement le site de Tolland (États-Unis) pour Gerber.

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2021 et 2020 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 10 Droits d'utilisation locatifs

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation locatifs par catégorie :

2020	Locaux	Véhicules	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2020	19 142	4 375	1 069	24 586
Nouveaux contrats	987	2 897	65	3 949
Modifications de contrats existants	(646)	(11)	2	(655)
Cessions	(172)	(863)	(161)	(1 196)
Écarts de conversion	(539)	(84)	(10)	(633)
Valeur brute au 31 décembre 2020	18 772	6 314	965	26 051
Amortissements au 31 décembre 2020	(7 724)	(2 449)	(448)	(10 622)
Valeur nette au 31 décembre 2020	11 048	3 864	517	15 429

2021	Locaux	Véhicules	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2021	18 772	6 314	965	26 051
Nouveaux contrats	1 703	1 947	68	3 718
Variation de périmètre ⁽¹⁾	14 962	1 125	247	16 334
Modifications de contrats existants	(50)	(1)	(0)	(51)
Cessions	(398)	(1 308)	(15)	(1 722)
Écarts de conversion	1 589	66	32	1 687
Valeur brute au 31 décembre 2021	36 577	8 143	1 297	46 017
Amortissements au 31 décembre 2021	(13 147)	(3 539)	(788)	(17 475)
Valeur nette au 31 décembre 2021	23 430	4 604	509	28 543

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

Les éléments relatifs aux obligations locatives sont disponibles en note 20.

Les variations de périmètre en 2021 correspondent essentiellement aux contrats de location identifiés lors de l'acquisition de Gerber (cf. note 2.30), dont les deux principaux sont les contrats de location des locaux de Tolland et New York (États-Unis). Le contrat du site de Tolland a été conclu pour un montant de loyer désormais largement supérieur aux prix du marché local, conduisant à une réévaluation à la baisse du droit d'utilisation afférent en date d'acquisition ; cette réévaluation reste valable au 31 décembre 2021.

NOTE 11 Autres actifs non courants

	Titres non consolidés	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
2020				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2020	2 239	14 743	1 469	18 451
Augmentations	-	7 776	5 306	13 082
Diminutions	-	-	(4 648)	(4 648)
Reclassement	-	(4 531)	-	(4 531)
Écarts de conversion	-	-	(53)	(53)
Valeur brute au 31 décembre 2020	2 239	17 987	2 075	22 301
Dépréciations au 31 décembre 2020	(1 309)	-	-	(1 309)
Valeur nette au 31 décembre 2020	930	17 987	2 075	20 992
2021				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2021	2 239	17 987	2 075	22 301
Augmentations	-	5 917	10 075	15 992
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	-	2 202	2 202
Diminutions	-	-	(9 820)	(9 820)
Reclassement	-	(4 968)	(41)	(5 008)
Écarts de conversion	-	-	186	186
Valeur brute au 31 décembre 2021	2 239	18 937	4 677	25 853
Dépréciations au 31 décembre 2021	(1 215)	-	-	(1 215)
Valeur nette au 31 décembre 2021	1 024	18 937	4 677	24 638

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

Titres

Les titres concernent exclusivement les filiales non intégrées dans le périmètre de consolidation.

Au 31 décembre 2021, trois 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 12).

Crédit d'impôt recherche

Le Groupe présente séparément la part non-courante et la part courante de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche. Ainsi, la part correspondant au crédit d'impôt recherche comptabilisé et non-imputé sur l'impôt au cours des trois dernières années, et qui sera remboursé au Groupe au cours de la deuxième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé deux ans plus tôt), la troisième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé un an plus tôt) et la quatrième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé durant l'année écoulée), figure au sein des autres actifs non courants.

La note 16 décrit les modalités de comptabilisation de la créance relative au crédit d'impôt recherche.

Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2021 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour 3 479 milliers d'euros (1 302 milliers d'euros au 31 décembre 2020), ainsi que la somme de 1 199 milliers d'euros 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 17.2).

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 17.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la société et Exane BNP Paribas, dans le cadre de ce contrat.

NOTE 12 Informations sur les transactions avec les parties liées

Les montants ci-après concernent l'exercice 2021 ou le 31 décembre 2021, 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 Philippines Inc. (Philippines)	33
Dettes ⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(1 055)
		Lectra Chile SA (Chili)	(5)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(65)
Ventes ⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	78
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	94
Commissions ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(132)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(5)
Personnel facturé ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(839)
Dividendes ⁽²⁾	Produits financiers	Lectra Chile SA (Chili)	66
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	254

(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 pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la société 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 32.5 et 32.6.

NOTE 13 Impôts

Note 13.1 Impôts de l'exercice

	2021	2020
Impôts courants	(7 825)	(5 991)
Impôts différés	100	(140)
Produit net (charge nette)	(7 725)	(6 131)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 30). Il s'élève à 8 295 milliers d'euros en 2021 (8 851 milliers d'euros en 2020).

Ce crédit d'impôt ne figure donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

Note 13.2 Taux d'effectif d'impôt

	2021	2020
Résultat avant impôts	35 969	23 709
Taux d'impôt courant applicable en France	27,1 %	28,5 %
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(9 756)	(6 757)
Effet des différences de taux des pays étrangers	306	230
Effet des impôts différés actifs non reconnus	(1 020)	8
Effet des crédits d'impôt ⁽¹⁾	2 364	2 489
Effet de la CVAE ⁽²⁾	(456)	(1 059)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles ⁽³⁾	45	(673)
Autres	791	(369)
Produit net (charge nette) d'impôt	(7 725)	(6 131)
Taux effectif d'impôt consolidé	21,5 %	25,9 %

(1) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche figurant dans le résultat avant impôts.

(2) La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2.

(3) Correspond principalement aux produits ou charges de l'exercice qui ne seront jamais taxables ou déductibles fiscalement, dont notamment la neutralisation fiscale de certaines écritures de consolidation.

Note 13.3 Impôts différés

Compte tenu des perspectives de bénéfices futurs des filiales, assurés par leur profil de fonctions et des risques, le Groupe estime de façon générale à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, l'horizon de prévisions étant jugé trop incertain, la quote-part de leurs bases correspondantes 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.

Dans le cas des entités Gerber, le montant d'impôts différés a été identifié lors de l'acquisition le 1^{er} juin 2021, avec un horizon de reversement de quinze ans, qui permet une compensation à plus long terme des actifs d'impôts différés. Un calendrier spécifique d'utilisation des reports déficitaires a été déterminé, afin de reconnaître uniquement les impôts différés actifs dont la consommation future est prévisible, même au-delà de cinq ans.

Au 31 décembre 2021, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus représente 9 903 milliers d'euros, dont 7 044 milliers d'euros pour les entités Gerber ; il était de 1 023 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global sur l'exercice représente un montant négatif de 248 milliers d'euros correspondant à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (montant positif de 92 milliers d'euros en 2020).

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

2020	Pertes fiscales reportables	Immobilisations et IFRS 16	Dépréciation des créances clients	Dépréciation des stocks	Autres différences temporelles	Total
Total au 1^{er} janvier 2020	1 215	(287)	277	2 077	5 307	8 589
Impact résultat	(179)	300	17	(122)	(156)	(140)
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	92	92
Écarts de conversion	(103)	110	(24)	(285)	(290)	(591)
Total au 31 décembre 2020	933	124	271	1 670	4 953	7 950

2021	Pertes fiscales reportables	Immobilisations et IFRS 16	Dépréciation des créances clients	Dépréciation des stocks	Autres différences temporelles	Total
Total au 31 décembre 2020	933	124	271	1 670	4 953	7 950
Application de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 ⁽¹⁾	-	-	-	-	(245)	(245)
Total au 1^{er} janvier 2021	933	124	271	1 670	4 708	7 705
Variation de périmètre ⁽²⁾	7 181	(15 134)	782	2 509	5 795	1 133
Impact résultat	(386)	(25)	(311)	(1 197)	2 019	100
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(248)	(248)
Écarts de conversion	574	(1 211)	51	401	542	357
Total au 31 décembre 2021	8 302	(16 246)	793	3 383	12 816	9 047

(1) Application, en date du 1^{er} janvier 2021, de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 (cf. note 2.1).

(2) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

L'intégration de Gerber le 1^{er} juin 2021 s'est traduite par les impacts suivants sur la fiscalité différée (impacts présentés par nature) :

	1 ^{er} juin 2021
Pertes fiscales reportables	6 812
Immobilisations et IFRS 16	(14 765)
Dépréciation des créances clients	782
Dépréciation des stocks	2 509
Autres différences temporelles	5 795
Total	1 133

Les différences temporelles regroupées sous la nature « Autres » comprennent principalement les différences temporelles liées à la provision relative aux engagements de retraite et à la réserve spéciale de participation en France pour la société Lectra SA, ainsi que des différences temporelles liées à la facturation dans certaines filiales (impôt sur les sociétés basé sur la facturation et non le chiffre d'affaires) et les effets d'impôt différé provenant de l'application de la norme IFRS 16.

Note 13.4 Échéancier des pertes fiscales reportables activées

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2022	De 2023 à 2027	Au-delà de 2027	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	-	29	8 273	8 302

(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 14 Stocks

	2021	2020
Stocks de matières premières	54 082	26 687
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	20 734	12 057
Valeur brute	74 815	38 743
Stocks de matières premières	(10 245)	(5 302)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(4 921)	(3 923)
Dépréciations	(15 165)	(9 224)
Stocks de matières premières	43 837	21 385
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	15 813	8 134
Valeur nette	59 650	29 519

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

En 2021, 667 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (1 266 milliers d'euros en 2020), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à 6 327 milliers d'euros (3 414 milliers d'euros en 2020). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de 4 842 milliers d'euros (1 299 milliers d'euros en 2020) comptabilisé en diminution des charges de la période.

Il est à noter qu'en 2021, l'intégration de Gerber a conduit à une augmentation de 17 267 milliers d'euros (en valeur nette) des stocks au 1^{er} juin, date de l'acquisition. Ces stocks ont été évalués à la juste valeur dans le cadre du regroupement d'entreprises.

La forte hausse des stocks au 31 décembre 2021, outre l'intégration de Gerber sur l'exercice, est notamment liée à l'augmentation des stocks de sécurité pour faire face aux tensions sur les approvisionnements que subit le Groupe.

NOTE 15 Clients et comptes rattachés

	2021	2020
Clients et comptes rattachés brut	86 457	44 758
Dépréciations	(3 510)	(1 749)
Total clients et comptes rattachés net	82 948	43 009

La forte hausse des créances clients au 31 décembre 2021 provient d'une part de l'intégration de Gerber, qui a conduit à une augmentation de 29 572 milliers d'euros (en valeur nette) en date d'acquisition, et d'autre part du fait que le solde de créances clients au 31 décembre 2020 était relativement faible, suite à la forte baisse de l'activité de l'année 2020, à cause de la crise sanitaire.

Les créances clients au 31 décembre 2021 intègrent une grande partie des 77 822 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance mais non encore encaissés, relatifs à l'exercice 2022 (56 690 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2020, relatifs à l'exercice 2021) dont la contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 24). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent.

Ainsi, au 31 décembre 2021, les créances clients nettes des produits constatés d'avance et des dépréciations représentent un montant positif de 5 126 milliers d'euros (montant négatif de 13 681 milliers d'euros au 31 décembre 2020).

Il est à noter que les actifs de contrat, qui correspondraient pour le Groupe aux factures à établir, sont intégrés au poste « Clients et comptes rattachés » et ne représentent pas un montant significatif.

Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues et au titre des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de ces actifs. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés peut être analysée comme suit :

	2021	2020
Dépréciations au 1^{er} janvier	(1 749)	(2 233)
Complément de dépréciations	(1 316)	(1 110)
Reprise de dépréciations	2 821	1 536
Variation de périmètre ⁽¹⁾	(3 146)	-
Écarts de conversion	(120)	58
Dépréciations au 31 décembre	(3 510)	(1 749)

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

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 33).

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

	2021	2020
Créances non échues	70 075	34 959
Créances échues, dont :	16 382	9 799
- depuis moins d'un mois	7 638	4 566
- entre un et trois mois	5 261	1 496
- depuis plus de trois mois	3 483	3 737
Total	86 457	44 758

La majorité du montant de 3 510 milliers d'euros des dépréciations des créances au 31 décembre 2021 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 16 **Autres actifs courants**

	2021⁽¹⁾	2020
Crédit d'impôt recherche ⁽²⁾	5 039	4 578
Autres créances à caractère fiscal	3 041	1 677
Acomptes d'impôt sur les sociétés	2 798	2 596
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	426	311
Autres actifs courants	7 849	3 914
Total autres actifs courants	19 153	13 076

(1) Les montants 2021 intègrent Gerber, Neteven et Gemini (cf. note 2.30).

(2) La part courante du crédit d'impôt recherche correspond au montant encaissable à moins d'un an.

Crédit d'impôt recherche et crédit d'impôt innovation

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait 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. À ce titre, le Groupe présente donc séparément dans son état de la situation financière la part courante de la part non courante (remboursable à plus d'un an) de la créance relative au crédit d'impôt recherche (cf. note 11). Pour Neteven, les crédits d'impôt recherche et innovation font l'objet d'une créance remboursée à la société au cours de l'année suivante.

Le crédit d'impôt recherche (8 295 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2021 (5 mois seulement pour Neteven) a été comptabilisé mais non encaissé.

Ainsi, au 31 décembre 2021, le Groupe détient une créance de 24 245 milliers d'euros (dont 18 937 milliers d'euros classés parmi les autres actifs non courants - cf. note 11) sur le Trésor public français composée :

- du seul solde du crédit d'impôt recherche de Lectra, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2021 (5 917 milliers d'euros), 2020 (7 847 milliers d'euros), 2019 (5 173 milliers d'euros) et 2018 (5 039 milliers d'euros) ;
- du solde du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt innovation de Neteven, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2021 (270 milliers d'euros).

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 Lectra n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé, au cours du troisième trimestre 2021, le solde de 4 537 milliers d'euros au titre du crédit d'impôt 2017 et devrait percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2022 (crédit d'impôt 2018), 2023 (crédit d'impôt 2019), 2024 (crédit d'impôt 2020) et 2025 (crédit d'impôt 2021). 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 2021, 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 location (pour les contrats de location exclus du périmètre d'IFRS 16) et d'assurance.

NOTE 17 Capitaux propres

Note 17.1 Capital social, primes d'émission et de fusion

Le capital social au 31 décembre 2021 est de 37 742 959 €, divisé en 37 742 959 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 32 511 651 €, divisé en 32 511 651 actions d'une valeur nominale de 1,00 €, au 31 décembre 2020).

Depuis le 1^{er} janvier 2021, il a été augmenté de :

- 5 000 000 actions émises pour l'acquisition de Gerber le 1^{er} juin 2021 (*cf.* note 2.30), assorties d'une prime d'émission de 117 500 000 € ;
- 231 308 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 231 308 € du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 2 797 067 € (émission de 412 551 actions en 2020).

Il est à noter que la prime d'émission constatée dans les comptes statutaires de la Société a été calculée sur la base du cours de l'action Lectra au 8 février 2021 (jour de l'annonce de l'opération), soit 24,50 € ; le différentiel avec le cours du jour de l'opération (soit 33,05€ le 1^{er} juin 2021) a été constaté en réserves consolidées.

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 2021 et 2020.

Note 17.1.1 Capital social

	2021		2020	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	32 511 651	32 511 651	32 099 100	32 099 100
Exercice d'options de souscription d'actions	231 308	231 308	412 551	412 551
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	5 000 000	5 000 000	-	-
Capital social au 31 décembre	37 742 959	37 742 959	32 511 651	32 511 651

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 17.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2021	2020
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	19 387	15 802
Exercice d'options de souscription d'actions	2 797	3 585
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	117 500	-
Frais de commissariat aux apports lors de l'émission de nouvelles actions	(173)	-
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	139 511	19 387

Note 17.2 Actions détenues en propre

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 avril 2021 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.

Le 27 décembre 2018, Lectra a signé avec Exane BNP Paribas un nouveau contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Ce nouveau contrat a pris effet à compter du 2 janvier 2019 et a remplacé le précédent contrat signé le 11 mai 2012 avec Exane BNP Paribas.

La société détenait, au 31 décembre 2021, 7 035 actions, soit 0,02 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,04 % au 31 décembre 2020), pour un montant total de 271 milliers d'euros (343 milliers d'euros au 31 décembre 2020), soit un prix de revient moyen de 38,51 € par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 1 199 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

La société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2021			2020		
	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)	13 997	(343)	24,50	31 549	(698)	22,13
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	295 169	(9 486)	32,14	242 587	(4 620)	19,05
Ventes (au cours de réalisation)	(302 131)	9 914	32,81	(260 139)	5 018	19,29
Flux net de trésorerie de l'exercice ⁽¹⁾	(6 962)	428		(17 552)	398	
Plus-values (moins-values) de cession		356			43	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	7 035	(271)	38,51	13 997	(343)	24,50

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la société de ses propres actions.

Note 17.3 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, Daniel Harari, désormais Président-Directeur général, avait procédé à l'époque, à son initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à ses actions.

L'assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2021, 37 518 152 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 224 807 actions (soit 0,6 % 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 2021 est en principe de 37 967 766 ; il est réduit à 37 960 731 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 17.4 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 17.5 Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2021, 284 salariés sont bénéficiaires de 1 036 118 options et 7 anciens salariés détiennent toujours 66 352 options, soit au total, 291 bénéficiaires (respectivement 295, 2 et 297 au 31 décembre 2020).

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 38 845 429 et se décompose comme suit :

- capital social : 37 742 959 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 102 470 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 au 31 décembre 2021 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 2021, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 102 470 €, assortie d'une prime d'émission totale de 21 496 215 €.

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 nouvelles attribuées en 2021 et 2020 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2021	2020
Prix d'exercice (<i>en euros</i>)	33,50	18,00
Cours de l'action au jour de l'attribution (<i>en euros</i>)	33,45	17,88
Taux d'intérêt sans risque	- 0,34 %	- 0,31 %
Taux de dividende	0,85 %	2,67 %
Volatilité	33,00 %	31,70 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (<i>en euros</i>)	7,78	3,27

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.

Pour une partie du plan 2020, la nouvelle attribution réalisée en contrepartie de la renonciation par les bénéficiaires aux options attribuées en 2017, 2018 et/ou 2019 encore en cours d'acquisition a été traitée conformément aux dispositions d'IFRS 2.28c (annulation / attribution de nouveaux instruments de remplacement), notamment avec la détermination d'une juste valeur marginale des nouvelles options, dépendante de l'année d'attribution des options remplacées, comme suit :

	2017	2018	2019
Juste valeur marginale (<i>en euros</i>)	3,22	2,11	1,64

La juste valeur globale des options attribuées le 8 juin 2021 s'élève ainsi à 1 622 milliers d'euros. Elle a été ramenée à 1 586 milliers d'euros du fait de l'annulation d'options résultant du calcul de la performance réelle 2021 de chaque bénéficiaire et du départ de sept bénéficiaires en 2021.

La charge constatée dans les comptes 2021 s'élève à 1 119 milliers d'euros, dont 237 milliers d'euros au titre de l'attribution de 2021 et 882 milliers d'euros au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2021 auront un impact sur les seules années 2022, 2023 et 2024 pour un montant de charges estimé respectivement à 1 106, 857 et 421 milliers d'euros.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de 232 milliers d'euros basée sur la juste valeur des options attribuées en 2021, comptabilisée en charge de personnel en 2021.

Note 17.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2021		2020	
	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	1 187 679	16,61	1 615 683	17,84
Options attribuées au cours de l'exercice	208 441	33,50	837 236	18,00
Options exercées au cours de l'exercice	(231 308)	13,09	(412 551)	9,69
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(62 342)	17,39	(852 689)	23,65
Options en vigueur au 31 décembre	1 102 470	20,50	1 187 679	16,61
- dont options exerçables	199 561	15,88	379 715	13,43
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	902 909	21,52	807 964	18,11

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options sera définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1^{er} janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Pour les plans antérieurs au 1^{er} janvier 2016 et encore en vigueur au 31 décembre 2021, l'intégralité des options ont vu leur droit d'exercice acquis et sont donc exerçables.

Note 17.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2021 par catégorie de bénéficiaires

	2021				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	15	389 167	35 %	55 840	333 327
Équipe de management du Groupe	19	147 332	13 %	20 203	127 129
Autres salariés	250	499 619	45 %	57 166	442 453
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	7	66 352	6 %	66 352	-
Total	291	1 102 470	100 %	199 561	902 909

(1) Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif, hormis Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, qui ne détient pas d'option.

Note 17.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2021 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
16 juin 2014	16 juin 2022	13 436	8,50
12 juin 2015	12 juin 2023	22 508	13,75
9 juin 2016	9 juin 2024	90 652	14,50
8 juin 2017	8 juin 2025	2 308	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	15 752	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	9 799	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	744 137	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	203 878	33,50
Total		1 102 470	20,50

La ventilation par échéance d'exercice des 66 352 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 11 447 options en 2022, 5 765 options en 2023 et 49 140 en 2024.

Note 17.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2021 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2022	4 034
2023	694 997
2024	203 878
Total	902 909

Note 17.5.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 17.5.6 Options attribuées en 2021

Le Conseil d'administration du 8 juin 2021 a attribué, au titre du plan d'options 2021, un maximum de 208 441 options de souscription d'actions à 190 bénéficiaires, au prix d'exercice de 33,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 123 725 options à 36 bénéficiaires, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée pour 50 % à la présence au 31 décembre 2024 et pour 50 % aux performances de 2021 et à la présence au 31 décembre 2024 ;
- 84 716 options à 154 bénéficiaires, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2024.

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2021 est ensuite calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2021, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2021.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2021, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires concernés. Ainsi, 1 783 options de souscription d'actions ont été annulées du fait de la non-réalisation des objectifs de performance.

Par ailleurs, 2 780 options de souscription d'actions sont devenues caduques, notamment en raison du départ de sept bénéficiaires en 2021.

De ce fait, au 31 décembre 2021, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (208 441 options à 190 bénéficiaires) a été ramené à 203 878, et le nombre de bénéficiaires à 183.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2021 totalisent 78 484 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2024 (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 à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 15j, 15k et 15l, entre le 1^{er} janvier 2021 et le 31 décembre 2024), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

Par ailleurs, 57 779 options attribuées antérieurement à 2021 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 17.5.7 Options exercées en 2021

231 308 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2020 ont été exercées en 2021.

Date d'attribution du plan d'options	Nombre d'options exercées	2021	
		Prix de souscription par action (en euros)	
13 juin 2013	24 608	6,25	
16 juin 2014	39 970	8,50	
12 juin 2015	51 958	13,75	
9 juin 2016	103 411	14,50	
8 juin 2017	11 361	28,25	
Total	231 308	13,09	

NOTE 18 Écarts de conversion

Les variations constatées en 2021 et 2020 s'expliquent comme suit :

	2021	2020
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	(11 293)	(9 481)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	246	(140)
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	9 125	(1 753)
Effet du change sur un prêt à long terme interne au Groupe	12 560	-
Autres variations	1 494	80
Écarts de conversion au 31 décembre	12 132	(11 293)

L'acquisition de Gerber au 1^{er} juin 2021, dont une part très importante de l'actif net est libellée en dollar américain et convertie au cours en date d'acquisition (soit 1,22 \$ / 1 €) explique la forte variation des écarts de conversion entre le 31 décembre 2020 et 2021 (cours de clôture de 1,13 \$ / 1 €).

NOTE 19 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. Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun régime de retraite à prestations définies.

Ces engagements concernent principalement la France, l'Italie et le Japon, selon le détail ci-dessous :

2020	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2020	8 867	1 119	932	189	11 107
Charge (produit) de l'exercice	600	53	70	53	776
Prestations payées	(84)	(24)	-	(7)	(116)
Cotisations versées	-	-	-	(17)	(17)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	278	49	20	(22)	324
Écarts de conversion	-	-	(37)	(41)	(78)
Engagements de retraite au 31 décembre 2020	9 661	1 196	985	154	11 995

2021	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 31 décembre 2020	9 661	1 196	985	154	11 995
Application de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 ⁽¹⁾	(904)	-	-	-	(904)
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2021	8 757	1 196	985	154	11 091
Charge (produit) de l'exercice	556	62	71	115	804
Variation de périmètre ⁽²⁾	323	308	-	311	942
Prestations payées	(346)	(32)	(82)	(40)	(500)
Cotisations versées	-	-	-	(10)	(10)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(896)	(21)	27	(22)	(912)
Écarts de conversion	-	-	(29)	(38)	(67)
Engagements de retraite au 31 décembre 2021	8 394	1 513	972	470	11 348

(1) Application, en date du 1^{er} janvier 2021, de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 (cf. note 2.1).

(2) Intégration de Gerber et Neteven en 2021 (cf. note 2.30).

Le Groupe a jugé les impacts cumulés de l'application de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 au 1^{er} janvier 2021 non-significatifs (cf. note 2.1).

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

2020	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	537	49	68	32	686
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Coût financier, net	63	4	2	21	89
Charge (produit) de l'exercice	600	53	70	53	776

2021	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	525	61	69	61	716
Coût des services passés	-	-	-	19	19
Coût financier, net	31	1	2	35	69
Charge (produit) de l'exercice	556	62	71	115	804

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues en 2021 sont les suivantes :

	France	Italie	Japon
Taux d'actualisation	0,95 %	0,29 %	0,20 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,88 %	2,40 %	1,30 %
Taux de rotation des effectifs	5,50 % / 10,07 %	3,00 %	13,40 %

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, composés d'obligations d'entreprises notées AA et plus. Il en est de même pour le Japon.

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 2,2 %. 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 2,1 %.

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 5,50 % pour les salariés non-cadres et de 10,07 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.

NOTE 20 Obligations locatives

Variation des obligations locatives

2020	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur évaluée au 1^{er} janvier 2020	13 407	5 675	19 082
Nouveaux contrats et renouvellements	2 547	1 402	3 949
Remboursement	-	(5 844)	(5 844)
Reclassement	(4 952)	4 952	-
Autres	(322)	(617)	(939)
Écarts de conversion	(246)	(157)	(403)
Valeur comptable au 31 décembre 2020	10 434	5 411	15 845

2021	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2021	10 434	5 411	15 845
Nouveaux contrats et renouvellements	2 016	1 702	3 718
Variation de périmètre ⁽¹⁾	18 227	3 801	22 028
Remboursement	-	(8 649)	(8 649)
Reclassement	(6 093)	6 093	-
Autres	(5)	(171)	(175)
Écarts de conversion	1 351	312	1 663
Valeur comptable au 31 décembre 2021	25 930	8 500	34 430

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

Échéancier des obligations locatives au 31 décembre 2021

	Jusqu'en 2022	De 2023 à 2027	Au-delà de 2027	Total
Obligations locatives	8 500	20 245	5 685	34 430

Le nombre de contrats de location bénéficiant de l'exemption de faible valeur ou de courte durée au sens d'IFRS 16 est très limité pour le Groupe. En conséquence, les informations relatives à ces contrats ont été regroupées avec les autres engagements du Groupe en note 27.

Par ailleurs, il est à noter que le Groupe n'est pas concerné par des sorties de trésorerie futures qui ne seraient pas prises en compte dans l'évaluation de la dette de location (loyers variables, options d'extension non prises en compte dans la durée du contrat de location, ou au titre des contrats de location n'ayant pas encore pris effet).

NOTE 21 Engagements d'achat de titres minoritaires

En 2019, dans le cadre de l'acquisition de 70 % du capital et des droits de vote de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL, le Groupe s'était engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022. La dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires avait alors été évaluée à un montant total de 6 500 milliers d'euros.

Suite aux versements faits en juillet 2020 puis en janvier et juillet 2021, et à la réévaluation du montant à verser pour le rachat de 10 % additionnels entre juillet 2021 et janvier 2022 (en contrepartie des capitaux propres - part du Groupe), la dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires s'élève désormais à 2 464 milliers d'euros, à échéance court terme.

En 2021, dans le cadre des acquisitions de 80 % de Neteven et de 60 % de Gemini (cf. note 2.30), le Groupe s'est également engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025 pour Neteven, et en deux fois pour Gemini (2024 et 2026). Une dette correspondant à ces engagements de rachats a ainsi été évaluée à 2 500 milliers d'euros pour Neteven et 7 000 milliers d'euros pour Gemini.

Le tableau suivant détaille les variations de l'ensemble de ces dettes dans l'état de la situation financière du Groupe, suite aux acquisitions de Neteven et Gemini, et aux acquisitions additionnelles du capital et des droits de vote de Retviews comme prévu :

	2021	2020
Engagements d'achat de titres minoritaires au 1^{er} janvier	4 497	6 500
Achat de 10 % de Retviews (paiements de juillet)	(1 196)	(878)
Achat de 10 % de Retviews (solde de janvier)	(167)	-
Réévaluation de l'engagement restant sur Retviews	(670)	(1 124)
Engagement d'achat de titres Neteven	2 500	-
Engagement d'achat de titres Gemini	7 000	-
Engagements d'achat de titres minoritaires au 31 décembre	11 964	4 497
dont titres Retviews - part courante	2 464	2 332
dont titres Retviews - part non-courante	-	2 165
dont titres Neteven - part non-courante	2 500	-
dont titres Gemini - part non-courante	7 000	-

NOTE 22 Emprunts et dettes financières

Note 22.1 Trésorerie nette / endettement net

	2021	2020
Trésorerie disponible	96 698	99 626
Équivalents de trésorerie	33 888	35 000
Emprunts et dettes financières	(139 386)	-
Trésorerie nette / (endettement net)	(8 800)	134 626

Jusqu'au 31 mai 2021, le Groupe n'avait pas d'emprunt ni de dette financière. Il a ensuite souscrit le 1^{er} juin 2021 un emprunt de 140 millions d'euros auprès de trois banques.

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

Les équivalents de trésorerie sont constitués d'un compte à terme à échéance d'un mois et un compte bloqué 32 jours.

Note 22.2 Emprunts et dettes financières par nature et par échéance

L'emprunt souscrit par le Groupe le 1^{er} juin 2021, à échéance cinq ans, est remboursable par quatre tranches annuelles de 15 % et 40 % in fine. Il porte intérêt au taux Euribor 3 mois (avec un plancher à 0 %) auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée à 85 points de base pour la première année.

Les frais relatifs à la mise en place de l'emprunt ont été déduits du montant initialement reconnu au bilan et seront amortis sur la durée du prêt (coût amorti selon IFRS 9). Cet emprunt n'a fait l'objet d'aucune couverture de flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2021, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2021	2020
Court terme - à moins d'un an	21 102	-
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	118 284	-
Total	139 386	-

En 2021, le taux d'intérêt effectif global après prise en compte des frais relatifs à l'emprunt s'est élevé à 0,96 %. Dans l'hypothèse théorique où le taux Euribor 3 mois serait identique à celui du 31 décembre 2021 (négatif donc plancher à 0 %), le taux d'intérêt effectif global s'élèverait à 0,96 % en 2022.

Intérêts versés

Le Groupe a décaissé 605 milliers d'euros en 2021 au titre des intérêts de cet emprunt.

Covenant

La société s'était engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 30 juin et le 31 décembre de chaque année un unique ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA (leverage ratio). Au 31 décembre 2021, ce ratio a été respecté.

Note 22.3 Instruments financiers de couverture du risque de taux

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est essentiellement l'exposition à un risque de flux de trésorerie lié à l'emprunt à taux variable.

Le Groupe n'a en effet pas couvert, au 31 décembre 2021, par aucun instrument, l'emprunt de 140 millions d'euros souscrit le 1^{er} juin 2021.

L'objectif du Groupe est de réduire son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat : ces taux sont donc suivis régulièrement, et le Groupe utilisera au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

Analyse de sensibilité

L'intégralité de la dette financière étant constituée de l'emprunt bancaire à taux variable, l'analyse de sensibilité aux variations de taux est la suivante :

	2021			2020		
	Valeur comptable au 31 décembre	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêt augmentent de 0,50 %	Valeur comptable au 31 décembre	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêt augmentent de 0,50 %
Emprunt bancaire à taux variable	140 000	81 667	408	-	-	-
Total	140 000	81 667	408	0	0	0

Note 22.4 Instruments financiers de couverture du risque de change

Le Groupe a essentiellement utilisé en 2021 et 2020 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir une partie de ses positions bilatérales en devises à chaque fin de mois, pour les entités historiques de Lectra.

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 2021 et 2020 se décomposent comme suit :

	2021				2020			
	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	(9 061)	(8 000)	4	6 janvier 2022	1 938	1 579	15	7 janvier 2021
CAD	748	520	(5)	6 janvier 2022	1 297	829	(4)	7 janvier 2021
CNH	62 001	8 608	(26)	6 janvier 2022	31 957	4 008	(13)	7 janvier 2021
GBP	(1 671)	(1 989)	5	6 janvier 2022	(1 538)	(1 711)	4	7 janvier 2021
JPY	(274 828)	(2 108)	(6)	6 janvier 2022	(214 933)	(1 699)	4	7 janvier 2021
Autres devises	na	(2 518)	(18)	6 et 7 janvier 2022	na	(1 261)	19	7 janvier 2021
Total		(5 487)	(46)			1 745	25	

(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 2021 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.

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 2021 et 31 décembre 2020 :

(en milliers de devises)	2020					
	USD	BRL	CAD	GBP	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	9 685	10 435	1 297	1	1 797	(10 082)
Trésorerie	445	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(7 821)	(12 258)	-	(1 530)	-	(204 785)
Total	2 309	(1 823)	1 297	(1 529)	1 797	(214 867)
Nominal net des couvertures	(1 938)	-	(1 297)	1 538	(2 057)	214 933
Position nette résiduelle	371	(1 823)	-	10	(260)	66
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	303	(286)	-	11	(27)	1

Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change

Cours de clôture	1,23	6,37	1,56	0,90	9,51	126,49
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,29	6,69	1,64	0,94	9,99	132,81
Impact résultat de change	(14)	14	0	(1)	1	0
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,17	6,05	1,49	0,85	9,04	120,17
Impact résultat de change	16	(15)	0	1	(1)	0

2021

(en milliers de devises)	USD	BRL	CAD	GBP	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	13 883	9 477	801	267	731	(36 364)
Trésorerie	910	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(22 099)	(12 516)	-	(1 912)	-	(247 995)
Total	(7 306)	(3 039)	801	(1 645)	731	(284 359)
Nominal net des couvertures	9 061	-	(748)	1 671	(1 371)	274 828
Position nette résiduelle	1 755	(3 039)	53	26	(641)	(9 531)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 549	(482)	37	31	(73)	(73)

Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change

Cours de clôture	1,13	6,31	1,44	0,84	8,83	130,38
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,19	6,63	1,51	0,88	9,27	136,90
Impact résultat de change	(74)	23	(2)	(1)	3	3
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,08	5,99	1,37	0,80	8,39	123,86
Impact résultat de change	82	(25)	2	2	(4)	(4)

NOTE 23 Fournisseurs et autres passifs

	2021	2020
Fournisseurs	46 132	22 221
Dettes sociales	35 409	17 492
Dettes fiscales	5 276	3 522
Acomptes et avances clients reçus	18 054	9 706
Autres passifs courants	5 981	715
Total	110 852	53 657

La forte hausse des fournisseurs et autres passifs s'explique notamment par l'intégration de Gerber le 1^{er} juin 2021, qui a entraîné une augmentation de 32 851 milliers d'euros à cette date. En outre, les dettes sociales ont fortement augmenté entre le 31 décembre 2020 et 2021 du fait de la partie variable des salaires du Groupe, en nette progression sur la période

NOTE 24 Produits constatés d'avance

	2021	2020
Contrats récurrents facturés d'avance	72 971	53 441
Autres revenus différés ⁽¹⁾	4 851	3 248
Total	77 822	56 690

(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 non encore encaissés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 15).

Pour le Groupe, les passifs de contrat tels que définis par IFRS 15 correspondent aux produits constatés d'avance.

Réconciliation des principaux passifs de contrat

	2021	2020
Passifs de contrat au 1^{er} janvier	53 441	55 346
Chiffre d'affaires comptabilisé au cours de la période	(129 903)	(99 337)
Facturation de la période	136 536	99 225
Variation de périmètre ⁽¹⁾	10 747	-
Écarts de conversion	2 150	(1 793)
Passifs de contrat au 31 décembre	72 971	53 441

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021, cf. note 2.30.

NOTE 25 Provisions

2020	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges et risques	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2020	578	1 532	404	491	3 004
Augmentations	560	105	67	832	1 563
Reprises utilisées	(77)	-	-	(836)	(913)
Reprises non utilisées	(4)	-	-	(144)	(148)
Écarts de conversion	-	(454)	(5)	-	(459)
Provisions au 31 décembre 2020	1 056	1 182	465	342	3 046

2021	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges et risques	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2021	1 056	1 182	465	342	3 046
Augmentations	304	272	24	1 380	1 980
Variation de périmètre ⁽¹⁾	100	612	2 630	446	3 788
Reprises utilisées	(243)	-	(1 501)	(914)	(2 658)
Reprises non utilisées	(508)	-	(1 047)	-	(1 555)
Écarts de conversion	-	34	116	34	184
Provisions au 31 décembre 2021	709	2 100	687	1 288	4 785

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021, cf. note 2.30.

Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2021.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2021 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 26 Informations complémentaires sur les instruments financiers

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

	Classement selon IFRS 9			Valeur comptable	Juste valeur
	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global		
Au 31 décembre 2020					
Titres non consolidés		■		930	930
Prêts, dépôts et cautionnements	■			2 075	2 075
Clients et comptes rattachés	■			43 009	43 009
Autres actifs financiers	■			564	564
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		■		134 626	134 626
Total actifs financiers				181 203	181 203
Emprunts bancaires portant intérêts	■			-	-
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		25	25
Fournisseurs et autres passifs courants	■			50 134	50 134
Total passifs financiers				50 159	50 159

	Classement selon IFRS 9			Valeur comptable	Juste valeur
	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global		
Au 31 décembre 2021					
Titres non consolidés		■		1 024	1 024
Prêts, dépôts et cautionnements	■			4 677	4 677
Clients et comptes rattachés	■			82 948	82 948
Autres actifs financiers	■			586	586
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		46	46
Trésorerie et équivalents de trésorerie		■		130 586	130 586
Total actifs financiers				219 866	219 866
Emprunts bancaires portant intérêts	■			139 386	139 386
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		-	-
Fournisseurs et autres passifs courants	■			105 576	105 576
Total passifs financiers				244 962	244 962

La juste valeur des prêts et créances courants, dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable, compte tenu de leur nature à court terme. Pour les prêts et cautionnement inclus dans les autres actifs financiers non courants, leur juste valeur est jugée proche de leur valeur comptable, l'effet d'actualisation étant jugé non significatif.

NOTE 27 Informations complémentaires

Engagements donnés

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les engagements donnés au titre des contrats de location sont comptabilisés selon IFRS 16.

Ainsi, au 31 décembre 2021, les engagement donnés au titre des contrats de locations exemptés d'application IFRS 16, des contrats de services ainsi que les autres garanties se présentent comme suit :

	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations contractuelles ⁽¹⁾	5 344	3 959	-	9 303
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 712	66	2 120	3 898

(1) Essentiellement contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de petit 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 ne répondant pas aux critères d'application de la norme IFRS 16 au cours de l'exercice 2021 s'élèvent à 6 592 milliers d'euros.

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. Les impacts de l'acquisition de Gerber en 2021, y compris l'information pro forma, ont été présentés en note 2.30 ; les acquisitions de Neteven et Gemini cette même année ayant un impact non significatif sur les états financiers du Groupe, il n'y a pas lieu de retraiter le compte de résultat.

NOTE 28 Chiffre d'affaires

En 2021, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % 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 28.1 Chiffre d'affaires par région géographique

En 2021, comme en 2020, plus de 45 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (18 %), Chine (11 %), Mexique (9 %), Italie (9 %), France (6 %). Ces pourcentages étaient respectivement de 13 %, 8 %, 8 %, 11 % et 7 % en 2020 (sur un périmètre différent, car n'incluant pas les acquisitions de 2021).

	2021		2020		Variation 2021/2020
	Réel	%	Réel	%	
Europe, dont :	132 771	34 %	100 770	43 %	+ 32 %
- France	23 051	6 %	16 512	7 %	+ 40 %
Amériques	124 469	32 %	63 455	27 %	+ 96 %
Asie - Pacifique	106 255	27 %	55 088	23 %	+ 93 %
Autres pays	24 088	6 %	16 870	7 %	+ 43 %
Total	387 583	100 %	236 182	100 %	+ 64 %
<i>Parité moyenne €/ \$</i>	<i>1,18</i>		<i>1,14</i>		

Note 28.2 Chiffre d'affaires par activité

	2021		2020		Variation 2021/2020
	Réel	%	Réel	%	
Chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et leurs logiciels et des services non récurrents, dont :	152 850	39 %	77 681	33 %	+ 97 %
- licences perpétuelles de logiciel	12 073	3 %	8 418	4 %	+ 43 %
- équipements et leurs logiciels	124 189	32 %	57 742	24 %	+ 115 %
- formation, conseil	12 866	3 %	9 927	4 %	+ 30 %
- divers	3 722	1 %	1 594	1 %	+ 133 %
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	234 734	61 %	158 501	67 %	+ 48 %
- abonnements logiciels	10 494	3 %	3 669	2 %	+ 186 %
- contrats de maintenance des logiciels	44 516	11 %	37 463	16 %	+ 19 %
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	74 893	19 %	58 205	25 %	+ 29 %
- consommables et pièces	104 830	27 %	59 164	25 %	+ 77 %
Total	387 583	100 %	236 182	100 %	+ 64 %
<i>Parité moyenne €/ \$</i>	<i>1,18</i>		<i>1,14</i>		

Note 28.3 Ventilation du chiffre d'affaires par devise

	2021	2020
Dollar américain	42 %	32 %
Euro	35 %	42 %
Yuan chinois	9 %	8 %
Yen japonais	2 %	2 %
Livre anglaise	1 %	2 %
Réal brésilien	1 %	2 %
Autres devises ⁽¹⁾	10 %	12 %
Total	100 %	100 %

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

Note 28.4 Obligations de prestation restant à remplir

Le Groupe communique dans son Rapport de gestion sur un « carnet de commandes de nouveaux systèmes » correspondant aux commandes de licences perpétuelles de logiciels, d'équipements et leurs logiciels, et de prestations de formation et conseil. L'intégralité de ce « carnet de commandes » est à horizon inférieur à un an.

Par ailleurs, les passifs de contrat du Groupe, correspondant à ses produits constatés d'avance, donneront également lieu à reconnaissance de chiffre d'affaire dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.

Ainsi, et conformément à IFRS 15.121, le Groupe n'a aucune obligation de prestation restant à remplir significative dont il devrait publier le montant.

NOTE 29 Coût des ventes et marge brute

	2021	2020
Chiffre d'affaires	387 583	236 182
Coût des ventes, dont :	(125 008)	(59 696)
Achats et frais de distribution	(128 168)	(51 043)
Variation de stocks (valeur nette)	12 120	(791)
Valeur ajoutée industrielle	(8 961)	(7 862)
Marge brute	262 575	176 486
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	67,7 %	74,7 %

La valeur ajoutée industrielle inclut les frais de main d'œuvre intégrés dans les coûts de production, les frais de distributions des équipements vendus, et une quote-part des amortissements des moyens de production du site de Bordeaux-Cestas.

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 30 Frais de recherche et développement

	2021	2020
Charges de personnel fixes	(31 550)	(26 025)
Charges de personnel variables	(2 834)	(234)
Autres charges d'exploitation	(6 792)	(3 874)
Dotations aux amortissements	(1 539)	(1 389)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions	(42 715)	(31 522)
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	11,0 %	13,3 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	8 733	8 833
Total	(33 981)	(22 689)

NOTE 31 Frais commerciaux, généraux et administratifs

	2021	2020
Charges de personnel fixes	(106 060)	(88 834)
Charges de personnel variables	(21 486)	(5 794)
Autres charges d'exploitation	(38 184)	(23 122)
Dotations aux amortissements (immobilisations corporelles et incorporelles)	(10 234)	(3 454)
Dotations aux amortissements (droits d'utilisation locatifs)	(8 072)	(6 196)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(176)	(757)
Total ⁽¹⁾	(184 212)	(128 157)
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	47,5 %	54,3 %

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 29) d'un montant de 8 961 milliers d'euros en 2021 et de 7 862 milliers d'euros en 2020.

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

En 2021, les autres charges d'exploitation comprennent 1 659 milliers d'euros au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont 824 milliers d'euros pour PwC, 648 milliers d'euros pour KPMG et 187 milliers d'euros pour d'autres cabinets (dont 122 milliers d'euros relatifs aux sociétés Gerber), à l'exclusion des services autres que la certification des comptes. Ce montant s'élevait à 828 milliers d'euros en 2020.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe au titre de l'audit des comptes et des services autres que la certification des comptes rendus par leurs réseaux aux filiales en 2021 est de 1 601 milliers d'euros, dont 942 milliers d'euros pour PwC et 658 milliers d'euros pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	2021		2020		2021		2020	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Émetteur	271	29 %	153	29 %	246	37 %	147	54 %
- Filiales intégrées globalement	552	59 %	321	62 %	402	61 %	113	42 %
Services autres que la certification des comptes								
- Émetteur ⁽¹⁾	37	4 %	18	3 %	-	0 %	-	0 %
- Filiales intégrées globalement	-	0 %	-	0 %	-	0 %	-	0 %
Sous-total	860	91 %	493	94 %	648	98 %	260	96 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social ⁽²⁾	82	9 %	29	6 %	10	2 %	11	4 %
Sous-total	82	9 %	29	6 %	10	2 %	11	4 %
Total	942	100 %	522	100 %	658	100 %	271	100 %

(1) Ces services concernent la vérification par l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, des informations sociales, environnementales et sociétales.

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

NOTE 32 Personnel

Note 32.1 Total des frais de personnel

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2021	2020
Recherche et développement	(34 384)	(26 259)
Commercial, général et administratif	(127 546)	(94 628)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(6 757)	(5 837)
Total	(168 686)	(126 724)

(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 29).

Note 32.2 Effectifs actifs au 31 décembre

Depuis 2019, le Groupe présente le détail des effectifs actifs.

	2021	2020
Société mère ⁽¹⁾	851	901
Filiales ⁽²⁾ , dont :	1 573	834
Europe	613	373
Amériques	488	173
Asie - Pacifique	413	237
Autres pays	59	51
Total	2 424	1 735

(1) En 2021, comme en 2020, 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 actifs par fonction

	2021	2020
Marketing, vente	469	368
Services (experts solutions et métiers, <i>call centers</i> , maintenance technique)	810	528
Recherche et développement	478	374
Achats, production, logistique	243	144
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	424	321
Total	2 424	1 735

Note 32.3 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 2021, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de 7 147 milliers d'euros au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, la principale filiale concernée est Lectra Italie.

Note 32.4 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. Aucune participation ne sera versée en 2022 au titre de l'exercice 2021 (aucune participation versée en 2021 au titre de l'exercice 2020).

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 2020, couvre la période 2020 - 2022.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2021 s'élève à 5 064 milliers d'euros (462 milliers d'euros au titre de 2020). Pour l'année 2021, un acompte de 1 612 milliers d'euros a été versé en novembre 2021 ; le solde sera payé au premier semestre 2022.

Note 32.5 Rémunération des dirigeants

Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'équipe dirigeante du Groupe était constituée du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social, du Directeur général adjoint, du Directeur de la stratégie, du Directeur financier, de la Directrice du digital, de la Directrice *customer success*, du Directeur Asie-Pacifique, du Directeur Amériques, du Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord, du Directeur Europe du Nord et de l'Est, Moyen-Orient et de la Directrice marketing et communication du Groupe.

Suite à l'intégration de Gerber le 1^{er} juin 2021, elle a été élargie pour intégrer certains des membres dirigeants de Gerber et compte, au 31 décembre 2021, 18 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2021, s'élèvent à 8 018 milliers d'euros (3 379 milliers d'euros en 2020) et se décomposent comme suit :

	2021	2020
Rémunération fixe	3 518	2 460
Rémunération variable	2 832	297
Autres avantages court terme	305	222
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	27	20
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	1 040	-
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	296	380
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	8 018	3 379

(1) Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à lui verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à ses fonctions, au moment de son départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de ses fonctions ; il ne détient par ailleurs aucune option de souscription d'actions.

Note 32.6 Rémunération des Administrateurs

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2021, une rémunération d'un montant global de 241 milliers d'euros (210 milliers d'euros en 2020).

Les administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2021 ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

NOTE 33 Dotations aux amortissements

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2021	2020
Recherche et développement ⁽¹⁾	(1 539)	(1 389)
Commercial, général et administratif	(4 230)	(3 454)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(898)	(814)
Amortissements des incorporels identifiés lors des regroupements d'entreprises	(6 004)	-
Amortissements des droits d'utilisation localitifs	(8 072)	(6 196)
Total	(20 743)	(11 853)

(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 29).

NOTE 34 Éléments à caractère non récurrent

En 2020 et en 2021, le Groupe a enregistré des éléments à caractère non récurrent dans son compte de résultat.

Les charges à caractère non récurrent correspondent uniquement aux charges relatives à l'acquisition de Gerber le 1^{er} juin 2021, pour laquelle les travaux préliminaires avaient débuté dès 2020. Ces charges comprennent des honoraires et autres frais en lien avec l'acquisition, ainsi que les frais de départ (directement en lien avec l'intégration de Gerber) pour un nombre très limité de personnes.

Le produit à caractère non récurrent en 2021 correspond à la reprise non-utilisée relative à un litige repris lors de l'acquisition de Gerber le 1^{er} juin. Ce litige a été éteint en janvier 2022.

NOTE 35 Produits et charges financiers

	2021	2020
Produits financiers, dont :	551	94
Plus-values sur équivalents de trésorerie	31	14
Autres produits financiers	520	80
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	-	-
Charges financières, dont :	(2 064)	(541)
Commissions et services bancaires	(908)	(336)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(777)	-
Intérêts sur obligations locatives IFRS 16	(332)	(150)
Autres charges financières	(47)	(55)
Total	(1 513)	(447)

NOTE 36 Résultat de change

En 2021, la perte de change s'élève à 774 milliers d'euros (699 milliers d'euros en 2020).

Au 31 décembre 2021, la société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2020 (cf. note 22.4).

NOTE 37 Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

Aux 31 décembre 2021 et 2020, la société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 17.5. Les 5 millions d'actions émises le 1^{er} juin 2021 dans le cadre de l'acquisition de Gerber ont été prises en compte au prorata temporis dans la détermination du nombre d'actions à utiliser pour le calcul du résultat par action.

	2021	2020
Résultat net part du Groupe de base par action	28 255	17 529
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	35 557 620	32 256 568
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	(18 641)	(28 574)
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	35 538 978	32 227 995
Résultat de base par action (en euros)	0,80	0,54

(1) En 2021, 231 308 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 231 308 actions nouvelles. En 2020, 412 551 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 412 551 actions nouvelles (cf. note 17).

	2021	2020
Résultat net part du Groupe dilué par action	28 255	17 529
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	35 557 620	32 256 568
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	(18 641)	(28 574)
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	488 955	262 558
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	36 027 933	32 490 553
Résultat dilué par action (en euros)	0,78	0,54

(1) En 2021, 231 308 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 231 308 actions nouvelles. En 2020, 412 551 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 412 551 actions nouvelles (cf. note 17).

(2) En 2021, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de 32,76 €, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 488 955 actions théoriques supplémentaires (262 558 actions théoriques supplémentaires en 2020 du fait d'un cours moyen annuel de 19,05 €).

NOTE 38 Exposition du Groupe aux fluctuations des cours de change

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 avec l'euro.

L'effet global de la variation des devises entre 2020 et 2021 est une diminution de 1 437 milliers d'euros du chiffre d'affaires 2021 du Groupe.

Sur ce montant, le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de 1,18 \$ / 1 € en 2021 et de 1,14 \$ / 1 € en 2020, contribue à une diminution de 2 391 milliers d'euros du chiffre d'affaires dans les chiffres 2021 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2021 à cours de change 2020.

En 2021, 35 % du chiffre d'affaires consolidé, 55 % du coût des ventes et 57 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 42 %, 24 % et 24 % pour le dollar américain et 9 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 9 % et 6 % 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 de l'EBITDA courant aux variations des cours des devises

La sensibilité du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant aux variations des cours des devises a été établie sur la base des parités du 31 décembre 2021 des devises concernées, notamment 1,13 \$ / 1 €. La sensibilité aux variations des cours des devises prend en compte les acquisitions réalisées.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisés en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (portant la parité moyenne annuelle à 1,08 \$ / 1 €) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2022 d'environ 11 millions d'euros et de l'EBITDA courant annuel de 3,6 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1,18 \$ / 1 €) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

NOTE 39 Secteurs opérationnels

2021	Europe du Nord ⁽¹⁾	Europe du Sud ⁽²⁾	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	63 619	89 417	129 763	104 785	-	387 583
EBITDA courant	9 818	19 009	21 362	12 042	2 894	65 125

2020	Europe du Nord ⁽¹⁾	Europe du Sud ⁽²⁾	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	51 240	63 531	63 455	57 957	-	236 182
EBITDA courant	6 774	11 020	9 635	3 946	6 118	37 493

(1) Ce secteur couvre les régions suivantes : Allemagne et Europe de l'Est, Royaume-Uni, Benelux, Scandinavie, pays baltes, Turquie et Moyen-Orient.

(2) Ce secteur couvre les régions suivantes : France, Italie, Espagne, Portugal, Afrique du Nord.

Pour les activités historiques de Lectra, les taux de marge brute standards utilisés pour déterminer la performance des secteurs opérationnels ont été modifiés à compter du 1^{er} janvier 2021 pour tenir compte de la modification de la structure de coûts engendrée par l'implémentation de la feuille de route 2020-2022 du Groupe. L'affectation de la marge brute entre les régions commerciales et le Siège ainsi réalisée permet d'obtenir une performance par secteur opérationnel plus pertinente.

Les montants 2021 incluent les impacts de Gerber à compter du 1^{er} juin, de Neteven à compter du 28 juillet et de Gemini à compter du 27 septembre ; ces montants ont également été alloués aux secteurs reportés du Groupe.

La colonne « Siège » permet la réconciliation des montants aux états financiers consolidés du Groupe.

Notes sur le tableau des flux de trésorerie

consolidés

NOTE 40 Éléments non monétaires du résultat

En 2021 comme en 2020, 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 2.28 – Méthodes de conversion), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions, de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées et des intérêts courus non-échus de l'emprunt souscrit par la Société.

Elle incluait en plus, pour 2020, les impacts de franchises de loyer obtenues dans le cadre de la crise sanitaire pour certains contrats de location simple du Groupe et éligibles à l'amendement IFRS 16 (montant non-significatif en 2021).

NOTE 41 Variation du besoin en fonds de roulement

En 2021, les principales variations du besoin en fonds de roulement sont les suivantes :

- + 12 992 milliers d'euros proviennent de l'augmentation des stocks, liée à la reprise de l'activité, et à une augmentation des stocks de sécurité pour faire face aux tensions sur les approvisionnements ;
- – 4 537 milliers d'euros proviennent du solde du crédit d'impôt recherche de 2017 encaissé au cours du troisième trimestre 2021 (cf. note 16) ;
- – 1 959 milliers d'euros proviennent de l'augmentation des dettes fournisseurs ;
- – 6 905 milliers d'euros proviennent de l'augmentation des acomptes reçus sur commandes ;
- – 10 405 milliers d'euros proviennent de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2020, majoritairement payée en 2021, et celle, comptabilisée au cours de l'exercice 2021 et qui sera payée en 2022 ;
- + 830 milliers d'euros proviennent des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

La variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, 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) est proche de zéro pour l'exercice 2021.

En 2020, les principales variations du besoin en fonds de roulement étaient les suivantes :

- – 12 204 milliers d'euros provenaient de la diminution des créances clients, compte tenu notamment de la diminution du chiffre d'affaires des licences de logiciel, des équipements et des services non récurrents ;
- + 1 082 milliers d'euros provenaient de l'augmentation des stocks ;
- – 2 598 milliers d'euros provenaient du solde du crédit d'impôt recherche de 2016 encaissé au cours du troisième trimestre 2020 ;
- + 3 568 milliers d'euros provenaient de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2019, majoritairement payée en 2020, et celle, comptabilisée au cours de l'exercice 2020 et payée en 2021 ;
- + 361 milliers d'euros provenaient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représentait un montant significatif.

NOTE 42 Variation des dettes long terme et court terme

En 2021, le Groupe a contracté un emprunt bancaire de 140 millions d'euros, tel que décrit en note 22. C'est ce montant, net des frais afférents, qui figure au tableau des flux de trésorerie consolidés en 2021.

En outre, le Groupe a décaissé 605 milliers d'euros en 2021 au titre des intérêts de cet emprunt.

NOTE 43 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 et des remboursements des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16.

	2021	2020
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	54 509	36 030
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(6 365)	(5 035)
Remboursement des obligations locatives	(8 649)	(5 844)
Cash-flow libre	39 495	25 151
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(8 012)	-
Cash-flow libre avant éléments non récurrents	47 507	25 151

En 2021, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de 50 442 milliers d'euros (34 015 milliers d'euros en 2020), une diminution du besoin en fonds de roulement de 9 984 milliers d'euros (diminution de 9 791 milliers d'euros en 2020) et une augmentation des autres actifs non courants d'exploitation de 5 917 milliers d'euros (correspondant à la portion du crédit d'impôt recherche de l'exercice 2021, non encaissé et non imputé sur l'impôt à payer de Lectra SA - 7 776 milliers d'euros en 2020).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 41 ci-dessus.

Le cash-flow libre s'élève à 39 495 milliers d'euros, et il comprend 8 012 milliers d'euros de décaissements à caractère non récurrent, intégralement liés à l'acquisition de Gerber ; le cash-flow libre courant s'élève ainsi à 47 507 milliers d'euros. En 2020, ce dernier s'élevait à 25 151 milliers d'euros et ne comprenait aucun élément à caractère non récurrent.

Le remboursement des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16 n'a pas d'effet sur la performance telle que suivie par le Groupe ; il a donc été déduit dans l'analyse du cash-flow libre ci-dessus.

6. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée générale

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin

75016 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LECTRA S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements à l'export (Note 2.20 et 28 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le Groupe commercialise des solutions technologiques intégrées (équipements de découpe automatique et logiciels) et des services associés tels que la maintenance technique, le support à distance, la formation, le conseil et la vente de consommables et de pièces.

Pour l'exercice 2021, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à € 387,6 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels s'effectue à l'étranger.

Les modalités de transfert des risques et avantages de ces ventes, décrites dans la note 2.20 de l'annexe aux comptes consolidés diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur dans la détermination de la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, en particulier autour de la date de clôture de l'exercice.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements à l'export autour de la date de clôture de l'exercice est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes du Groupe ;
- l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente ;
- de délais de transport pouvant aller de quelques jours à quelques semaines selon les destinations et de leur accroissement significatif sur la fin d'année 2021.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- identifier et tester, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, l'efficacité des contrôles automatiques intégrés dans les systèmes d'information impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires et pertinents pour notre audit ;
- sur la base d'un échantillon sélectionné de ventes d'équipements à l'export autour de la date de clôture de l'exercice 2021 :
 - rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
 - vérifier la correcte prise en compte des incoterms ;
- vérifier le caractère approprié de l'information fournie dans les notes 2.20 et 28 de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des écarts d'acquisition (Notes 2.3, 2.7 et 7 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe a été amené à réaliser des opérations de croissance externe et à reconnaître plusieurs écarts d'acquisition.

Ces écarts d'acquisition correspondent à l'écart entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis, tels que décrits dans la note 2.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Ils sont suivis au niveau de quatre grandes régions géographiques qui correspondent aux quatre groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) identifiées par le Groupe.

La Direction s'assure lors de chaque exercice, par le biais de tests de dépréciation, que la valeur comptable de chacun de ces écarts d'acquisition, figurant au bilan pour un montant de 275,3 M€ (contre 46,5 M€ au 31 décembre 2020), n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre par la Direction et le détail des hypothèses retenues sont décrits respectivement dans les notes 2.7 et 7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de leur montant significatif dans les états financiers et de l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination du taux de croissance à l'infini et des taux d'actualisation appliqués aux projections de flux de trésorerie.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de la méthodologie décrite dans l'annexe aux comptes consolidés en réalisant, notamment, les travaux suivants :

- apprécier la correcte identification des nouveaux groupes d'UGT suite à l'acquisition de Gerber Technology ;
- vérifier le caractère approprié du modèle de valorisation utilisé ;
- analyser la cohérence entre les éléments composant la valeur comptable des différents groupes d'UGT et les éléments inclus dans les projections des flux de trésorerie ;
- vérifier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;

- comparer les projections de flux de trésorerie 2021 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les données réelles ;
- analyser le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les différents groupes d'UGT du Groupe et en particulier du taux de croissance à l'infini retenu par la Direction ;
- revoir le calcul des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés attendus des différents groupes d'UGT ;
- analyser les tests de sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues par la Direction telle que présentée dans la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés ;
- vérifier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes 2.3, 2.7 et 7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nos travaux ont été mis en œuvre avec l'appui de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Acquisition de Gerber Technology (Note 2.30 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le 1^{er} juin 2021, Lectra a acquis 100% du groupe américain Gerber Technology pour un montant de 339,2 millions d'euros. Cette opération a été financée par un montant de 173,9 millions d'euros en numéraire, issu d'un emprunt externe de 140,0 millions d'euros et de la trésorerie de Lectra, ainsi que par l'émission de 5 millions de nouvelles actions Lectra au cours de 33,05 euros au bénéfice d'AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber Technology.

La Direction a considéré que l'acquisition de Gerber Technology par Lectra remplit la définition d'un regroupement d'entreprises au sens de la norme IFRS 3 - Regroupements d'entreprises.

Dans le cadre de l'affectation provisoire du prix d'acquisition, la Direction a procédé à l'identification et à la détermination de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris, avec l'appui d'experts indépendants en valorisation. Les actifs incorporels relatifs aux marques, technologies et relations clients ont été estimés à 151,0 millions de dollars (133,3 millions d'euros au cours de change du 31 décembre 2021) et l'écart d'acquisition provisoire a été évalué à 239,2 millions de dollars (211,2 millions d'euros au cours de change du 31 décembre 2021).

Compte tenu du caractère significatif de l'acquisition de Gerber Technology sur les comptes consolidés de Lectra au 31 décembre 2021 et de l'importance des jugements exercés par la Direction dans le cadre de l'allocation provisoire de la contrepartie transférée, nous avons considéré l'acquisition de Gerber Technology comme un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Dans ce contexte, nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance et analyser les principaux contrats encadrant la transaction ;
- apprécier la conformité du traitement comptable de l'opération avec la norme IFRS 3 - Regroupements d'entreprises ;
- réaliser des procédures substantives sur le bilan d'ouverture de Gerber Technology au 1^{er} juin 2021 ;
- s'agissant des divergences entre le référentiel comptable américain et le référentiel des normes comptables IFRS :
 - obtenir le rapport de l'expert indépendant engagé par la Direction pour l'assister dans leur identification et leur chiffrage ;
 - apprécier, avec l'appui de nos spécialistes en transition comptable, l'approche mise en œuvre, et l'exhaustivité des divergences recensées ainsi que leur correcte valorisation et comptabilisation.
- s'agissant de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris et la détermination de l'écart d'acquisition provisoire :
 - obtenir le rapport de l'expert indépendant engagé par la Direction pour l'assister dans leur identification et leur évaluation ;
 - apprécier, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le processus mis en place, les méthodologies utilisées, les principales hypothèses sous-jacentes et l'exactitude arithmétique des calculs effectués.
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la note 2.30 de l'annexe aux comptes consolidés du groupe.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général et du Directeur financier. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société LECTRA S.A. par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 32^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 26^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations

nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la

circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés

pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 23 février 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers
Flora Camp

KPMG SA
Anne Jallet-Auguste



05

Comptes annuels
de la Société mère

05

Comptes annuels
de la Société mère

1. BILAN	217
2. COMPTE DE RÉSULTAT	218
3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE.....	219
4. ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE.....	220
NOTE 1 – Immobilisations incorporelles	224
NOTE 2 – Immobilisations corporelles.....	225
NOTE 3 – Immobilisations financières.....	226
NOTE 4 – Stocks et en-cours.....	227
NOTE 5 – Clients et comptes rattachés	228
NOTE 6 – Autres créances.....	228
NOTE 7 – Comptes de régularisation actif.....	229
NOTE 8 – Capitaux propres.....	229
NOTE 9 – Provisions pour risques et charges.....	233
NOTE 10 – Emprunts et dettes financières	234
NOTE 11 – Fournisseurs et autres dettes court terme.....	234
NOTE 12 – Compte de régularisation passif.....	234
NOTE 13 – Chiffre d'affaires	235
NOTE 14 – Autres produits d'exploitation	235
NOTE 15 – Charges de personnel	235
NOTE 16 – Autres charges d'exploitation.....	237
NOTE 17 – Dotations aux amortissements et aux provisions	237
NOTE 18 – Résultat financier	237
NOTE 19 – Produits et charges exceptionnelles.....	238
NOTE 20 – Impôts sur les sociétés	238
NOTE 21 – Engagements donnés et reçus.....	239
NOTE 22 – Filiales et participations	241
5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS.....	243
6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS.....	247

1. Bilan

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2021			2020
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	note 1	42 640	(33 290)	9 349	10 184
Immobilisations corporelles	note 2	54 204	(33 056)	21 149	22 009
Immobilisations financières	note 3	473 891	(1 188)	472 704	80 184
Total actif immobilisé		570 735	(67 534)	503 201	112 377
Stocks et en-cours	note 4	34 120	(8 707)	25 413	20 272
Clients et comptes rattachés	note 5	38 388	(402)	37 986	30 407
Autres créances	note 6	25 776	-	25 776	23 493
Autres valeurs disponibles	note 10	71 285	-	71 285	99 924
Total actif circulant		169 568	(9 109)	160 459	174 095
Comptes de régularisation actif	note 7	7 138	-	7 138	5 140
Total actif		747 441	(76 643)	670 798	291 612

PASSIF

(en milliers d'euros)		2021	2020
Capital social	note 8	37 743	32 512
Primes d'émission et de fusion	note 8	139 511	19 387
Réserves de réévaluation		109 382	37 253
Report à nouveau et réserves		101 587	95 295
Résultat de l'exercice		21 750	13 208
Capitaux propres	note 8	409 973	197 655
Provisions pour risques et charges	note 9	10 858	11 793
Dettes financières à long terme	note 10	119 000	-
Fournisseurs et autres passifs à court terme	note 11	94 551	68 317
Dettes fiscales		814	713
Emprunts et dettes financières à court terme	note 10	21 102	-
Total dettes à court terme		116 467	69 030
Comptes de régularisation passif	note 12	14 501	13 134
Total passif		670 798	291 612

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

2. Compte de résultat

Société mère

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2021	2020
Chiffre d'affaires	note 13	192 805	158 066
Autres produits d'exploitation	note 14	6 398	4 289
Achats consommés		(54 801)	(41 035)
Charges de personnel	note 15	(79 789)	(69 281)
Autres charges d'exploitation	note 16	(41 112)	(31 498)
Impôts et taxes		(3 133)	(4 293)
Dotations aux amortissements et aux provisions	note 17	(9 652)	(10 778)
Résultat opérationnel		10 717	5 470
Charges et produits financiers		5 258	771
Résultat de change		7	(299)
Résultat financier	note 18	5 266	472
Résultat courant avant impôt		15 982	5 941
Produits et charges exceptionnels	note 19	357	11
Participation des salariés	note 15	-	-
Impôt sur les sociétés	note 20	5 411	7 255
Résultat net		21 750	13 208

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

3. Tableau des flux de trésorerie

Société mère

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2021	2020
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net		21 750	13 208
Amortissements et provisions d'exploitation		8 200	10 638
Éléments non monétaires du résultat		378	364
Plus ou moins-values sur cession d'actifs		6	25
Capacité d'autofinancement d'exploitation		30 333	24 235
Variation des stocks et en-cours		(6 774)	(255)
Variation des créances clients et comptes rattachés		(7 660)	4 753
Variation des fournisseurs et autres passifs à court terme		26 234	1 426
Variation des autres créances et des dettes fiscales		(2 821)	(4 369)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		8 978	1 554
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		39 311	25 790
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Variation des immobilisations incorporelles	note 1	(2 668)	(5 281)
Variation des immobilisations corporelles	note 2	(2 636)	(2 180)
Variation des immobilisations financières	note 3	(197 783)	(922)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(203 087)	(8 383)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital en numéraire	note 8	2 855	3 998
Versements de dividendes		(7 820)	(12 844)
Accroissement des dettes long terme et court terme		140 102	-
Remboursement des dettes long terme et court terme		-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	note 10	135 138	(8 846)
Variation de la trésorerie		(28 639)	8 560
Trésorerie au 1^{er} janvier		99 924	91 364
Variation de la trésorerie		(28 639)	8 560
Incidence des variations de cours de change		-	-
Trésorerie au 31 décembre		71 285	99 924

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

4. Annexe aux comptes de la Société mère

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 de la société mère ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2022 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2022.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2021 sont présentés conformément aux dispositions du Code de commerce, de la loi du 30 avril 1983, de son décret d'application du 29 novembre 1983 et du plan comptable 2014.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2021.

Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2022 de distribuer en 2022, au titre de l'exercice 2021, un dividende de 0,36 € par action.

La société a versé un dividende de 0,24 € par action en 2021 au titre de l'exercice 2020.

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.

Les valeurs comptables des actifs incorporels sont revues à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur de chacun des actifs considérés.

Logiciels et développements internes

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

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

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, la société 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.

Technologies, brevets et marques

La société n'est pas dépendante de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

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.

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

Les droits détenus par la société, 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.

La société 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.

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.

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.

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.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les filiales consolidées (titres mis en équivalence) et dans les filiales non consolidées (titres et prêts).

Par dérogation à la règle générale, la société applique le principe de la mise en équivalence dans ses comptes sociaux : les titres de participation dans les filiales consolidées sont inscrits au bilan en fonction de la quote-part des capitaux propres qu'ils représentent, déterminée d'après les règles de consolidation du Groupe.

Pour les autres titres et prêts, les provisions sont constituées sur la base d'une appréciation de la juste valeur de ces sociétés, fondée sur leur situation financière, leur rentabilité et leurs perspectives d'avenir.

ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 avril 2021 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 (AMF).

Le 27 décembre 2018, Lectra a signé avec Exane BNP Paribas un nouveau contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise applicable, à compter du 1^{er} janvier 2019. Ce nouveau contrat a pris effet à compter du 2 janvier 2019 et a remplacé le précédent contrat signé le 11 mai 2012 avec Exane BNP Paribas.

STOCKS ET EN-COURS

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 dépréciation est constituée.

Les dépréciations relatives aux stocks de consommables et pièces 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.

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur 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.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société.

Ces placements monétaires sont immédiatement disponibles et le montant équivalent en trésorerie est connu ou sujet à une incertitude négligeable.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

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.

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 la société à ses clients lors de la vente d'équipements : 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.

Provisions pour avantages différés (dont indemnités de départ à la retraite)

Les indemnités de départ qui seront perçues par les salariés en application de la convention collective font l'objet d'une provision qui correspond à la valeur actualisée de cet engagement selon les principes relatifs à la recommandation 2003-RO1 du CNC. Suite à l'analyse de la décision de l'IFRIC 21 par l'ANC, la société a opté pour la modification de la période de répartition des droits.

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 de la société), un taux de charges sociales moyen et un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées. La société a opté pour l'enregistrement intégral dans le compte de résultat des écarts actuariels.

La charge globale, tous éléments confondus, est comptabilisée en provision pour risques et charges (cf. note 9).

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 dettes à court terme lorsque le paiement doit intervenir dans les douze mois ou en dettes à long terme lorsque l'échéance est supérieure à un an.

CRÉANCES ET DETTES EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les créances et dettes libellées en devises sont enregistrées en utilisant le cours de change moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

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

L'écart de conversion résultant de cette réévaluation figure dans les rubriques « Comptes de régularisation actif » et « Comptes de régularisation passif » du bilan. Les gains et pertes latents de change sont compensés devise par devise lorsque les échéances sont comparables, et ajustés pour tenir compte des couvertures de change contractées par la société. Si la position globale par devise expose la société à un risque, une provision est constituée pour y faire face.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente d'équipements et de logiciels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur.

Pour les équipements, ces conditions sont remplies lors du transfert physique 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 aux logiciels vendus sous forme d'abonnement est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client.

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.

SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont enregistrées au compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées en produits constatés d'avance lors de leur encaissement et enregistrées 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.

FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par la société 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.

INSTRUMENTS FINANCIERS

La société utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux risques de variation des cours de change.

Les profits et pertes sur les contrats de change à terme destinés à la couverture du risque de change sont constatés en résultat dans la même période que les opérations couvertes.

Notes sur le bilan

Société mère

NOTE 1 Immobilisations incorporelles

2020	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2020	23 365	2 203	9 557	35 125
Acquisitions externes	671	91	3 077	3 839
Développements internes	1 442	-	-	1 442
Sorties	(429)	-	-	(429)
Valeur brute au 31 décembre 2020	25 050	2 294	12 634	39 977
Amortissements au 31 décembre 2020	(20 732)	(2 075)	(6 987)	(29 793)
Valeur nette au 31 décembre 2020	4 318	219	5 647	10 184

2021	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2021	25 050	2 294	12 634	39 977
Acquisitions externes	194	51	-	245
Développements internes	2 423	-	-	2 423
Sorties	(5)	-	-	(5)
Valeur brute au 31 décembre 2021	27 661	2 345	12 634	42 640
Amortissements au 31 décembre 2021	(22 061)	(2 161)	(9 068)	(33 290)
Valeur nette au 31 décembre 2021	5 600	184	3 565	9 349

Les amortissements ont évolué comme suit :

2021	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2021	(20 732)	(2 075)	(6 987)	(29 793)
Dotations aux amortissements	(1 335)	(86)	(2 082)	(3 502)
Sorties	5	-	-	5
Amortissements au 31 décembre 2021	(22 061)	(2 161)	(9 068)	(33 290)

Logiciels et développements internes

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, la société a acquis en 2020 et 2021 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.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par la société l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

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

Autres immobilisations incorporelles

En 2021, la société n'a pas fait d'acquisition d'autres immobilisations incorporelles.

En 2020, l'augmentation de cette rubrique correspondait au rachat de la propriété intellectuelle précédemment détenue par Kubix Lab Srl (copyright, codes sources des logiciels, brevets et marques, savoir-faire) pour un montant de 3 077 milliers d'euros.

L'essentiel du solde est constitué de la propriété intellectuelle précédemment détenue par Investronica, pour un montant de 6 788 milliers d'euros et d'un fonds commercial d'une société acquise en 2005, non amortissable, pour un montant de 1 256 milliers d'euros.

NOTE 2 Immobilisations corporelles

2020	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2020	9 688	17 528	23 997	51 212
Investissements	174	628	1 185	1 987
Mises au rebut/cessions	-	(11)	(236)	(248)
Valeur brute au 31 décembre 2020	9 862	18 145	24 946	52 952
Amortissements au 31 décembre 2020	(2 997)	(9 848)	(18 097)	(30 943)
Valeur nette au 31 décembre 2020	6 865	8 297	6 849	22 009

2021	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2021	9 862	18 145	24 946	52 952
Investissements	260	941	1 436	2 636
Mises au rebut/cessions	-	(17)	(1 367)	(1 384)
Valeur brute au 31 décembre 2021	10 122	19 068	25 014	54 204
Amortissements au 31 décembre 2021	(3 252)	(11 087)	(18 717)	(33 056)
Valeur nette au 31 décembre 2021	6 870	7 982	6 297	21 149

Les amortissements ont évolué comme suit :

2021	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2021	(2 997)	(9 848)	(18 097)	(30 943)
Dotations aux amortissements	(254)	(1 255)	(1 982)	(3 491)
Mises au rebut/cessions	-	17	1 362	1 378
Amortissements au 31 décembre 2021	(3 252)	(11 087)	(18 717)	(33 056)

Terrains et constructions

Les terrains et constructions concernent uniquement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut de 10 122 milliers d'euros et un montant net de 6 870 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 466 m². Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site.

Ces investissements correspondent principalement à l'extension et la réhabilitation de bâtiments pour un montant de 260 milliers d'euros en 2021 et 174 milliers d'euros en 2020.

Au 31 décembre 2021, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 665 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 9 457 milliers d'euros, amortie à hauteur de 3 252 milliers d'euros.

Agencements et aménagements

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant brut de 19 068 milliers d'euros et un montant net de 7 982 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2021 (941 milliers d'euros) et en 2020 (628 milliers d'euros). En 2021 comme en 2020, ils correspondent principalement à l'extension et la réhabilitation de bâtiments.

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2021 et 2020 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 3 Immobilisations financières

2020	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2020	74 020	3 263	1 085	78 369
Augmentations	878	-	9 641	10 519
Réserves de réévaluation	2 480	-	-	2 480
Diminutions	-	(299)	(9 597)	(9 896)
Valeur brute au 31 décembre 2020	77 379	2 964	1 129	81 472
Provisions au 31 décembre 2020	-	(1 282)	(6)	(1 288)
Valeur nette au 31 décembre 2020	77 379	1 682	1 123	80 184

2021	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2021	77 379	2 964	1 129	81 472
Augmentations	319 931	7	19 400	339 338
Réserves de réévaluation	72 129	-	-	72 129
Diminutions	-	-	(19 048)	(19 048)
Valeur brute au 31 décembre 2021	469 439	2 971	1 481	473 891
Provisions au 31 décembre 2021	-	(1 188)	-	(1 188)
Valeur nette au 31 décembre 2021	469 439	1 783	1 481	472 704

Titres mis en équivalence

Les réserves de réévaluation correspondent à la différence entre la valeur d'équivalence et le coût d'acquisition des titres mis en équivalence dans le cas où la valeur d'équivalence est supérieure au coût d'acquisition des titres, ce qui est le cas au 31 décembre 2021 comme en 2020. En 2021, l'accroissement des réserves de réévaluation provient de l'amélioration des situations nettes de certaines filiales.

Acquisition de Gemini

Le Groupe a annoncé le 6 septembre l'acquisition de la société roumaine Gemini.

L'acquisition porte en 2021 sur 60 % du capital et des droits de vote de Gemini CAD Systems, pour un montant de 9,4 millions d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en deux temps en septembre 2024 et septembre 2026, et portera le total du prix d'acquisition à un montant compris entre 13 et 20 millions d'euros.

Acquisition de Neteven

Le Groupe a annoncé le 24 juin l'acquisition de la société française Neteven.

L'acquisition porte en 2021 sur 80 % du capital et des droits de vote de Neteven, pour un montant de 12 584 millions d'euros dont 0,2 millions d'euros d'ajustement relatif à la clause de révision des prix. L'acquisition du solde aura lieu en juin 2025 pour un montant compris entre 0,6 et 0,9 fois le chiffre d'affaires récurrent 2024.

Acquisition de Gerber

Le 1^{er} juin 2021, Lectra a finalisé l'acquisition de toutes les actions de Gerber pour un montant de 175 millions d'euros – financés par un emprunt de 140 millions d'euros et par la trésorerie du Groupe – auxquels s'ajoutent cinq millions de nouvelles actions Lectra émises au bénéfice de AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber.

Acquisition de Retviews

En juillet 2019, le Groupe a acquis la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL. L'acquisition portait à cette date sur 70 % du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8,0 millions d'euros. Comme initialement prévu, Lectra a acquis en juillet 2020 10 % additionnels du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 1,0 million d'euros : 0,9 million d'euros versés en juillet 2020 et le solde en janvier 2021. De même, en juillet 2021, Lectra a de nouveau acquis 10 % additionnels, pour un montant de 1 495 milliers d'euros (1 196 milliers d'euros versés en juillet 2021 et le solde en janvier 2022).

L'acquisition du solde du capital et des droits de vote aura lieu en juillet 2022 pour un montant d'environ 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

Autres titres et prêts

En 2021, l'augmentation de cette rubrique correspond aux écarts de conversion relatifs au prêt consenti par la société à sa filiale Lectra Brasil Ltda.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les actions détenues en propre constituent l'essentiel de cette rubrique. La société détenait, au 31 décembre 2021, 7 035 actions, soit 0,02 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,04 % au 31 décembre 2020), pour un montant total de 271 milliers d'euros (343 milliers d'euros au 31 décembre 2020), soit un prix de revient moyen de 38,51 € par action.

Les mouvements sur les actions détenues en propre sont détaillés ci-dessous :

	2021			2020		
	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)	13 997	343	24,50	31 549	698	22,13
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	295 169	9 486	32,14	242 587	4 620	19,05
Ventes (au cours de réalisation)	(302 131)	(9 914)	32,81	(260 139)	(5 018)	19,29
Flux net de l'exercice	(6 962)	(428)		(17 552)	(398)	
Plus-values (moins-values) de cession		356			43	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	7 035	271	38,51	13 997	343	24,50

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 1 199 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

La société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

NOTE 4 Stocks et en-cours

	2021	2020
Stocks de matières premières	22 117	19 564
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	12 003	8 420
Valeur brute	34 120	27 984
Stocks de matières premières	(5 191)	(4 798)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(3 516)	(2 913)
Dépréciations	(8 707)	(7 712)
Stocks de matières premières	16 926	14 766
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	8 487	5 506
Valeur nette	25 413	20 272

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

En 2021, 638 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (1 073 milliers d'euros en 2020), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

NOTE 5 Clients et comptes rattachés

	2021	2020
Clients et comptes rattachés Groupe	19 843	15 377
Provisions pour dépréciation Groupe	-	-
Clients et comptes rattachés Groupe, nets	19 843	15 377
Clients et comptes rattachés hors Groupe	18 545	15 536
Provisions pour dépréciation hors Groupe	(402)	(507)
Clients et comptes rattachés hors Groupe, nets	18 142	15 030
Total clients et comptes rattachés, brut	38 388	30 913
Provisions pour dépréciation	(402)	(507)
Total clients et comptes rattachés, net	37 986	30 407

Les comptes clients au 31 décembre 2021 intègrent 12 436 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2022 (11 349 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2020, relatifs à l'exercice 2021). La contrepartie est enregistrée dans les comptes de régularisation passif (cf. note 12). La société ne détient aucune créance clients dont l'échéance serait à plus d'un an.

NOTE 6 Autres créances

	À moins de un an	De un à cinq ans	Total
Avances accordées au personnel	20	-	20
Crédit d'impôt recherche	5 039	18 936	23 975
Dégrèvement de la taxe de 3 % sur les dividendes	317	-	317
TVA	1 335	-	1 335
Autres créances diverses	129	-	129
Total	6 839	18 936	25 776

Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait 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.

Le crédit d'impôt recherche (8 163 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2021 a été comptabilisé mais non encaissé.

Ainsi, au 31 décembre 2021, Lectra SA détient une créance de 23 975 milliers d'euros sur le Trésor public français composée du seul solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2021 (5 917 milliers d'euros), pour 2020 (7 847 milliers d'euros), pour 2019 (5 173 milliers d'euros) et 2018 (5 039 milliers d'euros).

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 recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé, au cours du troisième trimestre 2021, le solde de 4 537 milliers d'euros au titre du crédit d'impôt 2017 et devrait percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2022 (crédit d'impôt 2018), 2023 (crédit d'impôt 2019), 2024 (crédit d'impôt 2020) et 2025 (crédit d'impôt 2021). 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 2021, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable pour un montant de 1 335 milliers d'euros (352 milliers d'euros au 31 décembre 2020), ainsi qu'un montant de 317 milliers d'euros au titre du remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes, inchangé par rapport au 31 décembre 2020.

NOTE 7 Comptes de régularisation actif

	2021	2020
Frais de loyers et d'assurance	752	328
Frais de location de matériel informatique	3 073	2 301
Autres charges constatées d'avance	1 195	586
Écarts de conversion actif	2 118	1 925
Total	7 138	5 140

NOTE 8 Capitaux propres

	2021	2020
Capitaux propres au 1^{er} janvier	197 655	190 813
Mouvements capital et primes d'émission	125 355	3 998
Mouvements réserves de réévaluation	72 129	2 480
Mouvements report à nouveau ⁽¹⁾	904	-
Distributions de dividendes	(7 820)	(12 844)
Résultat net de l'exercice	21 750	13 208
Capitaux propres au 31 décembre	409 973	197 655

(1) Il s'agit de l'ajustement lié à la décision IFRIC 21 par l'ANC consistant à diminuer l'engagement de départ à la retraite à l'ouverture de l'exercice en cours.

Note 8.1 Capital social, primes d'émission et de fusion

Le capital social au 31 décembre 2021 est de 37 742 959 €, divisé en 37 742 959 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 32 511 651 € divisé en 32 511 651 actions d'une valeur nominale de 1,00 €, au 31 décembre 2020).

Il a été augmenté d'un montant nominal de 5 000 000 € par l'émission de 5 000 000 d'actions ordinaires nouvelles, le 1^{er} juin 2021, en faveur de AIPCF VI LG Funding LP pour l'acquisition de Gerber Technology, conformément au vote de l'Assemblée générale du même jour. Cette augmentation de capital est assortie d'une prime d'émission de 117 500 000 € et d'un montant de 42 750 000 € directement comptabilisé dans les réserves.

Le capital social a également été augmenté depuis le 1^{er} janvier 2021 de 231 308 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 2 797 067 €) par la création de 231 308 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

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 2021 et 2020.

Note 8.1.1 Capital social

	2021		2020	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	32 511 651	32 511 651	32 099 100	32 099 100
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	5 000 000	5 000 000	-	-
Exercice d'options de souscription d'actions	231 308	231 308	412 551	412 551
Capital social au 31 décembre	37 742 959	37 742 959	32 511 651	32 511 651

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 8.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2021	2020
Primes d'émission et de fusion au 1 ^{er} janvier	19 387	15 802
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	117 327	-
Exercice d'options de souscription d'actions	2 797	3 585
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	139 511	19 387

Note 8.2 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, Daniel Harari, désormais Président-Directeur général, avait procédé à l'époque, à son initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à ses actions.

L'assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2021, 37 518 152 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 224 807 actions (soit 0,6 % 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 2021 est en principe de 37 967 766 ; il est réduit à 37 960 731 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 8.3 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 8.4 Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2021, 284 salariés sont bénéficiaires de 1 036 118 options et 7 anciens salariés détiennent toujours 66 352 options, soit au total, 291 bénéficiaires (respectivement 295, 2 et 297 au 31 décembre 2020).

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 38 845 429 et se décompose comme suit :

- capital social : 37 742 959 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 102 470 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 au 31 décembre 2021 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 2021, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 102 470 €, assortie d'une prime d'émission totale de 21 496 215 €.

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.

Note 8.4.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2021		2020	
	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	1 187 679	16,61	1 615 683	17,84
Options attribuées au cours de l'exercice	208 441	33,50	837 236	18,00
Options exercées au cours de l'exercice	(231 308)	13,09	(412 551)	9,69
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(62 342)	17,39	(852 689)	23,65
Options en vigueur au 31 décembre	1 102 470	20,50	1 187 679	16,61
- dont options exerçables	199 561	15,88	379 715	13,43
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	902 909	21,52	807 964	18,11

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options sera définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1^{er} janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Pour les plans antérieurs au 1^{er} janvier 2016 et encore en vigueur au 31 décembre 2021, l'intégralité des options ont vu leur droit d'exercice acquis et sont donc exerçables.

Note 8.4.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2021 par catégorie de bénéficiaires

	2021				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	15	389 167	35 %	55 840	333 327
Équipe de management du Groupe	19	147 332	13 %	20 203	127 129
Autres salariés	250	499 619	45 %	57 166	442 453
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	7	66 352	6 %	66 352	-
Total	291	1 102 470	100 %	199 561	902 909

(1) Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif, hormis Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur Général, qui ne détient pas d'option.

Note 8.4.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2021 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
16 juin 2014	16 juin 2022	13 436	8,50
12 juin 2015	12 juin 2023	22 508	13,75
9 juin 2016	9 juin 2024	90 652	14,50
8 juin 2017	8 juin 2025	2 308	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	15 752	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	9 799	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	744 137	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	203 878	33,50
Total		1 102 470	20,50

La ventilation par échéance d'exercice des 66 352 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 11 447 options en 2022, 5 765 options en 2023 et 49 140 options en 2024.

Note 8.4.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2021 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2022	4 034
2023	694 997
2024	203 878
Total	902 909

Note 8.4.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 8.4.6 Options attribuées en 2021

Le Conseil d'administration du 8 juin 2021 a attribué, au titre du plan d'options 2021, un maximum de 208 441 options de souscription d'actions à 190 bénéficiaires, au prix d'exercice de 33,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 123 725 options à 36 bénéficiaires, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée pour 50 % à la présence au 31 décembre 2024 et pour 50 % aux performances de 2021 et à la présence au 31 décembre 2024 ;
- 84 716 options à 154 bénéficiaires, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2024.

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2021 est ensuite calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2021, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2021.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2021, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires concernés. Ainsi, 1 783 options de souscription d'actions ont été annulées du fait de la non-réalisation des objectifs de performance.

Par ailleurs, 2 780 options de souscription d'actions sont devenues caduques, notamment en raison du départ de sept bénéficiaires en 2021.

De ce fait, au 31 décembre 2021, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (208 441 options à 190 bénéficiaires) a été ramené à 203 878, et le nombre de bénéficiaires à 183.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2021 totalisent 78 484 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2024 (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 à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 15j, 15k et 15l, entre le 1^{er} janvier 2021 et le 31 décembre 2024), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

Par ailleurs, 57 779 options attribuées antérieurement à 2021 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 8.4.7 Options exercées en 2021

231 308 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2020 ont été exercées en 2021.

Date d'attribution du plan d'options	2021	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
13 juin 2013	24 608	6,25
16 juin 2014	39 970	8,50
12 juin 2015	51 958	13,75
9 juin 2016	103 411	14,50
8 juin 2017	11 361	28,25
Total	231 308	13,09

NOTE 9 Provisions pour risques et charges

	Au 1 ^{er} janvier 2021	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31 décembre 2021
Provision pour perte de change	800	485	(7)	-	1 278
Provision pour garantie et risques techniques	343	1 350	(914)	-	779
Provision pour indemnités de départ à la retraite	9 606	597	(346)	(1 765)	8 092
Provision pour risques sociaux	1 043	304	(220)	(418)	709
Total	11 793	2 736	(1 487)	(2 183)	10 858

Note 9.1 Provisions pour perte de change

Les provisions pour pertes de change matérialisent le risque de la société sur ses positions long terme et court terme en devises (cf. note 18).

Note 9.2 Provisions pour indemnités de départ à la retraite

La provision est calculée conformément aux règles et méthodes comptables en vigueur. Les taux retenus dans le cadre des hypothèses actuarielles pour l'exercice 2021 sont les suivants :

- un taux moyen de progression des salaires par catégorie socioprofessionnelle et par tranche d'âge (inflation incluse) ;
- un taux d'actualisation de 0,95 % ;
- un taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans de 5,50 % pour les salariés non-cadres et de 10,07 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans ;
- un taux de charges sociales moyen de 46,5 % pour les salariés cadres et 46,0 % pour les salariés non-cadres.

Suite à l'analyse de la décision de l'IFRS IC par l'ANC, la société a opté pour la modification de la période de répartition des droits. Le fait d'opter pour une comptabilisation conforme à la décision de l'IFRS IC est à assimiler à un changement de réglementation comptable qui se traduit par un changement de méthode comptable. Cet impact a été comptabilisé à l'ouverture de l'exercice en cours pour 904 milliers d'euros correspondant à une diminution de l'engagement.

NOTE 10 Emprunts et dettes financières

Note 10.1 Trésorerie nette / Endettement net

	2021	2020
Trésorerie disponible	51 285	64 924
Équivalents de trésorerie	20 000	35 000
Emprunts et dettes financières	(140 102)	-
Endettement net / Trésorerie nette	(68 818)	99 924

Jusqu'au 31 mai 2021, la société n'avait pas d'emprunt ni de dette financière. Elle a ensuite souscrit le 1^{er} juin 2021 un emprunt de 140 millions d'euros auprès de trois banques.

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

Note 10.2 Emprunts et dettes financières par nature et par échéance

L'emprunt souscrit par la société le 1^{er} juin 2021, à échéance cinq ans, est remboursable par quatre tranches annuelles de 15 % et 40 % in fine. Il porte intérêt au taux Euribor 3 mois (avec un plancher à 0 %) auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée à 85 points de base pour la première année.

Au 31 décembre 2021, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2021	2020
Court terme - à moins d'un an	(21 102)	-
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	(119 000)	-
Total	(140 102)	-

Covenant

La société s'était engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 30 juin et le 31 décembre de chaque année un unique ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA (leverage ratio).

Au 31 décembre 2021, ce ratio a été respecté.

NOTE 11 Fournisseurs et autres dettes court terme

	2021	2020
Dettes fournisseurs	16 540	19 048
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	12 953	10 447
Acomptes clients	11 799	11 712
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	32 927	14 202
Dettes sociales	20 332	12 908
Total	94 551	68 317

NOTE 12 Compte de régularisation passif

	2021	2020
Contrats récurrents facturés d'avance	11 550	10 535
Autres revenus différés ⁽¹⁾	885	814
Écarts de conversion passif	2 065	1 785
Total	14 501	13 134

(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 non encore encaissés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif du bilan (cf. note 5).

Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent. Afin d'en optimiser l'encaissement, la société s'efforce d'en facturer le plus grand nombre d'avance.

Notes sur le compte de résultat

Société mère

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.

NOTE 13 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se répartit comme suit :

	2021	2019
France	18 582	15 681
Export Groupe	115 022	101 024
Export hors Groupe	59 202	41 361
Total	192 805	158 066

NOTE 14 Autres produits d'exploitation

	2021	2020
Subvention d'exploitation	16	105
Transfert de charges d'exploitation	599	542
Autres produits de gestion courante	4 468	2 199
Production immobilisée	1 316	1 442
Total	6 398	4 289

En 2020, la société avait bénéficié d'une subvention de la région destinée à la formation.

La rubrique « Transfert de charges d'exploitation » est principalement constituée du montant des frais informatiques qui sont refacturés par la société à l'ensemble de ses filiales.

En 2021, la société a constaté un produit net de 3 284 milliers d'euros relatif aux ajustements de prix de transfert (un produit net de 2 085 milliers d'euros en 2020) et une reprise de provision d'engagement de retraite pour un montant de 904 milliers d'euros (cf. note 9.2).

En 2021, comme en 2020, la rubrique « Production immobilisée » comprend notamment les coûts directement attribuables au développement et au paramétrage des logiciels de gestion de la société.

NOTE 15 Charges de personnel

	2021	2020
Charges de personnel fixes	(67 976)	(67 731)
Charges de personnel variables ⁽¹⁾	(11 814)	(1 550)
Total	(79 789)	(69 281)

(1) Les charges de personnel variables comprennent les montants versés au titre de la prime d'intéressement (cf. note 15.3).

Note 15.1 Effectifs employés au 31 décembre

	2021	2020
Ouvriers	27	29
Employés	80	80
Techniciens	112	112
Agents de maîtrise	5	5
Cadres	661	703
Total	885	929

Note 15.2 Effectif économique au 31 décembre

	2021	2020
Effectif économique (équivalent temps plein)	883	898

Note 15.3 Participation et intéressement des salariés

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, cinq types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

Aucune participation ne sera versée en 2022 au titre de l'exercice 2021 (aucune participation versée en 2021 au titre de l'exercice 2020).

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 2020, couvre la période 2020 - 2022.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2021 s'élève à 5 064 milliers d'euros (462 milliers d'euros au titre de 2020). Pour l'année 2021, un acompte de 1 612 milliers d'euros a été versé en novembre 2021 ; le solde sera payé au premier semestre 2022.

Note 15.4 Rémunération des dirigeants

Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'équipe dirigeante du Groupe était constituée du Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social, du Directeur général adjoint, du Directeur de la stratégie, du Directeur financier, de la Directrice du digital, de la Directrice *customer success*, du Directeur Asie-Pacifique, du Directeur Amériques, du Directeur Europe du Sud et Afrique du Nord, du Directeur Europe du Nord et de l'Est, Moyen-Orient et de la Directrice marketing et communication du Groupe.

Suite à l'intégration de Gerber le 1^{er} juin 2021, elle a été élargie pour intégrer certains des membres dirigeants de Gerber et compte, au 31 décembre 2021, 18 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2021, s'élèvent à 8 018 milliers d'euros (3 379 milliers d'euros en 2020) et se décomposent comme suit :

	2021	2020
Rémunération fixe	3 518	2 460
Rémunération variable	2 832	297
Autres avantages court terme	305	222
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	27	20
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	1 040	-
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	296	380
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	8 018	3 379

(1) Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à lui verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à ses fonctions, au moment de son départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de ses fonctions ; il ne détient par ailleurs aucune option de souscription d'actions.

Note 15.5 Rémunération des administrateurs

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2021, une rémunération d'un montant global de 241 milliers d'euros, (210 milliers d'euros en 2020).

Les cinq administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2021 ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

Note 15.6 Cotisations aux régimes des retraites

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.

Note 15.7 Informations relatives aux droits à la formation individuelle

Au 1^{er} janvier 2015, un nouveau moyen d'accès à la formation, le compte personnel de formation (CPF) remplaçait le droit individuel à la formation (DIF). Les salariés peuvent transférer, jusqu'au 30 juin 2021, le solde d'heures acquises dans le cadre du DIF dans le CPF.

Le volume d'heures cumulées correspondant au DIF acquis au 31 décembre 2014 était de 70 705 heures, dont 70 116 heures qui n'avaient pas encore donné lieu à demande.

NOTE 16 Autres charges d'exploitation

	2021	2020
Autres charges d'exploitation fixes	(29 174)	(21 951)
Autres charges d'exploitation variables	(11 938)	(9 547)
Total	(41 112)	(31 498)

L'augmentation des charges d'exploitation s'explique principalement par l'augmentation des honoraires liés aux acquisitions.

NOTE 17 Dotations aux amortissements et aux provisions

	2021	2020
Dotations aux amortissements		
- immobilisations incorporelles	(3 502)	(3 526)
- immobilisations corporelles	(3 491)	(3 453)
Dotations aux provisions d'exploitation	(2 658)	(3 799)
Total	(9 652)	(10 778)

NOTE 18 Résultat financier

	2021	2020
Produits financiers	31	13
Charges financières	(712)	(3)
Opérations financières Groupe	5 846	861
(Dépréciation) / reprise de provisions des titres et prêts ⁽¹⁾	94	(100)
Résultat de change	7	(299)
Total	5 266	472

(1) Il s'agit essentiellement des mouvements de provisions sur les titres mis en équivalence et sur les autres titres de participation.

En 2021, l'augmentation des charges financières comprend un montant de 707 milliers d'euros d'intérêts relatifs à l'emprunt bancaire de 140 millions d'euros (cf. note 10.2).

La société a perçu en 2021 des dividendes distribués par certaines de ses filiales pour un montant de 5 887 milliers d'euros (937 milliers d'euros en 2020).

Au 31 décembre 2021, la société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2020.

NOTE 19 Produits et charges exceptionnelles

En 2021, la société a constaté en résultat exceptionnel un gain de 357 milliers d'euros correspondant principalement à des plus-values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre (11 milliers d'euros en 2020).

NOTE 20 Impôts sur les sociétés

Au 31 décembre 2021, comme au 31 décembre 2020, la société dégage un résultat fiscal bénéficiaire. Le produit d'impôt net de 5 411 milliers d'euros (7 255 milliers d'euros au 31 décembre 2020) provient principalement du crédit d'impôt recherche de l'exercice, qui s'élève à 8 256 milliers d'euros (8 851 milliers d'euros en 2020), dont est déduit le montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2021, soit 2 246 milliers d'euros (1 439 milliers d'euros en 2020). La différence correspond en 2021 et 2020 à des retenues à la source relatives à certaines redevances logiciels et à des dégrèvements d'impôts.

Informations complémentaires

Société mère

NOTE 21 Engagements donnés et reçus

Note 21.1 Engagements donnés (hors instruments financiers)

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	1 165	4 149	-	5 314
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	5 151	3 936	2	9 089
Total contrats de location simple	6 316	8 085	2	14 403
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 712	66	2 120	3 898

(1) Ces contrats incluent essentiellement des contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de 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 engagements envers les salariés du Groupe et les mandataires sociaux en matière d'options de souscription d'actions font l'objet d'une information détaillée dans la note 8.4.

Par ailleurs, les informations relatives aux droits à la formation individuelle sont données dans la note 15.7.

Note 21.2 Engagements reçus

La société n'a disposé d'aucune ligne de crédit de trésorerie au cours de l'année 2021.

Note 21.3 Instruments financiers de couverture du risque de change

La société a essentiellement utilisé en 2021 et 2020 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles elle opère pour couvrir ses positions bilancielle en devises à chaque fin de mois.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions significatives en devises aux bilans des 31 décembre 2021 et 2020 se décomposent comme suit :

	2021				2020			
	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	(9 061)	(8 000)	4	6 janvier 2022	1 938	1 579	15	7 janvier 2021
CAD	748	520	(5)	6 janvier 2022	1 297	829	(4)	7 janvier 2021
CNH	62 001	8 608	(26)	6 janvier 2022	31 957	4 008	(13)	7 janvier 2021
GBP	(1 671)	(1 989)	5	6 janvier 2022	(1 538)	(1 711)	4	7 janvier 2021
JPY	(274 828)	(2 108)	(6)	6 janvier 2022	(214 933)	(1 699)	4	7 janvier 2021
Autres devises	na	(2 518)	(18)	6 et 7 janvier 2022	na	(1 261)	19	7 janvier 2021
Total		(5 487)	(46)			1 745	25	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en multipliant les montant 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.

Note 21.4 Instruments financiers de couverture du risque de taux

L'exposition de la société aux variations de taux d'intérêt est essentiellement l'exposition à un risque de flux de trésorerie lié à l'emprunt à taux variable.

La société n'a en effet pas couvert, au 31 décembre 2021, par aucun instrument, l'emprunt de 140 millions d'euros souscrit le 1^{er} juin 2021.

L'objectif de la société est de réduire son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat : ces taux sont donc suivis régulièrement, et la société utilisera au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

Note 21.5 Autres engagements financiers

En 2019, dans le cadre de l'acquisition de 70 % du capital et des droits de vote de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL, la société s'était engagée à acquérir le solde du capital et des droits de vote en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022.

En 2021, dans le cadre des acquisitions de 80 % de Neteven et de 60 % de Gemini, la société s'est également engagée à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025 pour Neteven, et en deux fois pour Gemini (2024 et 2026).

NOTE 22 Filiales et participations

Renseignements concernant les filiales et les participations

Société	Pays	% d'intérêt et de contrôle	Capitaux propres	Valeurs brutes des titres de participations
Filiales commerciales				
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	385	244
Lectra Deutschland GmbH	Allemagne	99,9	10 435	2 515
Lectra Australia Pty Ltd	Australie	100,0	369	90
Lectra Benelux NV	Belgique	99,9	2 661	466
Retviews SA	Belgique	90,0	947	10 241
Lectra Brasil Ltda	Brésil	100,0	367	4 873
Lectra Canada Inc.	Canada	100,0	(2 255)	101
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	5 795	2 094
Lectra Hong Kong Ltd	Chine	99,9	(658)	0
Lectra Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	1 686	847
Lectra Danmark A/S	Danemark	100,0	354	139
Lectra Sistemas Española SAU	Espagne	100,0	11 127	59
Lectra Baltic Oü	Estonie	100,0	620	100
Lectra USA Inc.	États-Unis	100,0	13 869	3 623
Knife Holding Corporation Inc.	États-Unis	100,0	364 304	296 588
Lectra Suomi Oy	Finlande	100,0	281	86
Neteven S.A.	France	80,0	12 779	12 584
Lectra Technologies India Private Ltd	Inde	100,0	519	291
Lectra Italia SpA	Italie	100,0	21 259	3 227
Kubix Lab Srl	Italie	100,0	111	7 178
Lectra Japan Ltd	Japon	100,0	687	60
Lectra Maroc Sarl	Maroc	99,4	1 978	145
Lectra Systèmes SA de CV	Mexique	100,0	9 499	1 053
Lectra Portugal Lda	Portugal	99,9	1 245	458
Retviews Bucharest SRL	Roumanie	90,0	80	0
Gemini CAD Systems S.A.	Roumanie	60,0	9 178	9 396
Lectra UK Ltd	Royaume-Uni	99,9	2 630	1 379
Lectra Russia OOO	Russie	100,0	714	5
Lectra Sverige AB	Suède	100,0	602	240
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,0	(283)	88
Lectra Tunisie SA	Tunisie	99,8	536	35
Lectra Tunisie CP SARL	Tunisie	100,0	377	69
Lectra Systemes CAD - CAM AS	Turquie	99,0	204	1 341
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Vietnam	100,0	1 018	442
Lectra Chile SA	Chili	99,9	631	43
Lectra Philippines Inc.	Philippines	99,8	905	0
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	1 006	2 193
Écart de réévaluation				109 382
Total				471 676

Au 31 décembre 2021, l'écart d'équivalence s'élève à 109 382 milliers d'euros et se traduit par une augmentation de 72 129 milliers d'euros des réserves de réévaluation.

Chiffre d'affaires des filiales

	Chiffre d'affaires juridique
Filiales Europe	120 486
Filiales Amériques	119 544
Filiales Asie / Moyen-Orient	69 843
Filiales Afrique	11 989
Total	321 861

Titres de participation

	Montant brut au bilan
Titres mis en équivalence (dont écart de réévaluation)	469 439
Autres titres de participation	2 237
Total	471 676

Échéances des créances et des dettes avec les filiales

Créances	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Prêts	735	-	735
Clients et comptes rattachés	19 757	19 757	-
Acomptes fournisseurs	86	86	-
Total	20 578	19 843	735

Dettes	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Fournisseurs et comptes rattachés	7 555	7 555	-
Acomptes clients	5 269	5 269	-
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	32 927	32 927	-
Total	45 752	45 752	-

5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée générale

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin

75016 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LECTRA S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « Provisions pour avantages différés (dont indemnités de départ à la retraite) », incluse dans les règles et méthodes comptables et sur la note 9.2 de l'annexe aux comptes annuels, qui décrivent respectivement les modalités du changement de réglementation relatif à la comptabilisation des engagements de retraite et son incidence sur les comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements à l'export
(Note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables et note 13 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

La société commercialise des solutions technologiques intégrées (équipements de découpe automatique et logiciels) et des services associés tels que la maintenance technique, le support à distance, la formation, le conseil et la vente de consommables et de pièces.

Pour l'exercice 2021, le chiffre d'affaires de la société s'élève à € 192,8 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels s'effectue à l'étranger.

Les modalités de transfert des risques et avantages de ces ventes, décrites dans la note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables de l'annexe aux comptes annuels, diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur dans la détermination de la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, en particulier en fin d'année.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements à l'export réalisé en fin d'année est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes de la société ;
- l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente ;
- de délais de transport pouvant aller de quelques jours à quelques semaines selon les destinations et de leur accroissement significatif sur la fin d'année 2021.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- identifier et tester, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, la conception et l'efficacité des contrôles automatiques intégrés dans les systèmes d'information impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires et pertinents pour notre audit ;

- sur la base d'un échantillon sélectionné de ventes d'équipements de fin décembre 2021 :
 - rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
 - vérifier la correcte prise en compte des incoterms ;
- vérifier le caractère approprié de l'information présentée dans la note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables et la note 13 de l'annexe aux comptes annuels de la société.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général et du Directeur financier.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société LECTRA S.A. par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 32^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 26^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 23 février 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Flora Camp

KPMG SA
Anne Jallet-Auguste

6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée générale

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin

75016 PARIS

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 23 février 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Flora Camp

KPMG SA

Anne Jallet-Auguste



06

Responsables du Rapport
financier annuel et du contrôle
des comptes

06

Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes

1. ATTESTATION DES RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 250
2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 250

1. Attestation des responsables du 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 figurant en pages 6 à 46 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 elles sont confrontées. »

Paris, le 29 mars 2022

Daniel Harari
Président-Directeur général

Olivier du Chesnay
Directeur financier

2. Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Madame Flora Camp
Crystal Park
63, rue de Villiers
92208 Neuilly sur Seine Cedex

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

KPMG SA

Représenté par Madame Anne Jallet-Auguste
Domaine de Pelu
11, rue Archimède
33692 Mérignac Cedex

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025



NOUS CONTACTER

Par courrier :

Lectra
Relations Investisseurs
16-18, rue Chalgrin
75 016 - Paris

Par mail :

relations.investisseurs@lectra.com

Notre site Internet :

www.lectra.com