

RAPPORT
FINANCIER
2016

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chers actionnaires,

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société et de l'ensemble de ses filiales, pour son quarante-troisième exercice, clos le 31 décembre 2016.

Ce rapport est distinct du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2017 — dans lequel le Conseil d'Administration détaille également les comptes et autres informations relatifs à la société mère Lectra SA et son rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales (« Grenelle II ») — ainsi que du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2017, qui expose les motifs des projets de résolutions soumis au vote des actionnaires, disponibles sur le site Internet de la société, lectra.com.

Les comparaisons détaillées entre 2016 et 2015 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2015 (« données comparables »).

1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2016

Un environnement macroéconomique difficile

Dans son rapport du 11 février 2016, la société avait indiqué qu'elle abordait l'année 2016 avec des fondamentaux opérationnels encore plus solides qu'en 2015 et une structure financière à nouveau renforcée. Les équipes commerciales nouvellement en place devaient monter en puissance progressivement. Elle avait également souligné que l'année s'annonçait une nouvelle fois imprévisible.

Les conditions macroéconomiques et géopolitiques sont effectivement restées difficiles tout au long de l'exercice, plus particulièrement dans certains pays : élections aux États-Unis, avec leurs conséquences sur le Mexique ; situations économiques et politiques au Brésil et en Turquie ; faiblesse de la croissance dans la majorité des pays d'Europe de l'Ouest ; attentats et risques d'attentats dans un nombre croissant de pays...

Ce contexte a continué de peser sur les décisions d'investissement des entreprises.

Forte augmentation des commandes de nouveaux systèmes

Au total, les commandes de nouveaux systèmes atteignent € 115,6 millions, en hausse de € 13,5 millions (+ 13 %) par rapport à 2015 : + 6 % pour les nouvelles licences de logiciels, + 17 % pour les équipements de CFAO et + 5 % pour la formation et le conseil. Géographiquement, la situation est très contrastée : les commandes augmentent de 47 % en Asie-Pacifique et de 18 % en Europe. Elles diminuent de 26 % dans les Amériques (- 21 % en Amérique du Nord et - 44 % en Amérique du Sud) – en 2015, elles avaient progressé de 55 % dans les Amériques et baissé de 1 % en Asie-Pacifique. Dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...), elles diminuent de 1 %.

Les commandes progressent de 3 % dans la mode et l'habillement, de 36 % dans l'automobile et de 6 % dans l'ameublement. Dans les autres industries, elles reculent de 12 %. Ces marchés ont représenté respectivement 45 %, 40 %, 10 % et 5 % du montant total des commandes.

Des résultats en forte hausse, en ligne avec le plan de marche de la société

La société s'était fixé pour objectif, en début d'année, de réaliser en 2016 une croissance du chiffre d'affaires de 6 % à 12 % et du résultat opérationnel de 8 % à 25 %, à données comparables.

Avec des résultats au 30 juin en ligne avec son plan de marche, elle avait décidé d'accélérer son programme de R&D à partir du 1^{er} juillet 2016, ce qui devait augmenter ses frais fixes et réduire le taux de croissance du résultat opérationnel. Actualisant en conséquence ses objectifs initiaux, la société avait indiqué qu'elle anticipait désormais, pour l'exercice 2016, une croissance du chiffre d'affaires de 8 % à 11 % et du résultat opérationnel de 9 % à 19 %, à données comparables. Le chiffre d'affaires s'établit à € 260,2 millions, en croissance de 10 % par rapport à 2015 (+ 9 % à données réelles).

Le résultat opérationnel atteint € 37,3 millions, en hausse de € 5,8 millions (+ 18 %), et la marge opérationnelle 14,3 %, en augmentation de 1,0 point. À données réelles, la progression est respectivement de 17 % et 0,9 point.

Ces résultats sont un record historique pour la société. Ils se situent dans le haut des fourchettes d'anticipation de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel de l'année 2016, communiquées le 28 juillet dernier et confirmées le 28 octobre, ainsi que des objectifs fixés en début d'année avant la décision d'accélérer le programme de R&D. Le résultat net atteint € 26,7 millions, en hausse de € 3,3 millions (+ 14 %) à données réelles.

Augmentation du cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 23,8 millions, contre € 21,5 millions en 2015.

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

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres s'établissent à € 132,6 millions (€ 113,0 millions au 31 décembre 2015), après paiement le 6 mai du dividende de € 9,3 millions (€ 0,30 par action) au titre de l'exercice 2015.

La société n'a plus de dette depuis le 31 mars 2015. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent € 75,7 millions (€ 59,3 millions au 31 décembre 2015).

Acquisitions et partenariats

La société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2016.

2. BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2013-2016

Pour sortir renforcée de la crise économique et financière de 2008-2009, se préparer aux nouveaux défis de l'après-crise et en saisir les opportunités, la société avait mis en œuvre une première feuille de route pour la période 2010-2012. Ses résultats avaient démontré à la fois son efficacité et la solidité du modèle économique de Lectra, ainsi que sa forte résilience.

Afin de poursuivre cette dynamique, une nouvelle feuille de route avait été lancée pour 2013-2015.

En février 2014, la croissance mondiale, plus faible qu'anticipé dans un contexte macroéconomique plus incertain, avait incité la société à la prudence : ses objectifs financiers initialement fixés pour 2015 avaient

été repoussés à 2016. Ainsi, la feuille de route a été étendue à la période 2013-2016, avec un rapport d'étape présenté chaque année dans son rapport financier.

Une transformation réussie

Le but de cette feuille de route 2013-2016 était de permettre à la société de réaliser pleinement son potentiel de croissance, en continuant de privilégier sa stratégie de long terme.

Les cinq objectifs stratégiques qu'elle s'était fixés ont guidé ses actions tout au long de ces quatre années : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de son offre de produits et de services ; renforcer sa position concurrentielle et ses relations de long terme avec ses clients ; accélérer sa croissance organique et conserver la trésorerie pour de futures acquisitions ; accroître sa rentabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle ; générer enfin un cash-flow libre supérieur au résultat net afin d'autofinancer son développement.

À l'issue de cette période, Lectra s'est entièrement métamorphosée : son avance technologique, l'expertise de ses équipes et la valeur de son offre, notamment dans l'automatisation de la salle de coupe, se sont renforcées ; sa compétitivité s'est globalement accrue ; elle a noué des relations solides avec des clients prestigieux sur l'ensemble de ses marchés sectoriels et géographiques, consolidé ses positions dans l'automobile, la mode et l'habillement, et pris de fortes positions dans l'ameublement ; enfin, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, la marge opérationnelle, le résultat net et le cash-flow libre ont – hors éléments exceptionnels – augmenté chaque année, atteignant des niveaux records. La société a ainsi pu autofinancer son développement. Privilégiant sa croissance interne, elle n'a procédé à aucune acquisition.

Une force de frappe intensifiée

Lancé fin 2011 et achevé fin 2015, le plan de transformation et d'investissements d'avenir de € 50 millions, entièrement passés en charges, aura permis un renouvellement et un renforcement important des effectifs du Groupe. La réallocation des ressources sur les activités les plus stratégiques et les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs a été

conduite avec succès. Au 31 décembre 2016, ses effectifs s'établissent à 1 550 collaborateurs (1 338 fin 2011), dont 42 % l'ont rejoint au cours des cinq dernières années. Dans le même temps, la formation a été intensifiée. Enfin, son image et sa notoriété ont été affirmées. Symbole de la stratégie et vitrine de l'expertise de Lectra, le campus de Bordeaux-Cestas a été étendu et entièrement réaménagé pour mieux accueillir les clients du monde entier et offrir aux collaborateurs du Groupe un cadre moderne, propice à l'expression de la créativité et au partage des connaissances. Lieu privilégié d'échanges et de rencontres internationales, le campus est l'un des atouts majeurs du Groupe pour les années à venir.

Par ailleurs, l'usine et le centre logistique mondial, où sont développés, assemblés et expédiés tous les équipements de CFAO, ont été repensés afin d'augmenter la capacité de production et d'atteindre les plus hauts standards de performance. Grâce notamment aux méthodes de *lean manufacturing*, les coûts globaux de fabrication des machines ont diminué et la qualité des processus industriels s'est accrue. La proximité des équipes de R&D, du principal *Call Center* et de l'usine constitue un accélérateur d'innovation.

Enfin, le Groupe a renforcé son implantation mondiale avec l'ouverture d'une filiale en Corée du Sud (en 2014) et au Vietnam (en 2016), deux des économies les plus dynamiques d'Asie. Ce maillage international de 33 filiales, sans équivalent chez ses concurrents, permet à Lectra de porter sa proposition de valeur dans le monde entier en l'adaptant au contexte local. Ses équipes sont les interlocuteurs privilégiés des grandes marques et des groupes industriels multinationaux. Elles les accompagnent partout où ils sont implantés pour relever les défis d'une économie mondialisée.

Des avancées technologiques fondamentales

Sur cette période de quatre ans, la société a investi € 86 millions en R&D, soit 9,4 % de son chiffre d'affaires, entièrement passés en charges.

Ces investissements ont permis d'enrichir l'offre de logiciels pour la mode et l'habillement avec de nouvelles versions majeures des solutions phares *Kaledo*, *Modaris*, *Diamino* et *Lectra Fashion PLM*, et d'apporter des innovations décisives aux découpeurs automatiques pour

l'ensemble des marchés sectoriels. Les gammes *Vector* (pour les tissus et matériaux composites) et *Versalis* (pour le cuir) ont ainsi été renouvelées en 2012, puis étendues, et une nouvelle génération de découpeurs laser pour les airbags, *FocusQuantum*, a été lancée fin 2015. L'offre de Lectra pour la salle de coupe reste aujourd'hui sans équivalent.

Des résultats financiers records

Entre 2012 et 2016, les commandes de nouveaux systèmes ont augmenté à données réelles de 32 % et le chiffre d'affaires total de 31 %. Le résultat opérationnel a été multiplié par 1,9 et le résultat net par 2. La marge opérationnelle a progressé de 4,6 points, à 14,3 %.

Quant au ratio de sécurité – part des frais fixes annuels couverts par la marge brute dégagée par les revenus récurrents –, il est demeuré, pendant toute la période, supérieur à l'objectif de 75 %, atteignant 84 % en 2016. Bien que ces résultats soient légèrement inférieurs aux objectifs financiers que la société s'était fixés en février 2013, cette bonne dynamique, en particulier en 2016, démontre sa capacité à accélérer sa croissance organique et renforcer sa profitabilité, malgré les aléas et les conditions macroéconomiques particulièrement difficiles tout au long de la période.

La structure financière du Groupe n'a jamais été aussi solide. Grâce à un cash-flow libre cumulé de € 70,8 millions sur la période 2013-2016, la trésorerie nette atteint € 75,7 millions après le versement de dividendes d'un montant global de € 29,9 millions au titre des exercices 2012 à 2015. L'entreprise n'a plus de dettes financières depuis mars 2015, et ses capitaux propres ont plus que doublé en quatre ans pour s'élever à € 132,6 millions au 31 décembre 2016. Enfin, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 22,8 millions, après retraitement de la créance de € 21,6 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2013, non encaissés et non imputés sur l'impôt, soit une diminution de € 9,4 millions par rapport à 2012.

Parallèlement, le cours de Bourse a été multiplié par 3,8, passant de € 4,73 au 31 décembre 2012 à € 18,02 au 31 décembre 2016, et la capitalisation boursière par 4,1, de € 137 millions à € 563 millions.

Des bases solides pour construire l'avenir

Ces résultats, associés à la réussite du plan d'investissements d'avenir de € 50 millions sur la période 2012-2015, permettent à Lectra de construire sa prochaine feuille de route sur des bases solides.

3. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2016

Avec une parité moyenne de \$ 1,11 / € 1, le dollar est resté stable par rapport à 2015. Le yuan s'est, de son côté, déprécié de 5 %.

Malgré la stabilité de la parité euro / dollar, l'évolution des devises a eu pour effet mécanique de diminuer de € 1,3 million (-0,5 %) le chiffre d'affaires et de € 0,4 million (-1 %) le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires atteint € 260,2 millions, en croissance de 10 % à données comparables et de 9 % à données réelles.

Il progresse dans toutes les régions : de 7 % en Europe, 5 % dans les Amériques, 23 % en Asie-Pacifique et 5 % dans les pays du reste du monde. Ces régions ont représenté respectivement 41 % (dont 7 % pour la France), 27 %, 26 % et 6 % du chiffre d'affaires global. En 2015, leurs parts respectives s'étaient établies à 43 % (dont 7 % pour la France), 28 %, 23 % et 6 %.

Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 113,1 millions) augmente de 14 % et représente 43 % du chiffre d'affaires global (42 % en 2015) :

- les nouvelles licences de logiciels (€ 24,5 millions) progressent de 4 % et contribuent à hauteur de 9 % au chiffre d'affaires global (10 % en 2015) ;
- les équipements de CFAO (€ 74,7 millions) augmentent de 22 % et représentent 29 % du chiffre d'affaires global (26 % en 2015) ;
- la formation et le conseil (€ 11,6 millions) diminuent de 5 % et représentent 4 % du chiffre d'affaires global (5 % en 2015).

Chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces

Le chiffre d'affaires récurrent (€ 147,1 millions) augmente de 7 %. Il représente 57 % du chiffre d'affaires global (58 % en 2015).

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 57 % du chiffre d'affaires récurrent et à 32 % du chiffre d'affaires global – s'élève à € 83,1 millions. Il progresse de 5 % :

- les contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels (€ 47,4 millions), en hausse de 4 % par rapport à 2015, représentent 18 % du chiffre d'affaires global ;
- les contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO (€ 35,7 millions), en progression de 7 %, représentent 14 % du chiffre d'affaires global.

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (€ 64,0 millions) augmente de 10 % et représente 25 % du chiffre d'affaires global, comme en 2015.

Carnet de commandes

Au 31 décembre 2016, le carnet de commandes des nouveaux systèmes (€ 25,8 millions) augmente de € 2,8 millions à données réelles par rapport au 31 décembre 2015.

Il comprend € 18,3 millions de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO, dont € 16,0 millions livrables au premier trimestre 2017 et le solde sur le reste de l'année, et € 7,5 millions de formation et de conseil livrables au fur et à mesure de la réalisation des projets.

Marge brute

La marge brute s'élève à € 191,7 millions, en augmentation de € 13,7 millions par rapport à 2015. Le taux de marge brute global est de 73,7 %. À données comparables, il diminue de 1,6 point par rapport à celui de 2015, compte tenu, pour l'essentiel, du mix des ventes. Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des contrats de service ou de la formation et du conseil ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais figurent dans les frais généraux.

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à € 154,5 millions, en progression de € 7,8 millions (+ 5 %) par rapport à 2015. Ils se décomposent comme suit :

- € 138,0 millions de frais fixes (+ 4 %) ;
- € 16,5 millions de frais variables (+ 12 %).

À données réelles, l'augmentation des frais généraux est de 5 %.

Les dépenses de recherche et développement (€ 22,6 millions), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 8,7 % du chiffre d'affaires (€ 22,4 millions et 9,4 % pour 2015). Après déduction du crédit d'impôt recherche et de la part correspondante du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France, les frais nets de R&D totalisent € 15,5 millions (€ 14,3 millions en 2015).

Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint € 37,3 millions. Par rapport à 2015, il progresse de € 5,9 millions (+ 18 %) à données comparables et de € 5,5 millions (+ 17 %) à données réelles.

Cette augmentation du résultat opérationnel provient de l'impact positif de la croissance du chiffre d'affaires récurrent pour € 7,2 millions et de celui des nouveaux systèmes pour € 5,9 millions. Ces effets sont en partie compensés pour € 6,0 millions par l'augmentation des frais généraux fixes, pour € 1,3 million par la diminution des taux de marge brute et pour € 0,4 million par l'impact défavorable de l'évolution des parités de change.

La marge opérationnelle s'établit à 14,3 %. Elle augmente de 1,0 point à données comparables et de 0,9 point à données réelles.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de € 0,3 million. Le résultat de change est négatif de € 0,5 million.

Après une charge d'impôt de € 9,9 millions, le résultat net s'élève à € 26,7 millions, en hausse de € 3,3 millions (+ 14 %) à données réelles.

Le bénéfice net par action est de € 0,86 sur capital de base et € 0,84 sur capital dilué (€ 0,76 sur capital de base et € 0,74 sur capital dilué en 2015).

Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 23,8 millions, en augmentation de € 2,3 millions par rapport à 2015, à données réelles. Il intègre l'encaissement de € 5,1 millions au titre du crédit d'impôt recherche 2012 (€ 4,8 millions en 2015 au titre du crédit d'impôt recherche 2011).

Le crédit d'impôt recherche (€ 6,8 millions) et le crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 0,8 million) de 2016 ont été comptabilisés mais non encaissés. En ajoutant la part du crédit d'impôt recherche non imputée sur l'impôt de Lectra SA de la période (le crédit d'impôt compétitivité et emploi ayant été entièrement imputé), le cash-flow libre, hors remboursement du crédit d'impôt 2012, se serait élevé à € 21,3 millions.

Le cash-flow libre de l'exercice comprend, pour € 4,8 millions, l'effet non récurrent des décaissements liés au programme de réhabilitation et d'agrandissement du site de Bordeaux-Cestas, lancé en 2014, qui se déroulera jusqu'au milieu de l'année 2017 et dont le budget global est de l'ordre de € 10 millions.

Structure financière

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres s'établissent à € 132,6 millions (€ 113,0 millions au 31 décembre 2015), après paiement le 6 mai du dividende de € 9,3 millions (€ 0,30 par action) au titre de l'exercice 2015.

La société n'a plus de dette depuis le 31 mars 2015. La trésorerie disponible et la trésorerie nette atteignent € 75,7 millions (€ 59,3 millions au 31 décembre 2015). Le besoin en fonds de roulement est négatif de € 1,3 million. Il comprend la créance de € 21,6 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôt recherche comptabilisés depuis l'exercice 2013, non encaissés et non imputés sur l'impôt. Retraité de cette créance, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 22,8 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe.

Ces crédits d'impôt, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés, font l'objet d'une créance sur le Trésor public français. Si celle-ci n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, elle est remboursée à la société au cours de la quatrième année. Ainsi, la société a perçu aux troisième trimestres 2016 et 2015

le remboursement du solde des crédits d'impôt recherche 2012 et 2011.

4. FACTEURS DE RISQUES – GESTION DES RISQUES

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

Il est organisé pour faire ressortir les facteurs de risque spécifiques au Groupe, de manière hiérarchisée pour tenir compte, par ordre décroissant, de leur caractère important, secondaire ou faible. En 2016, les risques sont restés sensiblement identiques à ceux décrits dans le rapport de gestion 2015.

Les procédures de gestion des risques et de contrôle interne sont précisées au chapitre 2 du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, annexé au présent rapport, auquel il convient de se référer.

Identification des risques

La pertinence du dispositif de contrôle interne mis en place suppose que les risques auxquels le Groupe est soumis – représentant la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ainsi que son activité, sa situation financière, ses résultats financiers (ou sa capacité à réaliser ses objectifs) ou sa réputation – puissent être identifiés et analysés.

Cette identification s'inscrit dans un processus permanent, compte tenu des modifications de l'environnement externe dans lequel le Groupe évolue ainsi que des changements dans son organisation qui sont rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse et de l'environnement macroéconomique. Ce recensement est placé sous la responsabilité de la Direction financière et de la Direction juridique, avec la contribution des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'ensemble du Groupe.

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

Le Groupe a depuis longtemps cherché à intégrer dans la conduite de son activité la prise en compte de ces risques pour ne pas affecter sa capacité de développement.

Son principal facteur de protection réside dans son modèle économique, caractérisé en particulier par :

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

– un cash-flow libre important, qui assure l'autofinancement du développement du Groupe, le besoin en fonds de roulement étant négatif.

La marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent couvre à elle seule plus de 80 % des frais généraux fixes annuels (cette couverture a été de 84 % en 2016).

L'évolution vers un modèle économique SaaS, anticipée dans la feuille de route 2017-2019 (cf. chapitre 14), renforcera la récurrence du chiffre d'affaires logiciels et donc le ratio de sécurité du Groupe.

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

4.1. Risques liés à l'environnement macroéconomique

Les solutions vendues par le Groupe constituent des investissements, quelquefois importants, pour ses clients. Une partie de la prise de décision dépend de l'environnement macroéconomique général et de la

situation du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Un environnement global ou un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise peut les conduire à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement. De ce fait, le Groupe est exposé aux cycles économiques mondiaux.

Risques liés à l'évolution de l'économie mondiale

Depuis la crise économique et financière de 2008, la dégradation de l'environnement macroéconomique a constitué le principal risque pesant sur le Groupe. L'évolution économique des pays dans lequel 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. Le ralentissement de l'économie de certains pays émergents, parmi lesquels la Chine, le Brésil ou la Turquie, a notamment conduit à une nouvelle détérioration. Cette situation pourrait perdurer dans les années à venir.

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

Les risques liés au Brexit sont quasi inexistant dans la mesure où le Royaume-Uni a représenté moins de 3 % du chiffre d'affaires consolidé au cours des trois derniers exercices et où les créances et dettes à court terme en livres anglaises de la société sont systématiquement couvertes.

Risques liés aux marchés géographiques et sectoriels

Hormis en temps de crise économique sévère, les risques liés à l'activité bénéficient d'une couverture naturelle : la réalisation des ventes et des services dans le monde entier et leur répartition sur de grands marchés sectoriels (principalement la mode et l'habillement, ainsi que l'automobile, qui représentent en 2016 respectivement 40 % et 44 % du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes), dont les cycles et les rythmes de croissance sont différents, permettent de compenser les différents risques.

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

En 2016, comme en 2015, près de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (14 %), Chine (11 %), Italie (9 %), Mexique (9 %), France (7 %). Ces pourcentages étaient respectivement de 14 %, 11 %, 10 %, 9 % et 7 % en 2015.

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

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

Risques liés à l'innovation

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

Il est par ailleurs confronté à la concurrence de leaders mondiaux du logiciel dans le domaine du PLM (*Product Lifecycle Management*) pour le secteur de la mode et de l'habillement.

Ses investissements en R&D sont très importants et représentent 8,7 % du chiffre d'affaires en 2016, avant

déduction du crédit d'impôt recherche et de la quote-part du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France ainsi que des subventions éventuelles liées à certains programmes de R&D. Malgré la qualité des ingénieurs et du développement des projets, certains programmes peuvent présenter des risques d'échec technique ou commercial, ou être retardés.

Le Groupe pourrait alors perdre son avance technologique et serait ainsi exposé de manière accrue à la concurrence. Par ailleurs, comme dans d'autres secteurs, le risque existe qu'une technologie ou un modèle économique de rupture viennent perturber sa position sur ses marchés.

Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit veiller à la fois à ce que ses innovations ne soient pas copiées et que les produits qu'il conçoit ne portent pas atteinte aux éventuels droits de tiers. En outre, il doit se défendre contre le phénomène de copie illicite de ses logiciels (piratage), qui peut limiter sa croissance dans certains pays. Une équipe de propriété industrielle est dédiée à ce sujet et mène des actions aussi bien offensives que défensives en matière de brevets. Avec la Direction juridique, elle traque l'utilisation illicite de ses brevets et les copies piratées de ses logiciels, et engage les poursuites judiciaires nécessaires pour protéger ses droits.

Les dépenses de R&D sont intégralement passées en charges de l'exercice. De ce fait, le patrimoine technologique du Groupe figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière et ne présente donc aucun risque de dépréciation.

Risques liés à la production

Le maintien de la R&D et de la production de Lectra en France a permis au Groupe de relever trois défis : faire face aux productions à bas coût de ses concurrents internationaux délocalisés en Chine et à celles de ses concurrents asiatiques ; accroître sa compétitivité en tenant compte d'un dollar américain qui a été faible par rapport à l'euro jusqu'à mi-2014 ; enfin, augmenter ses marges. Sa propriété industrielle a par ailleurs été protégée. Cette stratégie de couverture des risques n'a été permise que par l'innovation. Le Groupe entend conserver sa R&D et sa production en France.

Une part importante de la fabrication des équipements est sous-traitée, le Groupe n'assurant que la recherche, le développement, l'assemblage final et le test des équipements qu'il produit et commercialise. La défaillance technique, logistique ou financière de la part d'un fournisseur important pourrait entraîner des retards ou des défauts sur les équipements livrés par la société à ses clients. Afin de minimiser ce risque, le choix d'un sous-traitant donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière préalable, puis permanente, de sa situation et de ses performances, et le principe d'une double source d'approvisionnement est retenu sur tous les produits stratégiques. Cette évaluation est ensuite actualisée régulièrement, selon une périodicité qui dépend de la criticité du produit livré par le fournisseur.

De plus, le Groupe peut être soumis à des phénomènes de pénurie mondiale sur certains composants ou certaines pièces qui entrent dans la fabrication ou la maintenance de ses produits. Ce risque de rupture d'approvisionnement est susceptible d'affecter sa capacité à livrer les commandes de ses clients. Il est analysé en permanence et des stocks de sécurité sont constitués sur les pièces et composants concernés en fonction de l'appréciation de leur risque de pénurie. Le risque que le Groupe ne puisse pas répondre à un fort développement des ventes d'équipements de CFAO et des expéditions de consommables et pièces est faible. La capacité de production du site industriel de Bordeaux-Cestas permet en effet, sans investissement majeur, d'augmenter les volumes de 50 %, moyennant un effectif supplémentaire d'une cinquantaine de personnes. L'ensemble du terrain et des bâtiments de Bordeaux-Cestas, dont la valeur est aujourd'hui supérieure à leur valeur d'acquisition historique (€ 13,1 millions), ne figure dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2016 que pour une valeur nette de € 6,2 millions et ne présente donc aucun risque de dépréciation.

4.3. Risques de marché

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

Risques propres aux fluctuations de change

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

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

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

Le Groupe est particulièrement sensible aux variations de la parité de change entre le dollar américain et l'euro, mais également à celles d'autres devises, notamment le yuan chinois du fait de sa dé-corrélation progressive du dollar, d'un volume d'activité croissant en Chine et du rôle important qu'elle joue dans la compétitivité relative du Groupe face à certains de ses concurrents chinois ou de ses concurrents internationaux dont les produits sont fabriqués en Chine.

En 2016, 42 % du chiffre d'affaires consolidé, 83 % du coût des ventes et 67 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 35 %, 11 % et 14 % pour le dollar américain et 5 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 1 % et 7 % pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 4 % du chiffre d'affaires, du coût des ventes et des frais généraux.

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

a) impact concurrentiel : le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Il produit ses équipements en France mais une grande partie de ses concurrents – en particulier le principal, américain – fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont en euros. Parallèlement, les prix de vente pratiqués sur de nombreux marchés sont en dollars américains ou en euros. Les parités

de change entre ces trois devises ont donc un impact concurrentiel ;

b) impact de conversion :

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

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

Le risque de change est assumé par la société mère.

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

Le Groupe cherche généralement à couvrir le risque de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*calls* euros / *puts* dollars) ou par des contrats de change à terme, lorsque le coût financier de la couverture le justifie. Tel n'a pas été le cas en 2016.

La sensibilité aux fluctuations du dollar américain et des autres devises figure dans la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés. L'exposition du Groupe sur 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.

Risques de taux

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

Risques des marchés boursiers

Le Groupe ne détenant aucune participation dans des sociétés cotées autre que ses propres actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (cf. note 15.2 de l'annexe aux comptes consolidés) ou plus généralement du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée Générale du 28 avril 2017 (cf. chapitre 10) n'est pas soumis aux risques relatifs aux marchés boursiers.

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

Chaque année, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (43 % du chiffre d'affaires 2016) est réalisé sur environ 1 600 clients et comprend aussi bien des ventes à de nouveaux clients que l'extension ou le renouvellement du parc installé chez des clients existants. Le chiffre d'affaires des contrats récurrents (32 % du chiffre d'affaires 2016) est réalisé sur près de 6 000 clients. Enfin, les ventes de consommables et de pièces (25 % du chiffre d'affaires 2016) sont réalisées sur une grande partie de la base installée de près de 6 500 découpeurs. Ces chiffres étaient sensiblement identiques en 2015, mais la base installée a augmenté.

Il n'existe donc pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients dans la mesure où, sur les trois années 2014-2016, aucun client individuel n'a représenté plus de 6 % du chiffre d'affaires consolidé, les dix premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients, moins de 27 %.

4.5. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe distribue ses produits dans plus de 100 pays au travers d'un réseau de 33 filiales commerciales et de services, complété par des agents et des distributeurs dans certaines régions dans lesquelles il n'a pas de présence directe. Il est, de ce fait, soumis aux très nombreuses réglementations juridiques, douanières, fiscales et sociales de ces pays.

Si les procédures en matière de contrôle interne permettent de donner une assurance raisonnable que

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

En matière fiscale, il existe par ailleurs de nombreux flux intragroupe qui rendent essentielle l'existence d'une politique de prix de transfert conforme aux préconisations françaises, locales et internationales (OCDE en particulier). Une documentation adéquate a été mise en œuvre, définissant la politique du Groupe en la matière.

L'activité de R&D bénéficie du crédit d'impôt recherche en vigueur en France, qui a représenté, en 2016, € 6,8 millions, soit 30 % du montant total des dépenses correspondantes, 18 % du résultat opérationnel et 25 % du résultat net. Une réduction significative ou une suppression de cette disposition fiscale aurait donc un impact sur les résultats du Groupe. La loi de finances pour 2017 du 29 décembre 2016 n'a pas d'impact sur le bénéfice du crédit d'impôt recherche pour la société. Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être confronté à différents litiges et contentieux.

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

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

4.6. Risques liés aux ressources humaines

La performance du Groupe repose essentiellement sur les compétences et l'expertise de ses collaborateurs, sur la qualité de son management et sur sa capacité à fédérer les équipes autour de ses enjeux stratégiques. Tout départ au sein de l'équipe de management et de certains experts pourrait avoir des répercussions

sur l'activité et les résultats, compte tenu de la taille du Groupe, de sa large couverture internationale, des marchés sectoriels couverts et des composantes de son métier. Le Groupe veille à anticiper ces risques en recrutant des candidats expérimentés pouvant prendre le relais en cas de départs et en assurant un transfert permanent de compétences.

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

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

Des efforts importants en termes d'identification et d'évaluation des risques ont été réalisés avec la mise en place de plans d'actions ciblés visant à assurer la sécurité dans toutes les activités de la société, en particulier la recherche, la production et les services de maintenance. En France, cette démarche est pilotée par un Comité Sécurité et mise en œuvre par un ingénieur sécurité, et bénéficie de la participation active des équipes de management. Elle s'appuie notamment sur des actions de prévention, de formation et des moyens concrets. À titre d'exemple, la société a généralisé la mise en place d'outils d'aide à la manutention dans l'atelier de fabrication, prohibé l'utilisation de produits chimiques ayant des propriétés cancérigènes et procédé

à l'installation, à la formation et à l'utilisation de défibrillateurs automatiques sur ses sites de Paris et de Bordeaux-Cestas.

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

4.7. Risque de crédit

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

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

En outre, la dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la défaillance de paiement pourrait avoir un effet significatif sur le résultat du Groupe est limitée (cf. paragraphe 4.4).

Enfin, le Groupe applique une politique très stricte de dépréciation des créances clients à risque.

4.8. Risques liés à la sécurité des systèmes d'information

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

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

Le Groupe dispose, en cas de sinistre, dans le cadre d'un plan de reprise d'activité, des moyens adaptés visant à garantir un redémarrage cohérent et rapide des données et des applications critiques.

Parmi ces moyens figurent en premier lieu la 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 qu'une connexion à Internet et au réseau privé avec l'ensemble de ses filiales.

De plus, les moyens de communication (réseau international privé, solutions collaboratives et de connexion à distance, visioconférence) permettent à l'ensemble des collaborateurs d'échanger et de partager des informations en toute sécurité, quels que soient leur localisation et leur mode de connexion.

Par ailleurs, le Groupe procède à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information. À ce titre, il effectue régulièrement des audits internes et mandate tous les deux ans une société spécialisée afin d'évaluer le niveau de sécurité de ses installations. Ces actions lui permettent de maintenir un haut niveau de maîtrise de la sécurité de ses systèmes d'information. La feuille de route 2017-2019 prévoit un développement progressif des ventes de son offre *SaaS*, qui conduira le Groupe à prendre en compte de nouveaux risques inhérents à ces services en ligne, notamment celui d'une interruption longue de la fourniture des services ou de perte, vol ou destruction des données des clients. La prise en compte de ces risques est intégrée dans le plan d'actions de la politique de sécurité des systèmes d'information.

Enfin, le Groupe sensibilise et forme ses équipes à l'application et au respect des règles de sécurité.

La gestion des accès aux ressources informatiques est centralisée dans un annuaire unique, sous le contrôle exclusif d'une équipe dédiée qui garantit une séparation des rôles dans l'exécution des transactions sensibles.

4.9. Risque de liquidité

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est quasi nul.

La société n'a pas de dette financière. La trésorerie disponible (€ 75,7 millions) constitue une réserve de liquidité importante et suffisante.

4.10. Risques de contrepartie

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est liée 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.

4.11. Assurances et couverture des risques

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

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

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

L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes, revue chaque année par la Direction

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

Le Groupe bénéficie des assurances suivantes :

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

Le Groupe veille à contrôler les aléas en matière de responsabilité civile par une politique contractuelle fondée sur l'exclusion de sa responsabilité pour les dommages indirects et la limitation de cette responsabilité en dommages directs, dans la mesure permise par les réglementations applicables. Le plafond de garantie du programme d'assurance en responsabilité civile est de € 25 millions par sinistre et par an.

Le Groupe est exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de ses équipements. Il veille donc à ce que ceux-ci répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes, qui constitue un objectif majeur et constant ; mais le risque zéro n'existe pas. Le contrat d'assurance responsabilité civile souscrit permet de prémunir le Groupe contre les conséquences pécuniaires négatives qui pourraient résulter de la mise en jeu de sa responsabilité à l'occasion de l'exercice de ses activités de vente de systèmes ou de prestation de services.

Le programme « dommages aux biens » prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou aux biens matériels à hauteur des capitaux déclarés par le Groupe, chaque année, pour chacun de ses sites dans le monde. Il inclut des garanties complémentaires permettant de financer le maintien ou la réorganisation de l'activité après un sinistre. L'accent est particulièrement mis sur la protection du site industriel de Bordeaux-Cestas, qui regroupe les activités de R&D, de production et de services cruciaux pour l'ensemble du Groupe. Le programme comprend en particulier un volet « pertes d'exploitation » permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait le site

de Bordeaux-Cestas et mettait en péril la poursuite de l'activité de tout ou partie du Groupe. Ce programme s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site qui comprend un plan d'actions annuel de réduction des risques, mis en œuvre à partir des conclusions des experts des assureurs du Groupe.

5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

La société mère, Lectra SA, a délivré des cautions auprès d'établissements financiers, essentiellement en garantie de crédits accordés par ces derniers à ses filiales et en faveur de clients ou de bailleurs dans le cadre de contrats de location, pour un montant total de € 4,3 millions au 31 décembre 2016 (€ 2,9 millions au 31 décembre 2015), qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 alinéa 4 du Code de commerce. Au 31 décembre 2016, les instruments financiers de couverture des risques de change sur les positions de bilan sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement dollar américain, livre anglaise et dollar canadien) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 8,5 millions (€ 4,7 millions au 31 décembre 2015).

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

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

6. AFFECTATION DU RÉSULTAT

Dans son rapport sur l'exercice 2012, le Conseil avait précisé que, sauf nouvelle modification de la taxation des dividendes en France, le dividende total devrait représenter un taux de distribution d'environ 33 % du résultat net (hors éléments exceptionnels), les 67 % restants étant destinés à continuer d'autofinancer

sa croissance. Exceptionnellement, ce taux pourrait atteindre ou dépasser 50 % jusqu'à ce que les investissements d'avenir donnent leur plein effet, dans la mesure où ils sont déjà pris en compte dans la détermination du résultat net et du cash-flow libre. Le Conseil d'Administration a proposé d'augmenter le dividende à € 0,35 par action (+ 17 %) au titre de l'exercice 2016. Le dividende total représente un taux de distribution de 41 % du résultat net 2016 et un rendement de 1,9 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2016.

Le dividende était de € 0,30 par action au titre de l'exercice 2015, € 0,25 par action au titre de l'exercice 2014 et € 0,22 au titre de l'exercice 2013.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017, la mise en paiement du dividende aura lieu le 5 mai 2017.

7. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

Évolution du capital

Au 31 décembre 2016, le capital social est de € 31 247 554, divisé en 31 247 554 actions d'une valeur nominale de € 1,00.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, il a été augmenté de € 461 155 en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de € 1 893 326) par la création de 461 155 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

Principaux actionnaires

Le 8 avril 2016, puis le 24 avril par une deuxième déclaration, la société a été informée qu'Allianz SE (Allemagne), par l'intermédiaire des sociétés françaises qu'elle contrôle, avait franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote, et qu'elle détenait 5,10 % du capital et 5,05 % des droits de vote.

Le 23 novembre 2016, la société a été informée que le fonds Kempen Oranje Participaties, dont Kempen Capital Management (Pays-Bas) assure la gestion, avait franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote, et qu'il détenait 5,07 % du capital et 5,01 % des droits de vote.

Enfin, le 15 février 2017, la société a été informée que Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion,

a déclaré avoir franchi en baisse, le 10 février 2017, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote, et qu'elle détenait 4,91 % du capital et 4,86 % des droits de vote. Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1^{er} janvier 2016.

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

- André Harari et Daniel Harari détiennent de concert 35,6 % du capital et 35,2 % des droits de vote ;
 - Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas), et Allianz SE (Allemagne) par l'intermédiaire des sociétés françaises qu'elle contrôle, détiennent chacune 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.

Actions détenues par la société

Au 31 décembre 2016, la société détenait moins de 0,1 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas. Les informations requises au titre de l'article L. 225-211 du Code de commerce concernant les opérations de rachat et de vente figurent au chapitre 10 ci-après.

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

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2014 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,8 million d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 1,00, selon les conditions décrites dans le rapport du Conseil d'Administration à ladite Assemblée et dans sa première résolution, et mis fin de plein droit à l'autorisation qui avait été accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012. Le prix d'exercice ne peut être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action Lectra cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options.

L'autorisation d'attribuer des options au titre de ce plan prendra fin le 30 juin 2017. Le Conseil d'Administration estime que le nombre d'options restant à sa disposition est suffisant pour l'attribution du plan d'options 2017, prévue à l'occasion de sa réunion du 8 juin 2017.

La société prévoit de demander l'ouverture d'un nouveau

plan d'options de souscription d'actions à l'occasion de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

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

Plan d'options 2016

Le Conseil d'Administration du 9 juin 2016 a attribué un nombre maximum de 533 098 options au prix d'exercice de € 14,50 par option à 110 bénéficiaires, au titre de leurs performances 2016. Le nombre définitif d'options est calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2016 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2016, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires. Sur la base de ces performances, 208 395 options ont été annulées. Par ailleurs, 1 242 options sont devenues caduques en raison du départ d'un bénéficiaire en 2016. De ce fait, au 31 décembre 2016, le nombre d'options correspondant a été ramené à 323 461, et le nombre de bénéficiaires, à 109.

Le Conseil d'Administration du 9 juin 2016 a également attribué 75 567 options au prix d'exercice de € 14,50 par option à 109 bénéficiaires, dont 31 878 options à 59 bénéficiaires d'un plan d'options non lié à leurs performances 2016 et 43 689 options aux 50 lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2015 (14 lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2015 étant également bénéficiaires d'autres options attribuées en 2016). Sur cette attribution, 1 242 options sont devenues caduques en raison du départ de trois bénéficiaires en 2016. Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2016, un maximum de 608 665 options à 205 bénéficiaires, ramené à 397 786 options et 201 bénéficiaires au 31 décembre 2016.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option depuis 2000.

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis en une seule fois au terme de la période de quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2016 et fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe au 31 décembre 2019 (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). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Options en vigueur au 31 décembre 2016

461 155 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2015 ont été exercées en 2016, et 26 564 options sont devenues caduques en raison du départ des bénéficiaires.

Au total, au 31 décembre 2016, sur les 316 personnes bénéficiaires d'options, 270 salariés détiennent 1 731 219 options, et 46 anciens salariés, 32 294 options (respectivement 275, 227 et 48 au 31 décembre 2015). 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 2016 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 2016, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 1 763 513, assortie d'une prime d'émission totale de € 14 333 620.

Au 31 décembre 2016, 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 33 011 067 et se décompose comme suit :

– capital social : 31 247 554 actions ;

– options de souscription d’actions : 1 763 513 actions. La note 15.5 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 2016.

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

Inexistence de plan d’attribution gratuite d’actions

La société n’a jamais soumis de plan d’attribution gratuite d’actions à l’approbation de l’Assemblée Générale. De ce fait, le Conseil d’Administration n’a pas établi de rapport spécial relatif aux opérations d’attribution gratuite d’actions tel que visé à l’article L. 225-197-4 du Code de commerce.

Évolution du cours de Bourse et des volumes d’échanges

Au 31 décembre 2016, le cours de Bourse (€ 18,02) s’est inscrit en hausse de 49 % par rapport au 31 décembre 2015 (€ 12,10). Au cours de l’exercice, son plus bas a été de € 10,76 le 11 février, et son plus haut, de € 18,32 le 29 décembre.

En 2016, l’indice CAC 40 a progressé de 5 %, et l’indice CAC Mid & Small, de 7 %.

Selon les statistiques d’Euronext, le nombre d’actions échangées sur Euronext (4,8 millions) a diminué de 45 %, et les capitaux échangés (€ 69,1 millions), de 32 % par rapport à 2015. Ces chiffres excluent les échanges réalisés sur toute autre plateforme de cotation. En les intégrant, les volumes totaux représentent, selon les estimations de la société, près du double des échanges réalisés sur Euronext.

La société a confirmé, dans son communiqué du 4 avril 2016, son éligibilité au PEA-PME. Celle-ci permet d’intégrer les actions Lectra au sein de comptes PEA-PME, dispositif bénéficiant d’avantages fiscaux en France dédié à l’investissement dans les petites et moyennes valeurs européennes.

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

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

Le Conseil d’Administration de la société a adhéré formellement dès 2008 au Code de gouvernement d’entreprise des sociétés cotées, publié conjointement par l’Afep et le Medef, dont la dernière mise à jour a été publiée le 24 novembre 2016 (ci-après désigné « Code Afep-Medef »), et veillé à son application rigoureuse. Il a, en particulier, déclaré le 28 novembre 2008 que la société avait décidé de retenir les recommandations édictées par le Code Afep-Medef, comme le Code de gouvernement d’entreprise auquel elle se référera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d’en appliquer les dispositions ou, si certaines d’entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l’article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Ce sujet est traité en détail dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d’entreprise, annexé au présent rapport, au chapitre 3 « Principes et règles arrêtés par le Conseil d’Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux ».

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

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

La politique de rémunération, voulue par le Conseil d’Administration, est strictement identique pour le Président et le Directeur Général depuis la dissociation de leurs fonctions en 2002, comme elle l’était auparavant. Elle tient notamment compte de l’activité particulièrement importante et de l’étendue des missions

spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration, qui consacre le temps nécessaire à ses missions. Les missions spécifiques du Président du Conseil d'Administration sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil au chapitre 1.5 « Missions spécifiques du Président ». Conformément aux stipulations de ce règlement, il n'exerce pas de mandats au sein d'autres sociétés.

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

Leur rémunération comprend une partie fixe et une partie variable annuelle. Elle ne comporte aucune partie variable pluriannuelle ou 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 Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ».

La partie fixe de la rémunération est égale à 40 % et la partie variable à 60 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints. La rémunération variable 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.

Pour chacun des 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 rémunération totale peut donc varier, en fonction de la performance, entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et à la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général, et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces critères et objectifs s'appliquent également aux quatre membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux : 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 la rémunération variable de trois des membres du Comité Exécutif est égale à 35 % de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints ; celle du quatrième est de 30 %). Ces critères s'appliquent également, avec les mêmes spécificités, à certains managers de leurs équipes.

Cette politique est claire, conforme à la stratégie de long terme, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, et en lien direct avec ses performances. Elle reflète l'expérience, les compétences et les responsabilités des deux dirigeants. Elle a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux record. Ainsi, au cours des dix derniers exercices 2007-2016, la rémunération réelle du Président et du Directeur Général a été en moyenne de 90 % de la rémunération à « objectifs annuels atteints » ; ce pourcentage a varié entre 56 % et 160 %.

Les deux dirigeants mandataires sociaux bénéficient en outre de jetons de présence alloués au Conseil d'Administration et de l'usage de véhicules de fonction.

Rémunérations 2016

Le montant de la rémunération totale à objectifs annuels atteints était resté le même (€ 475 000) pour les huit exercices 2005-2012. La partie fixe de cette rémunération était inchangée depuis 2003 (€ 190 000).

Lors de sa réunion du 12 février 2013, le Conseil d'Administration avait fixé les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général à objectifs annuels atteints pour les trois années 2013, 2014 et 2015, portant progressivement en trois ans leur rémunération totale à € 600 000 à objectifs annuels atteints : € 520 000 en 2013, € 560 000 en 2014 et € 600 000 en 2015.

Sur proposition du Président et du Directeur Général, le Conseil d'Administration du 11 février 2016 a maintenu leurs rémunérations totales pour 2016 inchangées par rapport à 2015 ; la partie fixe de ces rémunérations continuant de représenter 40 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints (soit € 240 000) et la partie variable 60 % (soit € 360 000).

La rémunération totale peut donc varier, en fonction de la performance, entre 40 % (soit € 240 000) et 160 % (soit € 960 000) de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2016 a également maintenu les quatre critères de performance déterminant leur rémunération variable ainsi que leur poids relatif, tels qu'ils avaient été fixés pour 2015 et 2014 (ces critères étaient en vigueur depuis 2011, avec cependant une évolution des poids relatifs de chacun en 2014 pour donner une importance particulière à la réalisation de la stratégie de croissance rentable de l'activité) : (i) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ; (iii) le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 10 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %). Les calculs correspondants neutralisent les impacts des variations des cours de change réels par rapport à ceux utilisés pour établir les objectifs.

Application en 2016 des critères de performance de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux

Critères ⁽¹⁾	Poids relatif	Minimum en pourcentage de l'objectif	Maximum en pourcentage de l'objectif	Pourcentage obtenu
100 % d'objectifs quantifiables				
Valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale	50 %	0 %	200 %	73 %
Résultat consolidé avant impôts ⁽²⁾	30 %	0 %	200 %	110 %
Cash-flow libre consolidé ⁽³⁾	10 %	0 %	200 %	70 %
Valeur contributive des contrats récurrents	10 %	0 %	200 %	95 %
Total objectifs quantifiables	100 %	0 %	200 %	86 %
0 % d'objectifs qualitatifs				
Total objectifs qualitatifs	-	-	-	-
Rémunération réelle totale en pourcentage de la rémunération à objectifs annuels atteints				92 %

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

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

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

En 2016, le pourcentage obtenu pour chacun des quatre critères est le suivant : (i) 73 % sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (42 % en 2015) ; (ii) 110 % sur le résultat consolidé avant impôts (77 % en 2015) ; (iii) 70 % sur le cash-flow libre consolidé (101 % en 2015) ; et (iv) 95 % sur la valeur contributive des contrats récurrents (80 % en 2015).

Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable est de 86 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (62 % en 2015). De ce fait, la rémunération réelle totale au titre de l'exercice 2016 a été de 92 % de la rémunération à objectifs annuels atteints (77 % en 2015).

Rémunérations 2017-2019

Les rémunérations du Président et du Directeur Général ont été revues et fixées par le Conseil d'Administration du 9 février 2017 pour la période triennale 2017-2019 correspondant à la nouvelle feuille de route stratégique de la société. Les principes appliqués précédemment restent inchangés.

Le Conseil d'Administration a décidé de porter les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général à € 630 000 à objectifs annuels atteints (+ 5 % par rapport à 2016) pour chacune des trois années 2017, 2018 et 2019. La partie fixe de cette rémunération a été portée à € 252 000 (+5 % par rapport à 2016) et la partie variable à € 378 000 (+5 % par rapport à 2016). Ainsi, la partie fixe continue de représenter 40 % (soit € 252 000) de la rémunération totale à objectifs annuels atteints, et la

partie variable, 60 % (soit € 378 000). La rémunération totale est donc comprise entre 40 % (soit € 252 000) et 160 % (soit € 1 008 000) de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Ces rémunérations tiennent compte des nouveaux objectifs stratégiques fixés, des défis et des enjeux pour cette période, visant à développer la taille du Groupe, à renforcer son *leadership* mondial et sa compétitivité, accroître ses capitaux propres grâce au cash-flow libre dégagé, enfin, à poursuivre le renforcement de ses fondamentaux opérationnels et la croissance de l'activité, des résultats et de la marge opérationnelle dans un contexte macroéconomique qui reste difficile.

Les augmentations sont inférieures à l'augmentation cumulée des rémunérations des cinquante premiers managers du Groupe, ainsi que celle de l'ensemble des équipes françaises, sur la période de quatre ans 2013-2016, comprise entre 6 % et 8 %.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2017 a maintenu, pour 2017, les quatre critères de performance des années précédentes, ainsi que leurs poids relatifs pour la détermination de la rémunération variable (cf. paragraphe Rémunérations 2016 ci-dessus).

Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales) à objectifs annuels atteints et celles effectivement dues au titre de l'exercice 2016.

(en euros)	2016			2015		
	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle/Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle/Rémunération à objectifs annuels atteints
André Harari, Président du Conseil d'Administration						
Rémunération fixe	240 000	240 000	100 %	240 000	240 000	100 %
Rémunération variable	360 000	310 172	86 %	360 000	224 000	62 %
Total	600 000	550 172	92 %	600 000	464 000	77 %
Daniel Harari, Directeur Général						
Rémunération fixe	240 000	240 000	100 %	240 000	240 000	100 %
Rémunération variable	360 000	310 172	86 %	360 000	224 000	62 %
Total	600 000	550 172	92 %	600 000	464 000	77 %

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

(en euros)	2016		2015	
	Montants dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾	Montants dus au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés dans l'année ⁽¹⁾
André Harari, Président du Conseil d'Administration				
Rémunération fixe	240 000	240 000	240 000	240 000
Rémunération variable	310 172	224 000	224 000	294 445
Jetons de présence	40 000	40 000	40 000	40 000
Avantages en nature ⁽²⁾	10 036	10 036	9 310	9 310
Total	600 208	514 036	513 310	583 755
Daniel Harari, Directeur Général				
Rémunération fixe	240 000	240 000	240 000	240 000
Rémunération variable	310 172	224 000	224 000	294 445
Jetons de présence	40 000	40 000	40 000	40 000
Avantages en nature ⁽²⁾	9 530	9 530	12 200	12 200
Total	599 702	513 530	516 200	586 645

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2016 et 2015 et les montants versés en 2016 et 2015 résultent du décalage dans leur versement : la rémunération variable au titre d'un exercice étant provisionnée dans les comptes dudit exercice, calculée définitivement après la clôture des comptes annuels et versée au cours de l'année suivante.

(2) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction.

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

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le tableau suivant mentionne l'existence ou non d'un contrat de travail, d'un régime de retraite supplémentaire, d'indemnités ou d'avantages en cas de cessation ou changement de fonction, et d'indemnités de non-concurrence.

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

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

Compte tenu de l'extension de quatre à cinq membres du Conseil d'Administration et des nouvelles règles qu'il a fixées pour la répartition des jetons de présence, l'Assemblée Générale du 29 avril 2016 a porté le montant global des jetons de présence à € 230 000 à compter de l'exercice 2016 et pour les exercices ultérieurs, et ce, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée Générale.

Comme indiqué dans son rapport de l'an passé, le Conseil s'est mis en conformité avec les recommandations correspondantes du Code Afep-Medef à compter de l'exercice 2016 en :

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

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

- € 40 000 pour la participation de chacun des cinq administrateurs au Conseil d'Administration ;
- € 9 000 pour la participation des trois administrateurs indépendants aux trois Comités du Conseil, plus € 1 500 pour les Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations.

La part variable de chaque montant 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.

Toutefois, compte tenu de sa nomination le 29 avril 2016, il a été attribué à Nathalie Rossiensky pour l'exercice 2016 :

- pour sa participation au Conseil d'Administration, la totalité du jeton fixe de € 15 000 et, pour le jeton variable, la fraction égale au nombre de réunions du Conseil d'Administration auxquelles elle a participé, divisé par le nombre total de réunions du Conseil en 2016, multipliée par le montant de € 25 000 ;
- pour sa participation aux Comités, la totalité du jeton fixe de € 1 125 et, pour le jeton variable, la fraction égale au nombre de Comités d'Audit, des Rémunérations et Stratégique auxquels elle a participé, divisé par le nombre total de réunions de chacun de ses Comités en 2016, multipliée par le montant de € 1 875.

Pour les deux autres administrateurs indépendants, leur présence ayant été de 100 % à toutes les réunions du Conseil d'Administration et des trois Comités, le montant des jetons effectivement attribué est égal au montant maximum correspondant.

Pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, leur présence ayant été de 100 % à toutes les réunions du Conseil, le montant des jetons effectivement attribué est égal au montant maximum correspondant.

La somme globale de € 230 000 a été de ce fait ramenée à € 216 473, répartie comme suit :

(en euros)	André Harari Président du Conseil d'Administration	Daniel Harari Directeur Général	Anne Binder Administrateur indépendant	Bernard Jourdan Administrateur indépendant	Nathalie Rossiinsky Administrateur indépendant	Total jetons de présence 2016
Conseil d'Administration						
Jetons fixes	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	75 000
Jetons variables	25 000	25 000	25 000	25 000	14 286	114 286
Sous-total	40 000	40 000	40 000	40 000	29 286	189 286
Comité d'Audit						
Jetons fixes			1 125	1 125	1 125	3 375
Jetons variables			1 875	1 875	750	4 500
Présidence du Comité				1 500		1 500
Sous-total			3 000	4 500	1 875	9 375
Comité des Rémunérations						
Jetons fixes			1 125	1 125	1 125	3 375
Jetons variables			1 875	1 875	938	4 688
Présidence du Comité				1 500		1 500
Sous-total			3 000	4 500	2 063	9 563
Comité Stratégique						
Jetons fixes			1 125	1 125	1 125	3 375
Jetons variables			1 875	1 875	1 125	4 875
Sous-total			3 000	3 000	2 250	8 250
Total jetons de présence	40 000	40 000	49 000	52 000	35 473	216 473

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

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

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

Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef révisé le 24 novembre 2016, les éléments de la rémunération individuelle due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos sont soumis au vote impératif des actionnaires.

En cas d'avis négatif, le Conseil d'Administration doit se réunir dans un délai raisonnable après l'Assemblée Générale et examiner les raisons de ce vote et les attentes exprimées par les actionnaires. Après cette consultation et sur les recommandations du Comité des Rémunérations, le Conseil statue sur les modifications à apporter à la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos ou à la politique de rémunération future. Il publie immédiatement sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites données au vote

de l'Assemblée Générale et en fait rapport lors de l'Assemblée suivante.

Les actionnaires sont donc invités à donner leur avis sur les rémunérations du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de la société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux ne comporte aucune partie variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle, 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. Ces éléments de rémunération sont donc sans objet s'agissant de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de la société qui sont composées des seuls éléments suivants :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- les avantages de toute nature.

Ces éléments sont détaillés dans les paragraphes « Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux », « Rémunérations 2016 » et « Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social » ci-dessus.

La consultation des actionnaires est l'objet des septième et huitième résolutions de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017. Cette consultation, relative à l'exercice 2016, a vocation à être appliquée une dernière fois à l'occasion de cette Assemblée Générale et sera ensuite remplacée par la procédure prévue par la loi Sapin II du 9 décembre 2016 décrite dans la section suivante.

Approbation *ex ante* et *ex post* des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'article 161 de la loi Sapin II du 9 décembre 2016 et codifié à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce requiert désormais un vote *ex ante* annuel contraignant de l'Assemblée Générale des actionnaires sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants

mandataires sociaux, ainsi qu'un vote contraignant *ex post* annuel sur le montant des rémunérations attribuées aux dirigeants au titre de l'exercice antérieur. Ce vote doit intervenir au moins chaque année, lors de toute modification des principes et critères approuvés, et à chaque renouvellement de mandat.

Le vote *ex ante* annuel s'applique à compter de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017 et le vote *ex post* correspondant à compter de l'Assemblée Générale relative à l'exercice 2017.

En cas d'échec du vote *ex ante*, les principes et critères précédemment approuvés par l'Assemblée Générale devront continuer à s'appliquer. En l'absence de principes et critères précédemment approuvés, la rémunération est déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la société.

En cas d'échec du vote *ex post*, les éléments de rémunérations variables ou exceptionnels ne pourront pas être versés à la personne concernée.

Les actionnaires sont donc invités à donner leur avis sur les principes et critères de rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de la société qui sont exposés dans les paragraphes « Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux » et « Rémunérations 2017-2019 » ci-dessus.

La consultation des actionnaires *ex ante* pour la rémunération prévisionnelle au titre de l'exercice 2017 est l'objet des neuvième et dixième résolutions de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017.

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

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

Daniel Harari n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans d'autres sociétés que Lectra SA et certaines de ses filiales étrangères. Il est Président du Conseil d'Administration de Lectra Sistemas

Española SAU et de Lectra Italia SpA et Président de Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd, toutes filiales directes de Lectra SA, respectivement en Espagne, en Italie et en Chine. Il est également membre du Conseil d'Administration de Lectra USA Inc., filiale directe de Lectra SA aux États-Unis.
Anne Binder est administratrice de la société Oceasoft et *senior advisor* de Tikehau. Elle est également

administratrice de la Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers. Ces mandats sont exercés en France.

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

Nathalie Rossiensky est également membre du conseil d'administration de trois Sicav familiales dans le cadre de l'exercice de ses fonctions professionnelles.

Opérations visées par l'article 19 du règlement européen 537/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché

Les opérations suivantes sur les actions Lectra, visées par l'article 19 du règlement européen 537/2014 du 16 avril 2014 ont été réalisées en 2016 par les administrateurs, sur Euronext :

	Dates	Nombre	Prix (en euros)	Valeur (en euros)
Bernard Jourdan				
Achat d'actions	21 novembre 2016	300	15,44	4 633
Achat d'actions	5 décembre 2016	200	15,61	3 122
Achat d'actions	14 décembre 2016	200	16,99	3 398
Nathalie Rossiensky				
Achat d'actions	9 novembre 2016	300	15,71	4 713

Édouard Macquin, Jérôme Viala, Véronique Zoccoletto et Céline Choussy Bedouet (depuis le 1^{er} juillet 2016), membres du Comité Exécutif, sont les seules personnes (autres que les membres du Conseil d'Administration) ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de la société, et un accès régulier à des informations privilégiées.

Seuls Édouard Macquin, Jérôme Viala et Véronique Zoccoletto ont exercé des options de souscription d'actions et cédé des actions Lectra sur Euronext comme suit :

	Dates	Nombre	Prix (en euros)	Valeur (en euros)
Édouard Macquin				
Exercice d'options de souscription d'actions	26 février 2016	5 400	6,25	33 750
Vente d'actions	26 février 2016	5 400	12,88	69 537
Exercice d'options de souscription d'actions	29 février 2016	1 800	6,25	11 250
Vente d'actions	29 février 2016	1 800	12,79	23 020
Exercice d'options de souscription d'actions	13 septembre 2016	3 500	6,25	21 875
Vente d'actions	13 septembre 2016	3 500	15,70	54 937
Exercice d'options de souscription d'actions	14 septembre 2016	5 507	6,25	34 419
Vente d'actions	14 septembre 2016	5 507	15,51	85 439
Exercice d'options de souscription d'actions	5 décembre 2016	1 600	6,25	10 000
Vente d'actions	5 décembre 2016	1 600	15,57	24 919
Exercice d'options de souscription d'actions	6 décembre 2016	5 400	6,25	33 750
Vente d'actions	6 décembre 2016	5 400	15,46	83 487
Exercice d'options de souscription d'actions	7 décembre 2016	2 000	6,25	12 500
Vente d'actions	7 décembre 2016	2 000	15,55	31 090
Jérôme Viala				
Vente d'actions	16 février 2016	10 000	12,78	127 804
Vente d'actions	17 février 2016	7 761	13,27	103 011
Vente d'actions	18 février 2016	2 239	13,21	29 571
Vente d'actions	22 février 2016	4 000	13,30	53 207
Vente d'actions	23 février 2016	156	13,30	2 075
Vente d'actions	7 mars 2016	766	12,91	9 889
Exercice d'options de souscription d'actions	8 mars 2016	33 000	2,50	82 500
Exercice d'options de souscription d'actions	8 mars 2016	32 500	2,50	81 250
Vente d'actions	9 mars 2016	78	12,50	975
Exercice d'options de souscription d'actions	21 mars 2016	24 710	2,50	61 775
Exercice d'options de souscription d'actions	3 juin 2016	1 580	2,50	3 950
Vente d'actions	3 juin 2016	1 580	14,16	22 372
Exercice d'options de souscription d'actions	1 ^{er} septembre 2016	20 000	6,25	125 000
Vente d'actions	1 ^{er} septembre 2016	20 000	15,78	315 553
Véronique Zoccoletto				
Exercice d'options de souscription d'actions	18 août 2016	12 500	6,25	78 125
Vente d'actions	18 août 2016	12 500	14,83	185 365
Exercice d'options de souscription d'actions	19 août 2016	5 500	6,25	34 375
Vente d'actions	19 août 2016	5 500	14,79	81 340
Vente d'actions	13 septembre 2016	2 245	15,81	35 484
Vente d'actions	14 septembre 2016	1 089	15,60	16 988
Vente d'actions	15 septembre 2016	4 500	15,52	69 858
Exercice d'options de souscription d'actions	2 novembre 2016	8 971	2,50	22 428

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

La société respecte les dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext entrées en vigueur le 20 janvier 2007, qui font l'objet du titre 2 du livre II du règlement général de l'AMF relatif à l'information périodique et permanente. Le règlement général définit l'information réglementée sous la forme d'une liste de rapports et d'informations à publier par les sociétés ainsi que les dispositions concernant sa diffusion et son archivage. Lectra utilise les services de Nasdaq, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le règlement général, pour la diffusion et le dépôt auprès de l'AMF de l'information réglementée. Parallèlement, celle-ci est publiée sur le site Internet de la société.

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

Le Groupe Lectra a comptabilisé, en 2016, € 817 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 443 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 293 milliers pour KPMG et € 81 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des services autres que la certification des comptes. Ce montant s'élevait à € 797 milliers en 2015.

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 2016 est de € 878 milliers, dont € 567 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 311 milliers pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
(en milliers d'euros)	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	148	143	26 %	23 %	130	125	42 %	40 %
Filiales intégrées globalement	295	312	52 %	50 %	163	128	52 %	41 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	21	18	4 %	3 %	-	-	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	-	-	0 %	0 %	-	-	0 %	0 %
Sous-total	464	473	82 %	77 %	293	253	94 %	82 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social ⁽¹⁾	103	145	18 %	23 %	18	57	6 %	18 %
Sous-total	103	145	18 %	23 %	18	57	6 %	18 %
Total	567	618	100 %	100 %	311	310	100 %	100 %

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

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

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

- a) la structure du capital de la société ;
- b) les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;
- c) les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ;
- d) la liste des détenteurs de tous titres comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ;
- e) les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;
- f) les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;
- g) les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;
- h) les pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions ;
- i) les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société ;
- j) les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

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

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Les informations relevant de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » font l'objet d'un rapport spécifique annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale annuelle du 28 avril 2017.

La société a désigné le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit pour la vérification des informations au titre de l'année 2016. À compter de l'exercice 2017, ce mandat sera assuré par KPMG.

Valeurs éthiques et valeurs clés – Politique de lutte contre les discriminations

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

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

Quant à la diversité, elle est depuis sa création une de ses caractéristiques premières, bien au-delà du refus de toute discrimination entre les personnes. Réparties dans 36 pays, ses équipes, regroupant plus de 50 nationalités, œuvrent chaque jour ensemble, puisant dans leurs différences des ressources supplémentaires de créativité et de dynamisme.

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

Chaque fois que cela est possible, Lectra favorise les évolutions internes, avec un accompagnement adéquat,

afin d'accroître le savoir-faire de ses collaborateurs et de maintenir leur employabilité.

Politique sociale

L'ambition du Groupe est de développer et conforter sa position de leader mondial. Il entretient avec ces clients des relations de longue durée et les accompagne dans leur évolution en leur offrant des solutions intégrées – composées de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés – qui répondent à leurs enjeux stratégiques. Pour cela, il investit de manière soutenue dans l'innovation et les nouvelles technologies, et dans le développement de son capital humain.

Ses activités dans le monde reposent principalement sur la valeur et l'expertise de ses équipes ainsi que sur son réseau international commercial et de services, à la fois global et local. Le Groupe a toujours affirmé son attachement à préserver au mieux ses ressources humaines et ses talents. Il applique une politique de rigueur dans ses plans de recrutement. Le suivi de la performance individuelle constitue également un axe important. A ce titre, le Groupe assure un suivi rapproché des personnes dont les performances ne sont pas satisfaisantes en les faisant bénéficier d'un accompagnement adapté leur permettant de progresser et d'améliorer leurs résultats.

En 2005, le Groupe a pris la décision stratégique de maintenir la recherche et la production en France pour protéger sa propriété industrielle tout en garantissant sa productivité et sa compétitivité, et conserver son capital humain.

La transformation profonde de l'entreprise a été repensée fin 2009 pour mieux la préparer à l'après-crise et accélérée dans le cadre de son plan de transformation et d'investissements d'avenir de € 50 millions engagés sur la période 2011-2015. Ses objectifs sont de s'adapter aux grandes mutations de ses marchés géographiques et sectoriels ; d'accroître sa compétitivité et son leadership mondial ; de concentrer ses ressources sur ses marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs pour réaliser son potentiel de développement ; de renforcer et développer son organisation commerciale et marketing ; enfin, de renforcer la capacité d'innovation et les équipes de R&D.

Ces actions sont menées parallèlement à une recherche constante de la performance individuelle et collective.

L'amélioration continue et l'optimisation de l'ensemble des fonctions, y compris administratives et financières, et des processus, reste un objectif permanent de l'entreprise. Pour accompagner cette stratégie, le Groupe mène une politique sociale soutenue de développement de ses ressources humaines.

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

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

Le développement du capital humain est un axe prioritaire de la politique sociale du Groupe. Il permet d'atteindre efficacement et de façon pérenne les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés et de renforcer sa résilience et sa capacité d'adaptation aux évolutions de ses marchés et aux changements de l'environnement macroéconomique.

Conformément à sa stratégie, son éthique et ses valeurs, Lectra conduit une politique de rémunération équitable, principalement basée sur la reconnaissance du mérite et de la performance.

Conditions de santé et de sécurité au travail

Le Groupe prône une attention particulière au strict respect des législations et réglementations locales au sein de chaque filiale en ce qui concerne les obligations 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 lorsque nécessaire.

Effectif économique

L'effectif économique du Groupe (nombre de personnes en équivalent temps plein en activité) au 31 décembre 2016 est de 1 550 personnes dans le monde (1 517 au 31 décembre 2015). L'effectif juridique du Groupe est de 1 596 (effectif inscrit).

Les équipes dédiées à la relation clients (marketing, commerciales et de services) représentent 52 % des effectifs ; la R&D, 17 % ; la production et la logistique,

10 % ; enfin, l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information représentent 21 %.

42 % des personnes présentes au 31 décembre 2016 ont rejoint le Groupe au cours des cinq dernières années, et 31 % au cours des trois dernières.

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

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

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

Au 31 décembre 2016, les hommes représentent 65 % de l'effectif du Groupe, ce pourcentage étant stable depuis 2012. Ils sont majoritaires dans les équipes commerciales (79 %), de services après-vente (86 %), industrielles (78 %) et R&D (80 %). A l'inverse, les femmes, qui représentent 35 % de l'effectif, sont majoritaires dans d'autres domaines tels que le marketing (79 %). La répartition est plus équilibrée dans les équipes de services professionnels de formation et de conseil (59 % d'hommes, 41 % de femmes) et administratives, financières, de ressources humaines et des systèmes d'information (35 % d'hommes, 65 % de femmes). Les femmes ont représenté 44 % des recrutements de 2016 (39 % les quatre années précédentes), une proportion supérieure à celle observée au niveau des effectifs.

Enfin, par grandes régions, l'Europe représente 69 % de l'effectif (dont 49 % pour la France et 20 % pour les autres pays européens), l'Asie-Pacifique 15 %, les Amériques 11 % et les pays du reste du monde 5 %.

Formation et intégration

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

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

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

Un large éventail de formations est proposé aux collaborateurs du monde entier, à Bordeaux-Cestas, dans les filiales ou par e-learning. L'équipe *Lectra Academy*, entièrement dédiée et travaillant en relation directe avec les responsables de chaque département ou filiale, réalise des plans de formation adaptés à la spécificité des différents métiers de l'entreprise et aux particularités locales. Les séminaires sont organisés et animés par des experts du Groupe ou des formateurs externes dans chaque domaine de compétence.

Par ailleurs, Lectra Academy forme tous les nouveaux collaborateurs, dès leur arrivée, dans le cadre d'un séminaire d'intégration « Lectra Together » dont la durée varie d'une à deux semaines, selon les profils, et qui est prolongé par des actions de coaching menées par les managers à leur retour de formation.

Un effort particulier est consacré au renforcement des compétences de l'ensemble des équipes commerciales, marketing et de conseil du Groupe, ainsi qu'à l'intégration et l'accompagnement des nombreuses personnes recrutées. Le Groupe a également maintenu ses efforts de formation technique aux nouvelles technologies et méthodologies, à l'offre de solutions Lectra et aux métiers de ses clients pour ses autres équipes, notamment celles de recherche et développement. Certaines filiales font l'objet de plans de formation intensifs, compte tenu de l'évolution des marchés et des

enjeux qu'ils portent dans la stratégie du Groupe, comme par exemple la Chine et les États-Unis. Chaque session est alors adaptée aux besoins et aux enjeux locaux, avec une animation confiée aux meilleurs experts du Groupe. En 2016, l'investissement dans la formation a représenté € 3,2 millions, soit 3 % de la masse salariale du Groupe. 1 020 collaborateurs, soit 64% de l'effectif, ont suivi au moins une formation (78 % en 2015).

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

En conformité avec son éthique et ses valeurs clés, le Groupe s'efforce d'appliquer toutes les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ainsi que les réglementations en vigueur dans chaque pays et exige de ses collaborateurs un respect strict de ses procédures internes et de ces réglementations.

Il veille en particulier à l'application par tous ses collaborateurs, en interne comme à l'extérieur vis-à-vis de ses clients et de ses partenaires, de principes de gestion clairs et transparents dans la conduite de ses activités. Il incite de même ses sous-traitants et fournisseurs à souscrire aux principes de l'élimination du travail illégal, forcé ou de celui des enfants, à veiller au respect des dispositions légales applicables en matière de salaire minimum, d'hygiène et de sécurité.

Le Groupe n'a jamais fait l'objet de décision juridictionnelle de condamnation pour corruption, non-respect de la liberté d'association ou du droit de négociation collective, ou encore de condamnation au motif du travail des enfants ou du travail forcé ou obligatoire. Il en est de même, au cours des dix dernières années, pour les discriminations à l'embauche. Il n'a pas connaissance de violation par ses sous-traitants et filiales étrangères des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Informations environnementales

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

De ce fait, la société ne dispose pas de services internes de gestion de l'environnement et ne consacre pas de moyens spécifiques à la réduction des risques pour

l'environnement ni à la mise en place d'une organisation pour faire face aux accidents de pollution pouvant avoir des conséquences au-delà de ses établissements.

Cependant, de nombreux salariés ont été sensibilisés et intègrent l'environnement dans leurs décisions. Les enjeux environnementaux sont pris en compte dès la phase de conception de ses produits et services.

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

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

- Des produits et des services qui permettent au Groupe et à ses clients de réduire les émissions de CO₂, la consommation d'énergie et les ressources naturelles. C'est en particulier le cas pour les systèmes de diagnostic à distance (qui font partie de l'offre de smart services) qui permettent de maintenir la performance et de garantir un très fort niveau de disponibilité des logiciels et des équipements de CFAO installés chez les clients, sans déplacement de techniciens chez ces derniers.

Par ailleurs, les solutions Lectra permettent à ses clients de diminuer leur consommation de matières premières (tissus, cuir, textiles techniques, matériaux composites) lors de leur fabrication, par l'utilisation d'algorithmes de placement limitant les chutes de matière, et par le développement de systèmes d'identification des erreurs de coupe en amont. Cette réduction des consommations de matières premières se traduit par des empreintes énergétiques et CO₂ réduites.

- L'investissement dans des infrastructures préservant l'environnement et l'adoption par les collaborateurs de pratiques et de comportements respectueux de l'environnement.

Ainsi, sur son site industriel de Bordeaux-Cestas, dont il est entièrement propriétaire, le Groupe a investi dans des infrastructures favorisant les économies d'énergie en matière de chauffage et d'éclairage. Il a aussi investi de

façon importante dans des programmes de dématérialisation des documents et de virtualisation des serveurs informatiques qui permettent des gains importants dans la consommation de papier ou d'énergie. Le Groupe s'est par ailleurs doté de systèmes de visioconférence performants et sophistiqués, dont le Siège et la quasi-totalité des filiales à travers le monde sont équipés, qui permettent la réalisation de réunions à distance avec une qualité et un confort (image, son, interactivité et partage de documents) importants. Les collaborateurs du Groupe les utilisent de façon intensive et croissante, ce qui permet de limiter de manière significative les déplacements (essentiellement en avion compte tenu de l'implantation mondiale des équipes), et donc les émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, le Groupe n'a pas constitué de provisions ou garantie pour risques en matière d'environnement dans ses comptes. Il n'a jamais versé d'indemnité en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et n'a pas connaissance d'une violation par Lectra SA ou l'une quelconque de ses filiales étrangères des règles locales relatives au respect de l'environnement.

Sous-traitance

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

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

Le Groupe a initié depuis de nombreuses années une politique d'achats responsables qui se traduit notamment par la promotion de la sous-traitance locale, la réduction du nombre de fournisseurs, la rationalisation de la logistique afin de minimiser les transports et les emballages, la mise en place d'une charte des achats responsables entre la société, ses fournisseurs et sous-

traitants, et par la mise en place de contrats rappelant ses exigences sociales et environnementales.

Les processus d'achats mis en œuvre par le Groupe visent à garantir un juste équilibre entre compétitivité, qualité de ses approvisionnements et pérennité de sa sous-traitance et de ses fournisseurs. Le Groupe incite ses sous-traitants et fournisseurs à la mise en place de politiques contribuant à la préservation des ressources naturelles, à la réduction et à l'élimination de leurs déchets au moyen de solutions respectueuses de l'environnement.

Relations du Groupe avec les établissements d'enseignement

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

Depuis de nombreuses années, il a ainsi développé des partenariats avec plus de 850 écoles et des universités prestigieuses basées dans 60 pays.

Ces partenaires sont principalement :

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

Différents niveaux de partenariats permettent d'individualiser et d'adapter le contenu et les engagements aux spécificités de chaque institution (nature des cours dispensés et parcours des étudiants). Lectra offre aux étudiants l'accès à ses dernières technologies ainsi que toute son expertise pour aider les professeurs à les intégrer dans leurs programmes. Ces partenariats s'inscrivent dans le cadre d'un engagement réciproque à long terme entre l'institution et le Groupe. Les partenariats les plus complets offrent notamment aux étudiants la possibilité d'acquérir une connaissance pratique des innovations technologiques et du monde de l'entreprise en les faisant bénéficier, lors de séminaires, de l'expérience des meilleurs experts du Groupe. Lectra apporte également à leurs projets de fin d'études un support et une visibilité, notamment grâce à son réseau

international et à son site Internet, où un espace leur est dédié. Lectra cherche à renforcer de plus en plus ce type d'actions en organisant avec ces écoles des concours permettant à leurs étudiants de promouvoir leur travail auprès des grands acteurs de la mode. Le Groupe associe ses clients à ces événements et leur donne ainsi l'opportunité de découvrir des talents prometteurs. Enfin, il peut proposer des stages et recruter des jeunes diplômés de ces institutions.

Après Shanghai en 2010, Bordeaux en 2011, Londres en 2012, Milan en 2013, et Paris en 2015, Lectra réunira à Bordeaux-Cestas, professeurs, responsables de départements et directeurs d'écoles et universités de mode au cours d'un congrès Éducation.

Ces partenariats se traduisent par des investissements particulièrement importants réalisés par le Groupe, correspondant à la valeur de plus de 70 000 licences de logiciels actives, dont l'utilisation est concédée gratuitement aux professeurs et aux étudiants. Parallèlement, le Groupe collabore avec les plus grandes fédérations professionnelles dans le monde, telle la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Il travaille étroitement avec tous les acteurs du secteur pour anticiper au mieux les mutations de l'industrie, et les aider à conserver une compétitivité élevée dans un environnement soumis aux aléas d'une économie mondiale complexe et aux nouveaux enjeux de l'économie de l'après-crise.

En 2013, Lectra a signé un partenariat avec l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, d'une durée de trois ans, pour la création d'une chaire « Mode et Technologie » au sein de l'ESCP Europe. Ce contrat a été renouvelé pour trois ans en 2016.

Inaugurée le 6 février 2014, cette chaire d'enseignement et de recherche a pour mission de développer et de transmettre des connaissances sur les thématiques de l'innovation et des technologies dans les secteurs de la mode et du luxe. Elle s'intéresse particulièrement à l'émergence de nouveaux modèles économiques, notamment en Europe et en Chine. Elle s'attache également à repenser l'usage des technologies dans la création et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et esquisse des réponses aux défis posés par le développement du numérique.

La chaire « Mode et Technologie » constitue un pôle de référence pour la recherche dans le domaine de l'innovation, de la technologie, de la mode et du luxe, ainsi qu'un lieu de rencontre et d'échanges des acteurs économiques, académiques, politiques et des étudiants de l'ESCP Europe. Elle contribue à la diffusion et à la valorisation des résultats de ses recherches, sous forme de séminaires et de formations pour le monde professionnel.

Actions engagées pour prévenir la corruption

Le Groupe est respectueux des lois et veille scrupuleusement à inscrire son action dans le respect le plus absolu de l'éthique des affaires et la plus grande intégrité. À ce titre, il requiert de ses collaborateurs, ses partenaires industriels ou commerciaux (fournisseurs, agents, distributeurs ...) et ses clients un respect absolu de la réglementation à laquelle ils sont soumis et attend de leur part qu'ils adoptent en permanence un comportement éthique irréprochable.

S'agissant en particulier des partenaires commerciaux qui interviennent ponctuellement dans la conclusion de commandes, cette exigence est formulée dans les engagements contractuels que ces derniers souscrivent envers Lectra, parmi lesquels figure la garantie de comportements éthiques ou que la rémunération qui leur est versée par la société ne serve en aucun cas à la poursuite de buts illicites, notamment la violation de lois anti-corruption.

À l'égard 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 qu'elles négocient, partout dans le monde, avec ses clients. Cette procédure fait l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier par les services en charge de leur application, et est actualisée de façon régulière.

Parallèlement, des règles de contrôle interne en matière d'engagement et de contrôle des dépenses contribuent à prévenir d'éventuelles tentatives de détournement des paiements et autres démarches de corruption.

Actions engagées en faveur des droits de l'homme

L'ensemble du Groupe veille à inscrire son action dans le respect le plus absolu des principes fondamentaux des droits de l'homme, mais ne participe pas à des

organisations nationales ou internationales spécifiquement impliquées dans leur défense.

9. ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Le Groupe a continué d'investir de manière soutenue en R&D malgré la crise économique.

Au 31 décembre 2016, les équipes de R&D comprennent 265 personnes (265 au 31 décembre 2015), dont 252 en France et 13 en Espagne. Composées principalement d'ingénieurs de formation, ces équipes recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels et des services Internet à l'électronique, la mécanique ainsi qu'à l'expertise des métiers des clients du Groupe. Le Groupe fait également appel à des sous-traitants spécialisés pour une faible part de ses dépenses globales de R&D. Par ailleurs, le Groupe investit dans des travaux de recherche et études avancées en s'appuyant sur les domaines d'excellence technologique de différents laboratoires, universités, écoles, pôles de compétitivité ou centres technologiques. Ainsi, des contrats de partenariats avec différents acteurs ont été mis en œuvre et permettent d'accélérer et de renforcer ses capacités d'innovation.

Les dépenses de R&D sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche et de la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicables en France, elles ont représenté € 22,6 millions en 2016, soit 8,7 % du chiffre d'affaires (€ 22,4 millions et 9,4 % en 2015). Les frais nets de R&D, après déduction des subventions et des crédits d'impôt, s'établissent à € 15,5 millions (€ 14,3 millions en 2015).

Grâce à ces investissements importants (€ 188 millions au total sur les dix dernières années, un patrimoine technologique qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière), le Groupe réussit à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

10. AUTORISATION D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2016 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée

Générale du 30 avril 2015 et autorisé la société à intervenir sur ses propres actions pour une période de dix-huit mois à compter de la date de ladite Assemblée, avec pour seul objet d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des entreprises d'investissement (AFEI) ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Intervention de la société pour son propre compte et annulation d'actions

La société n'était plus autorisée, depuis l'Assemblée Générale du 30 avril 2009, à procéder à l'achat ou à la cession d'actions pour son propre compte, ou à annuler des actions.

Le Conseil propose, dans le cadre de la nouvelle politique d'optimisation des fonds propres de la société décrite dans la nouvelle feuille de route stratégique 2017-2019, que les actionnaires l'autorisent à procéder, le cas échéant, à l'achat et à la cession d'actions pour son propre compte ainsi qu'à des annulations de ses propres actions acquises dans le cadre du nouveau programme de rachat d'actions proposé ci-après. La société avait déjà utilisé une telle autorisation entre 1999 et 2007. Les autorisations correspondantes font l'objet des onzième et douzième résolutions de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017.

Contrat de liquidité

La société a confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI) reconnue par l'AMF.

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, dans le cadre de ce contrat, la société a acheté 224 715 actions au cours moyen de € 14,14 et vendu 237 970 actions au cours moyen de € 14,33.

Au 31 décembre 2016, elle détenait 5 085 (soit 0,02 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 1,00, à un prix de revient moyen de € 17,96, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité, ainsi que des liquidités de € 0,5 million.

La société peut augmenter les actifs affectés à ce contrat, si nécessaire, à concurrence de € 1 000 000, sans

toutefois dépasser la contre-valeur de 150 000 actions Lectra.

Renouvellement du programme de rachat d'actions

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale du 28 avril 2017 d'autoriser le renouvellement du programme de rachat d'actions de la société en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce pour une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée Générale. Contrairement à l'objectif des programmes précédents, limité à la seule animation du marché des actions de la société réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF, le nouveau programme s'inscrit dans une gestion judicieuse des fonds propres, la structure financière de la société s'étant renforcée et sa trésorerie étant confortable, et répond à la stratégie de financement de la nouvelle feuille de route 2017-2019. Il a pour objectifs :

- a) d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité sur les actions de la société conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- b) de conserver et d'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 ;
- c) d'attribuer des actions, notamment à des dirigeants mandataires ou salariés actuels et futurs de la société et/ou de son Groupe, ou de 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 ;
- d) de 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 ;
- e) d'annuler des actions par voie de réduction du capital, sous réserve de l'adoption de la première résolution

de l'Assemblée Générale Extraordinaire (douzième résolution) du 28 avril 2017 et/ou d'une résolution prise ultérieurement en Assemblée Générale Extraordinaire pendant la durée de validité du programme de rachat.

Il est de plus proposé que ce programme soit également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

La onzième résolution de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017 correspondant à ce nouveau programme de rachat prévoit qu'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 ce programme, ni la société poursuivre son exécution, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale. La société se conformera aux obligations légales relatives à l'existence de réserves suffisantes et à la suppression du droit de vote des actions détenues.

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

Ce programme portera sur un nombre variable d'actions tel que la société ne puisse acquérir et ne vienne pas à détenir, compte tenu des titres en stock, un pourcentage supérieur à 10 % du capital actuel (représentant 3 126 287 actions à la date d'établissement du présent rapport), ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Caractéristiques des titres concernés par le programme de rachat

Les actions ordinaires Lectra sont cotées au compartiment B d'Euronext (code ISIN : FR0000065484). Le Conseil d'Administration, dans ses rapports à l'Assemblée Générale annuelle, donnera aux actionnaires les informations prévues par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration a proposé de fixer à :
– trente euros (€ 30) le prix maximal d'achat ;

– cinquante millions d’euros (€ 50 000 000) le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d’actions.

Si la résolution proposée est accueillie favorablement, ce nouveau programme remplacera celui autorisé par l’Assemblée Générale du 29 avril 2016 ; il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de l’Assemblée Générale du 28 avril 2017, soit jusqu’au 27 octobre 2018 inclus.

Autorisation d’annulation d’actions

Le Conseil d’Administration a proposé à l’Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2017 d’autoriser le Conseil d’Administration, conformément aux dispositions de l’article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social, les actions que la société détient ou détiendra par suite des rachats effectués, ainsi qu’à réduire le capital social conformément aux dispositions légales et réglementaires, à due concurrence des annulations ainsi effectuées. Si la résolution proposée est accueillie favorablement, sa durée de validité sera de vingt-quatre mois à compter de la date de ladite Assemblée Générale, soit jusqu’au 27 avril 2019 inclus.

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

Aucun événement important n’est à signaler depuis le 31 décembre 2016.

12. CALENDRIER FINANCIER

L’Assemblée Générale annuelle se réunira le 28 avril 2017.

Les résultats financiers trimestriels 2017 seront publiés les 27 avril, 27 juillet et 30 octobre, après la clôture d’Euronext. Les résultats de l’exercice 2017 seront publiés le 12 février 2018.

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

Conformément aux dispositions de l’article L. 225-100 du Code de commerce modifié par l’ordonnance du

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

L’Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2014 a autorisé l’émission d’actions dans le cadre d’un plan d’options qui a une durée de trente-huit mois expirant le 30 juin 2017 (cf. chapitre 7). Cette autorisation a mis fin de plein droit à l’autorisation d’émission d’actions dans le cadre d’un plan d’options décidée par l’Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012.

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

Une vision de long terme

Privilégiant toujours une stratégie de long terme, la nouvelle feuille de route élaborée pour 2017-2019 constitue une première étape dans l’évolution de Lectra au cours des dix prochaines années.

Quatre grandes tendances marqueront les marchés sectoriels et géographiques de Lectra

Partout dans le monde, les clients du Groupe sont confrontés à l’évolution de leur environnement économique et sociétal, très contrasté d’une région à l’autre. Tout en poursuivant leur quête d’excellence opérationnelle, plus vitale que jamais, ils doivent s’adapter à de nouvelles tendances qui auront un impact significatif sur leur avenir.

En premier lieu, les *Millennials*. Cette génération d’individus nés entre 1980 et 2000 constitue aujourd’hui la plus nombreuse de tous les temps en âge de travailler. Elle sera dans quelques années celle qui consommera le plus dans le monde. Grandis dans le monde digital, les *Millennials* bouleversent les codes, comportements, usages, besoins et exigences, notamment en matière de délais, de qualité, de mode de consommation, de personnalisation des produits et de respect de l’environnement.

En second lieu, la digitalisation des entreprises. Rendue possible par un écosystème complet de nouvelles technologies, du *cloud* à la mobilité, en passant par la réalité augmentée et l'intelligence artificielle, la digitalisation des processus et des objets, désormais connectés, va bouleverser les organisations plus encore qu'Internet ne l'a fait. L'analyse et l'exploitation des données qu'elle génère – le *big data* – étendent le champ des possibles, depuis l'amélioration des opérations jusqu'à l'élaboration de nouveaux modèles économiques. En troisième lieu, l'émergence de l'Industrie 4.0. Ce concept, formalisé en Allemagne en 2010 pour contrer la concurrence accrue des pays émergents, est le fer de lance de la quatrième révolution industrielle en cours. Depuis, de nombreux pays ont lancé des initiatives similaires visant à moderniser leurs outils industriels en vue de construire des usines intelligentes : *Manufacturing USA*, aux États-Unis, *Industrie du Futur*, en France, *Made in China 2025*, en Chine... Reposant sur la digitalisation des processus industriels, de la création à la production, l'Industrie 4.0 définit une nouvelle organisation des usines. Elles deviennent plus flexibles tout en utilisant mieux les ressources disponibles. L'interconnexion des différents acteurs, des objets, des lignes de production et des services, en temps réel, est le point central de l'Industrie 4.0. Enfin, la mutation de l'économie chinoise. Le pays accélère sa transition vers un modèle de croissance axé sur la consommation, la valeur ajoutée et la productivité. Cette évolution fera apparaître de nouvelles opportunités mais également des défis majeurs, tant pour les entreprises chinoises qu'étrangères, et aura des conséquences mondiales. Les grands industriels de l'habillement poursuivent notamment leur ascension dans la chaîne de valeur. Les plus avancés développent leurs propres marques, qui partent à l'assaut du marché chinois avant, pour certains, de se lancer à l'international. La Chine n'en souhaite pas moins conserver un statut prédominant sur la scène industrielle mondiale : ses usines sont en pleine modernisation sous l'impulsion de son gouvernement. Dans l'automobile, déjà premier fabricant mondial, la part de la Chine devrait représenter en 2020 près du tiers du nombre de véhicules légers produits dans le monde. Également devenue le premier pays consommateur de voitures, elle

conserve un énorme potentiel de croissance. Le segment *premium*, en particulier, aura dépassé celui des États-Unis en 2020. L'impact de cette montée en gamme se répercute sur toute la chaîne de production, aussi bien celle des grands groupes mondiaux présents en Chine que celle des constructeurs et équipementiers nationaux. Enfin, l'ameublement, dominé par des marques locales, continuera de s'étendre au rythme de l'augmentation de la classe moyenne chinoise : la part des exportations dans la production totale devrait progressivement diminuer. L'impact de ces quatre grandes tendances, déjà perceptible, va s'amplifier considérablement et constituer autant de défis pour les clients de Lectra. Afin de poursuivre leur développement, renforcer leur compétitivité et satisfaire à la fois leurs clients et les consommateurs finaux, les entreprises doivent accélérer la mise en place des moyens technologiques indispensables au renforcement de leur efficacité sur toute la chaîne de valeur. L'exigence accrue de qualité et de réactivité, l'accélération des délais de mise sur le marché des produits et la nécessité permanente de contrôler les coûts leur imposent une organisation et des pratiques plus collaboratives, agiles et efficaces.

Lectra, acteur incontournable de l'Industrie 4.0

Parce qu'elle nécessite l'intégration de solutions et de services intelligents et le remplacement des outils de production incompatibles avec les concepts de l'usine connectée, l'Industrie 4.0 représente une opportunité sans précédent pour Lectra. La combinaison du *SaaS* (*Software as a Service*, soit la commercialisation d'un logiciel en tant que service) et du *cloud* ouvre de nouveaux horizons en matière d'innovation. L'usine se retrouve au cœur de la chaîne de valeur. Elle devient le moteur de ce nouveau cycle de vie digitalisé des produits dont les consommateurs seront les bénéficiaires. Avec l'Industrie 4.0, la production de masse laisse de plus en plus la place à une production personnalisée à grande échelle et rentable, sans surcoûts ni délais supplémentaires, tout en augmentant la qualité. Cette mutation forcera l'ensemble des entreprises à intégrer des solutions modulaires et des services intelligents et communicants, condition impérieuse pour rester compétitif à l'ère du digital. Dans la mode et l'habillement, comme dans l'automobile et

l'ameublement, elles devront ainsi engager leur transformation et adopter les technologies et services qui régissent l'Industrie 4.0.

L'expertise métier des équipes Lectra, leur capacité à accompagner les clients et leur connaissance des meilleures pratiques de chaque industrie sont reconnues dans tous les marchés que le Groupe sert. Sa capacité à combiner – et non simplement juxtaposer – machines, logiciels et services lui confère un atout majeur pour intervenir chez ses clients à des niveaux de plus en plus stratégiques dans leur chaîne de valeur.

Forte de son expérience de dix ans dans l'Internet industriel des objets et de son expertise des solutions logicielles pour automatiser et optimiser la création et le développement des collections de mode, Lectra se trouve ainsi en position unique pour aider ses clients à entrer dans cette nouvelle ère industrielle : elle est le seul acteur de son industrie à proposer, sur tous ses marchés géographiques et sectoriels, une offre complète à forte valeur ajoutée, non seulement compatible avec l'Industrie 4.0, mais surtout essentielle à son déploiement.

Lectra a été pionnière en installant, dès 2007, plus d'une centaine de capteurs sur ses découpeurs *Vector*. Sa capacité à développer et programmer sa propre électronique permet de gérer en temps réel l'information provenant des centaines de milliers de capteurs sur les générations actuelles de *Vector*, *Versalis* et *FocusQuantum*. Celle-ci crée une barrière d'entrée forte pour ses concurrents, qui continuent de s'appuyer sur des cartes électroniques standard. Au total, plus de 3 000 machines sont ou peuvent être connectées sur 2 000 sites de production dans le monde. La société assure ainsi une véritable maintenance préventive et prédictive en faisant remonter en temps réel des informations particulièrement riches sur le fonctionnement de ses systèmes vers les experts de ses cinq *Call Centers* internationaux.

Lectra ambitionne d'accroître significativement la valeur de son offre afin de renforcer son positionnement *premium* et son avance par rapport à ses concurrents en accélérant l'intégration des nouvelles technologies disponibles.

Avec les nouveaux services révolutionnaires *cloud* qu'elle a commencé à développer en 2016 et enrichira au cours des trois prochaines années, et l'adaptation de ses

équipements aux meilleures pratiques de l'Industrie 4.0, Lectra permettra à ses clients d'optimiser la performance de leurs salles de coupe pour chaque type de production et de matière. Ils pourront ainsi maximiser le volume des opérations de découpe en anticipant très en amont les ordres de fabrication, réduire l'ensemble des coûts et améliorer continuellement les processus par l'utilisation de nouveaux indicateurs de performance. Il en est de même de l'offre logicielle pour la création, le développement produit et la gestion des collections de mode. Les capacités du *cloud* multiplient les possibilités offertes pour automatiser davantage les tâches encore manuelles, favoriser la collaboration entre toutes les équipes impliquées dans les processus tout au long du cycle de vie du produit et renforcer l'intégration industrielle avec les sous-traitants.

Les premiers services *cloud* devraient être commercialisés progressivement à partir de 2018.

Une nouvelle feuille de route stratégique pour 2017-2019

Une évolution du modèle économique pour une croissance durable et rentable

La feuille de route stratégique 2017-2019 a été élaborée pour permettre à Lectra de conforter son *leadership* mondial dans ce nouveau contexte et d'assurer une croissance durable, tout en préservant sa rentabilité à court terme et en continuant de concentrer son activité sur ses principaux marchés sectoriels : la mode et l'habillement, l'automobile et l'ameublement. Lectra poursuivra son positionnement *premium*, avec pour cible prioritaire ses 5 000 premiers clients ou clients potentiels dans le monde entier, contre 3 000 dans sa feuille de route précédente.

Ses cinq objectifs stratégiques sont les suivants :

- accélérer la croissance du chiffre d'affaires, aussi bien organique qu'au travers d'acquisitions ciblées ;
- accentuer son avance technologique et s'appuyer sur les nouvelles technologies pour accroître la forte valeur de l'offre de produits et de services ;
- renforcer sa position concurrentielle et les relations de long terme avec ses clients ;
- transformer progressivement l'essentiel du chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels en abonnements récurrents par la mise en place d'un modèle économique *SaaS* ;

– maintenir la rentabilité du Groupe et générer un cash-flow libre important afin d'autofinancer le développement interne et externe (à l'exception d'éventuelles acquisitions d'envergure exigeant un financement complémentaire).

La mise en place d'un modèle économique *SaaS* permettra à Lectra de fournir à ses clients davantage de flexibilité en ayant accès à son offre logicielle sous forme d'abonnement ou de paiement à l'usage. Parallèlement, la migration progressive des clients sous contrats – contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels – vers des offres *SaaS* à plus forte valeur ajoutée entraînera une augmentation du chiffre d'affaires des logiciels. Cette évolution pourra être conduite sans impact négatif sensible sur la trésorerie de la société. Au-delà de l'Industrie 4.0 et des offres *SaaS*, la croissance du Groupe s'appuiera également sur les cinq accélérateurs suivants :

- la Chine, du fait de la modernisation de son outil de production ainsi que de la montée en gamme de son marché intérieur, soutenues par l'initiative stratégique du gouvernement chinois *Made in China 2025* ;
- le cuir, matière de plus en plus utilisée dans l'automobile et l'ameublement, dont la quasi-totalité du processus de découpe, aujourd'hui manuel, devra s'automatiser ;
- les airbags, en raison de la multiplication de leur nombre par véhicule et du potentiel de renouvellement du parc installé de découpeurs automatiques d'anciennes générations ;
- la personnalisation des produits livrés aux consommateurs, qui exige d'automatiser et d'interconnecter l'ensemble de la chaîne de valeur, donc d'investir fortement dans des technologies avancées ;
- enfin, la digitalisation des entreprises de mode et d'habillement, par l'adoption de technologies collaboratives facilitant la gestion des collections et des produits.

Hypothèses macroéconomiques

La feuille de route est construite sur la base des prévisions macroéconomiques connues à la date du présent rapport, notamment une légère progression de la croissance mondiale au cours des trois prochaines années. Cependant, les tensions géopolitiques, les nouvelles mesures fiscales et réglementaires faisant

suite aux élections de 2016 et 2017 – notamment aux États-Unis et en Europe – et la remise en cause possible d'accords de libre-échange, ainsi que de nouvelles perturbations des parités de change pourraient accroître les incertitudes et avoir une incidence sur les décisions et les rythmes d'investissement des entreprises tout au long de la période.

Quelle que soit la conjoncture, les entreprises des différents marchés géographiques et sectoriels de Lectra devront nécessairement s'adapter et se doter des moyens technologiques compatibles avec l'Industrie 4.0 pour répondre aux nouveaux défis liés aux quatre grandes tendances décrites précédemment.

Objectifs financiers

Compte tenu du contexte macroéconomique anticipé et des impacts liés à l'évolution de son modèle économique au cours des trois prochaines années, la société s'est fixé les objectifs financiers suivants pour 2017-2019 (variations à données comparables) :

- une croissance annuelle organique du chiffre d'affaires comprise entre 6 % et 12 %, traduisant à la fois l'augmentation du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes et du chiffre d'affaires récurrent (*SaaS*, contrats récurrents, consommables et pièces) ;
- un taux annuel de marge opérationnelle courante de 15 %, pouvant éventuellement être inférieur les deux premières années pour accélérer la transformation vers un modèle économique *SaaS*.

Ils s'accompagneront du maintien d'un ratio de sécurité égal ou supérieur à 80 %.

Compte tenu des aléas, notamment économiques et politiques, qui pourraient intervenir, ces objectifs pourraient être revus au cours de ces trois ans.

Ils seraient également ajustés si la société réalisait une ou plusieurs acquisitions ciblées.

Renforcement des investissements dédiés à la conception et au développement des offres

La société poursuivra sa politique d'investissements soutenus dans l'innovation pour renforcer son avance et sa proposition de valeur. Ainsi, les investissements de R&D augmenteront progressivement et représenteront en moyenne environ 10 % du chiffre d'affaires de la période, contre 9,4 % au cours de la feuille de route précédente.

Elle estime aujourd'hui avoir les ressources nécessaires pour réaliser son potentiel de croissance. Les effectifs commerciaux et consultants avant-vente (aujourd'hui composés de 239 personnes), marketing, de services, de production et administratifs évolueront désormais moins vite que la croissance du chiffre d'affaires. Par ailleurs, la capacité de production du site industriel de Bordeaux-Cestas permet, sans investissement majeur, d'augmenter les volumes de 50 %, moyennant un effectif supplémentaire d'une cinquantaine de personnes.

Utilisation de la trésorerie

Le modèle économique de Lectra repose sur la génération d'un cash-flow libre important et sur un besoin en fonds de roulement structurellement négatif. Grâce à ce caractère vertueux, la société dispose, au 31 décembre 2016, d'une trésorerie nette et disponible de € 75,7 millions.

Elle entend poursuivre sa politique de rémunération des actionnaires par le versement de dividendes qui devraient, sur la période de la feuille de route, représenter un taux de distribution d'environ 40 % du résultat net (hors éléments exceptionnels), les 60 % restants étant destinés à autofinancer sa croissance. L'objectif est de verser un dividende par action en croissance régulière.

La société disposera d'une trésorerie suffisante pour financer de futures acquisitions ciblées. Dans le cas d'une acquisition d'envergure, elle pourrait s'endetter à hauteur de la moitié de ses capitaux propres.

Enfin, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2017, la société pourrait procéder exceptionnellement à des rachats de ses propres actions en dehors du contrat de liquidité, à concurrence d'un maximum de € 50 millions, pour remettre ultérieurement ces actions à titre d'échange ou de paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Information sur l'avancement de la feuille de route

Chaque année, la société présentera dans son rapport financier annuel un rapport d'étape sur la mise en œuvre de la feuille de route 2017-2019.

Perspectives 2017

Lectra a abordé 2017 avec des fondamentaux opérationnels plus solides que jamais et une structure financière à nouveau renforcée.

Toutefois, l'année s'annonce une fois encore imprévisible. La persistance de conditions macroéconomiques, géopolitiques, politiques et monétaires incertaines, ainsi que l'accroissement des risques, pourraient peser encore fortement sur les décisions d'investissement des entreprises.

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

Dans ce contexte, la société a pour objectif une croissance, à données comparables, du chiffre d'affaires de 6 % à 12 % et du résultat opérationnel courant de 7 % à 15 %.

La société n'a pas couvert son exposition aux cours de change pour 2017.

Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme

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

Confortée par la solidité de son modèle économique et l'adéquation de sa nouvelle feuille de route aux exigences de l'Industrie 4.0, la société est confiante sur ses perspectives de croissance à moyen terme.

Le Conseil d'Administration
Le 23 février 2017

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2016

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

Type d'émission	Date de l'autorisation	Échéance	Durée	Montant maximal	Utilisations
Options de souscription d'actions ⁽¹⁾	30 avril 2014	30 juin 2017	38 mois	Capital : € 1 800 000	Utilisée à hauteur de € 899 407
Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2016				€ 900 593	

(1) L'Assemblée Générale du 30 avril 2014 a autorisé l'émission de 1 800 000 actions maximum d'une valeur nominale de € 1,00. Le montant maximal et les utilisations au 31 décembre 2016 sont indiqués en valeur nominale des actions ; 899 407 options ont été utilisées, et 900 593 restaient à la disposition du Conseil (cf. note 15.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

ATTESTATION DE LA SOCIÉTÉ RELATIVE AU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

Paris, le 23 février 2017

Daniel Harari
Directeur Général

Jérôme Viala
Directeur Financier

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

Chers actionnaires,

La loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 et la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 ont notamment modifié l'article L. 225-37 du Code de commerce et introduit l'obligation pour le Président du Conseil d'Administration d'une société anonyme :

- de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- de présenter les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non-exécutifs ;
- de préciser, lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, les dispositions de ce Code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été (règle « appliquer ou expliquer ») ;
- enfin, de rendre compte de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil.

Le Conseil d'Administration de la société a adhéré formellement dès 2008 au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, publié conjointement par l'Afep et le Medef, dont la dernière mise à jour a été publiée le 24 novembre 2016 (ci-après désigné « Code Afep-Medef »), et veillé à son application rigoureuse. Il a, en particulier, déclaré le 28 novembre 2008 que la société avait décidé de retenir les recommandations édictées par le Code Afep-Medef, comme le Code de gouvernement d'entreprise auquel elle se référera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non-exécutifs et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

Les dirigeants mandataires sociaux de la société sont le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général.

Le Code Afep-Medef peut être consulté sur le site Internet www.medef.com.

Le Conseil d'Administration a en particulier examiné cette année le troisième rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise constitué par l'Afep et le Medef, publié le 10 octobre 2016, incluant son rapport annuel sur l'application de leur Code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120, la version révisée du Code Afep-Medef publiée le 24 novembre 2016 et son guide d'application publié le 21 décembre 2016 ainsi que le rapport 2016 de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du 17 novembre 2016, l'étude de l'AMF relative aux rapports du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise du 1^{er} décembre 2016, et les guides publiés par l'AMF le 26 octobre 2016 sur l'information permanente et l'information périodique.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration a été mis à jour le 11 février 2016 pour tenir compte des évolutions des règles de gouvernement d'entreprise adoptées par le Conseil d'Administration en 2015 et le 11 février 2016, mentionnées dans le rapport du Président de l'an passé. Il a été à nouveau mis à jour le 9 puis le 23 février 2017 pour tenir compte des nouvelles évolutions des règles de gouvernement d'entreprise adoptées par le Conseil depuis sa dernière publication. Ce règlement, dans sa version française et anglaise, peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la société.

Le rapport du Président a été présenté et commenté devant le Comité d'Audit et approuvé par le Conseil d'Administration au cours de leurs réunions du 23 février 2017.

Les modifications introduites par rapport à l'an passé sont soulignées comme telles.

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

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

En application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

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

Le Code Afep-Medef précise que la détermination des orientations stratégiques est la première mission du Conseil d'Administration. Il examine et décide les opérations importantes, éventuellement après étude par le Comité Stratégique. Les membres du Conseil d'Administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société. Le Conseil d'Administration 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. Le Conseil d'Administration examine et décide les opérations financières, les questions économiques ou sociales importantes de la société ainsi que les initiatives stratégiques.

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

Il détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette mission ne peut pas être déléguée au Comité des Rémunérations.

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'Administration a dissocié, en 2002, les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général, compte tenu du rôle particulier et de l'expérience respective d'André Harari et de Daniel Harari au sein du Groupe.

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

Le Président du Conseil d'Administration, dirigeant mandataire social non exécutif, selon la définition du Code Afep-Medef, organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il participe, le cas échéant, aux Comités créés par le Conseil d'Administration.

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

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

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

Missions spécifiques du Président du Conseil d'Administration

Au-delà des règles légales posées par le Code de commerce, il est conféré au Président du Conseil d'Administration des missions et tâches particulières qui sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil au chapitre 1.5 « Missions spécifiques du Président », dont notamment :

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

juridique et réglementaire de ces questions et vérifie régulièrement que le règlement intérieur du Conseil d'Administration est à jour et pertinent ;

- en concertation avec le Directeur Général, il participe à des rencontres avec les actionnaires et les investisseurs potentiels, ainsi qu'aux conférences d'analystes et d'investisseurs.

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

Missions et pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général, dirigeant mandataire social exécutif, selon la définition du Code Afep-Medef, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués.

Conformément aux statuts de la société, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du Groupe lui rapportant.

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

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

Le Comité Exécutif est composé de cinq membres : Daniel Harari, Président du Comité, Jérôme Viala, Directeur Général Adjoint depuis le 1^{er} janvier 2017, Directeur Financier, Véronique Zocchetto, Directrice de la transformation, Édouard Macquin, Directeur Commercial, et Céline Choussy Bedouet, Directrice Marketing et Communication, qui a rejoint le Comité le 1^{er} juillet 2016. Chaque membre est par ailleurs investi de missions spécifiques dans le cadre de l'exécution de la feuille de route stratégique.

1.2. Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de cinq membres : André Harari, Président du Conseil d'Administration, Daniel Harari, Directeur Général, Anne Binder, Bernard Jourdan et Nathalie Rossiensky. L'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016 a renouvelé André Harari, Daniel Harari, Anne Binder et Bernard Jourdan dans leurs fonctions, et nommé Nathalie Rossiensky, administratrice. Le mandat des cinq administrateurs a une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Tous les administrateurs sont de nationalité française. À l'occasion de la préparation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016, le Conseil d'Administration du 11 février 2016 avait discuté une nouvelle fois de l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il a constitués et considéré qu'il avait pris toutes dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance, la diversité d'analyse et l'objectivité nécessaires. Avec la nomination d'un cinquième administrateur, la diversité des compétences est encore plus forte.

Le Conseil d'Administration du 29 avril 2016, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire, a renouvelé André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2017 a nommé Bernard Jourdan Administrateur référent (cf. paragraphe 1.4 ci-après).

Enfin, le Code Afep-Medef fait référence aux dispositions du Code de commerce prévoyant que, dans le cas où la participation des salariés dépasse le seuil de 3 % du capital social ou celui où la société emploie au moins 1 000 salariés permanents en France ou au moins 5 000 dans le monde, avec ses filiales directes ou indirectes, le Conseil d'Administration doit comprendre des administrateurs représentant les salariés. Ne remplissant aucune des deux conditions, la société n'entre pas dans le champ d'application de ce dispositif.

Biographies et autres mandats des administrateurs

Les biographies et les autres mandats des administrateurs sont détaillés dans le rapport annuel de la société et consultables sur son site Internet. André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Daniel Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et certaines de ses filiales.

Nombre d'actions de la société détenues par les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux

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

Le Code Afep-Medef indique que chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum d'actions significatif au regard des jetons de présence alloués. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la société, qui la fait figurer dans son rapport annuel.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2016 a décidé d'appliquer cette recommandation comme suit : à compter de l'exercice 2016, tout administrateur devra être propriétaire d'au moins 3 000 actions de la société. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il devra investir l'équivalent de 25 % du montant de ses jetons annuels (soit environ la moitié de leur montant net après contributions sociales et impôt sur le revenu) jusqu'à l'obtention de ce nombre. Cet investissement devra être réalisé dans les douze mois suivant le versement de ce montant.

Auparavant, le Conseil avait toujours considéré que la détention d'un nombre d'actions limité par certains administrateurs ne posait pas de problème dans le fonctionnement des organes sociaux et n'affectait pas négativement la contribution de ces administrateurs. En effet, pris collectivement, les cinq administrateurs détiennent un nombre très important d'actions et leur prise en compte de l'intérêt des actionnaires ne peut être mise en cause. L'évaluation des travaux du Conseil d'Administration montre par ailleurs que les

administrateurs concernés remplissent avec diligence leurs fonctions. Enfin, les trois administrateurs non dirigeants mandataires sociaux, qui détiennent le moins d'actions à titre individuel, ont été sélectionnés pour leur indépendance et leur expérience extérieure à la société. Au 23 février 2017, André Harari détenait 5 606 851 actions et Daniel Harari 5 507 560 actions (soit respectivement 17,9 % et 17,6 % du capital). À cette même date, Anne Binder détenait 900 actions (dont respectivement 700 acquises par réinvestissement d'une partie du montant des jetons de présence perçus au titre de l'exercice 2015 et 200 détenues antérieurement) et Bernard Jourdan, 778 actions (dont respectivement 700 acquises par réinvestissement d'une partie du montant des jetons de présence perçus au titre de l'exercice 2015 et 78 détenues antérieurement) ; Nathalie Rossiensky détenait 300 actions. Compte tenu de la participation très importante détenue par le Président du Conseil d'Administration et par le Directeur Général, le Conseil n'a pas jugé utile de fixer une quantité minimum d'actions pour ce qui les concerne.

Critères d'indépendance des administrateurs

La qualification d'administrateur indépendant est conforme aux dispositions du Code Afep-Medef, qui précise qu'elle est débattue par le Comité des Nominations et arrêtée par le Conseil à l'occasion de la nomination d'un administrateur et annuellement pour l'ensemble des administrateurs, et que les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.

En l'absence de Comité des Nominations, la qualification d'administrateur indépendant a été vérifiée par le Comité des Rémunérations, faisant office de Comité des Nominations, du 11 février 2016, auquel a participé le Président du Conseil d'Administration, et par le Conseil d'Administration du même jour, et vérifiée par le Comité et le Conseil du 9 février 2017.

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

Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles que formalisées par le Code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers.

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

Tel est le cas d'Anne Binder, de Bernard Jourdan et de Nathalie Rossiensky, qui remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code Afep-Medef (en particulier, il n'existe aucune relation d'affaires de quelque nature que ce soit entre ces administrateurs et la société), ce que le Conseil d'Administration vérifie auprès de chacun d'entre eux.

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, le Conseil d'Administration comprend 60 % d'administrateurs indépendants, contre 50 % précédemment.

Durée du mandat des administrateurs

La durée des mandats d'administrateur est de quatre ans depuis l'Assemblée Générale du 27 avril 2012, pour se conformer aux préconisations du Code Afep-Medef. Les mandats des cinq administrateurs ont la même durée de quatre ans et la même échéance. De ce fait, la société continue de ne pas respecter la recommandation du Code Afep-Medef relative à l'échelonnement des mandats. Elle considère que la stabilité du Conseil d'Administration, assurée par la concomitance des termes des mandats de ses membres, compte tenu du nombre réduit d'administrateurs, est un élément important du bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités, et garantit une meilleure connaissance de l'activité, de la stratégie, des enjeux et des problématiques spécifiques à la société.

Proportion de femmes parmi les administrateurs

La loi du 13 janvier 2011 a fixé de nouvelles règles en matière de représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les Conseils d'Administration et fixe à 40 % la proportion minimale des administrateurs de chaque sexe à compter de 2017. Plus exigeant, le Code Afep-Medef demande que le seuil de 40 % soit atteint à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire se tenant en 2016. La proportion de 40 % est respectée par la société depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2016. Il convient de souligner que cette proportion de 40 % de femmes est également celle des membres du Comité Exécutif.

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

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans est limité à la moitié des administrateurs en fonction.

En cas de dépassement du seuil de la moitié des administrateurs en fonction, le dernier administrateur ayant atteint 70 ans sera réputé démissionnaire d'office, et ses fonctions expireront à l'issue de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire annuelle de manière à permettre une continuité des mandats et du travail effectué par le Conseil d'Administration durant un exercice donné.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président du Conseil d'Administration est de 76 ans. Elle sera atteinte par André Harari le 21 février 2020.

Formation des administrateurs

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

Compte tenu du renouvellement du Conseil d'Administration fin 2011, puis de la nomination de Nathalie Rossiensky en avril 2016, de nombreuses

réunions ont été organisées dans ce cadre pour les trois administrateurs indépendants.

Autres mandats sociaux des dirigeants mandataires sociaux

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

En ce qui concerne le dirigeant mandataire social non exécutif, le Code Afep-Medef indique que le Conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.

Allant au-delà des recommandations du Code Afep-Medef, le règlement intérieur du Conseil précise que les dirigeants mandataires sociaux ne doivent exercer aucun mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, extérieure au Groupe.

Participation des administrateurs aux Assemblées Générales

Dans sa révision de novembre 2016, le Code Afep-Medef recommande que les administrateurs assistent aux assemblées générales.

Tous les administrateurs ont participé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2016.

1.3. Comités du Conseil d'Administration

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

Compte tenu du nombre restreint d'administrateurs, la fonction de Comité des Nominations préconisée par le Code Afep-Medef est assurée, selon le cas, par le Comité des Rémunérations (dans ce cas, le Président du Conseil d'Administration peut assister à la réunion du Comité et prendre part aux discussions comme le prévoit le Code Afep-Medef) ou par le Conseil d'Administration en séance plénière.

Conformément aux préconisations du Code Afep-Medef, les Comités d'Audit et des Rémunérations ne comprennent aucun dirigeant mandataire social exécutif (l'article L. 823-19 du Code de commerce spécifie que

le Comité d'Audit ne peut comprendre d'administrateur exerçant des fonctions de direction). Le règlement intérieur de la société prévoit en outre que le Président du Conseil d'Administration, dirigeant mandataire social non exécutif, ne doit pas non plus être membre de ces deux Comités.

Enfin, le Code Afep-Medef requiert que chaque comité soit doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement, qui peuvent être intégrées au règlement intérieur du Conseil d'Administration, ce que la société a fait.

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

Entre les réunions des comités, leurs membres peuvent échanger par courrier électronique, en tant que de besoin, avec le Président et le Directeur Général notamment, pour approfondir certains sujets.

Comité d'Audit

Composition

Le Comité d'Audit est composé de trois administrateurs indépendants : Bernard Jourdan, Président du Comité, Anne Binder et Nathalie Rossiensky.

Le Code Afep-Medef précise que les membres du Comité doivent avoir une compétence financière ou comptable et bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise : tel est le cas de ses membres, du fait de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle décrites dans leur notice biographique.

Bernard Jourdan, Président du Comité, est titulaire d'un *Master of Sciences* du Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (MIT, Cambridge, États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, Licencié ès-sciences économiques (Paris

Assas) et titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures (Paris).

Anne Binder est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et *Master in Business Administration* de l'INSEAD (Fontainebleau, France) ; elle est également administratrice de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers.

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

Mission

Conformément à la loi et aux préconisations du Code Afep-Medef, la mission du Comité d'Audit est :

- d'examiner les comptes, et notamment de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et d'examiner, préalablement au Conseil d'Administration, les communiqués et avis financiers trimestriels et annuels. Le Comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Il examine les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués, et 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 se fait communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission de Commissaires aux comptes, ainsi que le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à cette mission ;

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

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

Réunions – Activité

Le Comité d'Audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil consacrées à l'examen des comptes trimestriels et annuels. Les Commissaires aux comptes, le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint participent à toutes ces réunions.

En 2016, le Comité s'est réuni cinq fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %. Le Comité examine de manière constante la préparation des comptes de la société, les audits internes et les pratiques de communication de l'information (*reporting*), ainsi que la qualité et la sincérité des rapports financiers de la société. Il s'appuie dans sa mission sur le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint, passe en revue avec eux périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie, et valide les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours. Le Comité examine notamment les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiquées et les actions correctrices éventuellement nécessaires, et informe le Conseil d'Administration lorsqu'il le juge nécessaire. Il examine enfin les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes consolidés et sociaux trimestriels, semestriels ou annuels, le budget annuel établi par le Comité Exécutif, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice ainsi que leur révision trimestrielle avant leur examen par le Conseil d'Administration. Le Président du Comité rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'examen des comptes trimestriels et annuels. L'examen des comptes, qui sont passés en revue trimestriellement, est accompagné d'une présentation

par le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint décrivant les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la société. Il est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que des travaux effectués dans le cadre de leur mission et de leurs observations éventuelles. Le Président du Comité demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports.

Lors du Comité qui précède le Conseil d'Administration examinant le dossier de l'Assemblée Générale annuelle, le Comité examine, en particulier, le rapport de gestion du Conseil d'Administration ainsi que le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise pour l'exercice écoulé, et formule ses recommandations. Le Comité a, par ailleurs, examiné le rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants du 17 novembre 2016, les recommandations de l'AMF du 3 novembre 2016 sur l'arrêté des comptes 2016, le rapport de l'AMF sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du 17 novembre 2016, ainsi que les guides publiés par l'AMF le 26 octobre 2016, sur l'information permanente et l'information périodique. En 2016, puis le 9 février 2017 pour l'examen des comptes et des états financiers de l'exercice 2016, le Comité a examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition et les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2016, ainsi que les impacts sur les comptes de la loi de finances pour 2016 du 29 décembre 2015, de la loi de finances rectificative pour 2016 du 29 décembre 2016 et de la loi de finances pour 2017 du 29 décembre 2016. Le Comité a également examiné les mentions sociales, environnementales et sociétales obligatoires résultant de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II », de son décret d'application du 24 avril 2012 et du décret du 19 août 2016 devant figurer dans le rapport Grenelle II annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale annuelle du 28 avril 2017, ainsi que les modalités dans lesquelles l'organisme vérificateur a conduit sa mission.

Le Comité a examiné, le 9 février 2017, le budget, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice 2017, et ceux de la nouvelle feuille de route stratégique 2017-2019, ainsi que les hypothèses macroéconomiques retenues, qui sous-tendent les informations communiquées au marché financier.

Le Comité n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Le Comité examine et discute, avec les Commissaires aux comptes, l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires. Une fois par an, il reçoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets, conformément au Code de déontologie professionnelle français et à la loi sur la sécurité financière du 1^{er} août 2003.

Le Comité a consacré, le 9 janvier 2017, 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 examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe Lectra, il n'y a pas eu lieu d'examiner les mesures de sauvegarde à prendre pour atténuer ces risques. Le montant des honoraires versés par la société et ses filiales, comme la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux sont négligeables et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

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

Par ailleurs, il a examiné, lors de sa réunion du 27 octobre 2016, les conséquences de l'entrée en vigueur de la réforme de l'audit résultant de la directive publiée en mai 2014 par l'Union Européenne, en partie transposées en France par l'ordonnance du 18 mars 2016 et le décret du 28 juillet 2016. Le règlement intérieur a été mis à jour pour tenir compte de ces nouvelles dispositions.

Cette réforme précise notamment les principes de rotation des cabinets d'audit dans leur mission de commissariat aux comptes. Pour KPMG comme pour PricewaterhouseCoopers, un dernier mandat de six ans pourrait donc être décidé par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice de 2019, à l'issue de leur mandat en cours.

Conformément à ces dispositions, le Comité d'Audit du 27 octobre a approuvé une charte de délégation au Directeur Général, au Directeur Financier et au Directeur Financier Adjoint en matière de prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Enfin, dans sa révision du 24 novembre 2016, le Code Afep-Medef préconise que les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être 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'arrêtés des comptes et de communication au marché. Cependant, les membres du Comité d'Audit, comme le Conseil d'Administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à cinq jours minimum avant les réunions.

Comité des Rémunérations

Composition

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

Le Code Afep-Medef précise qu'il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité. Cependant, dans la mesure où la société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs salariés pour les raisons exposées plus haut, cette recommandation ne la concerne pas.

Mission

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

- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'Administration statuant sur ces questions les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable ainsi que les avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux, et de formuler ses recommandations. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos ;
- d'examiner les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, ainsi que les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des autres membres du Comité Exécutif ;
- d'examiner le montant de la rémunération fixe et variable de l'ensemble des managers du Groupe dont la rémunération annuelle globale est supérieure à € 200 000 ou son équivalent en devises (ce montant était de € 150 000 jusqu'au 31 décembre 2016) ;
- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'Administration statuant sur ces questions les modalités, règlements et attributions du plan d'options de souscription d'actions annuel et de formuler ses recommandations ;
- d'examiner la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et de formuler ses recommandations au Conseil d'Administration, préalablement à la délibération annuelle du Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de la loi du 13 janvier 2011 et de celle du 6 août 2014 ;
- de prendre connaissance, une fois par an, du bilan des ressources humaines du Groupe, ainsi que de la politique engagée et du plan correspondant pour l'exercice en cours.

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

Réunions – Activité

Le Comité des Rémunérations organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins avant chaque Conseil d'Administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions, à qui il rend compte de ses recommandations. En 2016, il s'est réuni cinq fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %. Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général ont été invités à participer à toutes ces réunions, à l'exception du Comité du 8 décembre, qui s'est tenu hors leur présence. Le Comité examine la rémunération et les avantages annexes des autres membres du Comité Exécutif et passe également en revue une fois par an les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Il examine également une fois par an, préalablement au Conseil d'Administration, la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et formule ses recommandations. Le Comité examine en détail tous les documents correspondants préparés par le Directeur Général et les Directeurs des ressources humaines France et International, et adresse ses recommandations au Conseil.

Le Comité a en particulier examiné le troisième rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise constitué par l'Afep et le Medef, publié le 10 octobre 2016, ainsi que le rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants du 17 novembre 2016.

Il s'est également réuni les 9 et 23 février 2017, préalablement au Conseil d'Administration, pour évaluer les montants définitifs des rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux et examiner les principes et le montant de leur rémunération fixe et variable pour la nouvelle période triennale 2017-2019, ainsi que les règles déterminant leur rémunération variable pour 2017 en fonction des objectifs 2017.

Par ailleurs, le Code Afep-Medef préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au Conseil d'Administration, il est nécessaire que le Conseil délibère hors de leur présence.

Depuis l'exercice 2016, le Conseil a souhaité se mettre en conformité avec cette recommandation et a décidé que le Comité des Rémunérations, qui regroupe tous les administrateurs indépendants, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux, se réunisse annuellement hors de leur présence pour délibérer sur leurs rémunérations. Le Président du Comité des Rémunérations a exposé la recommandation du Comité en séance plénière du Conseil. Tel a été le cas, pour la première fois, lors du Comité des Rémunérations et du Conseil d'Administration du 11 février 2016 ; il en a été de même lors du Comité des Rémunérations du 8 décembre 2016 et du Conseil d'Administration du 9 février 2017.

Comité Stratégique

Composition

Le Comité Stratégique est composé de quatre administrateurs, dont trois administrateurs indépendants : André Harari, Président du Comité, Anne Binder et Bernard Jourdan et Nathalie Rossiensky.

Mission

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

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

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

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

Dans ce cadre, il étudie et formule ses recommandations sur le plan stratégique, les grandes orientations des

plans d'action annuels, les opérations de croissance externe, enfin sur les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social, et plus généralement le patrimoine des actionnaires. Il est tenu informé de leur réalisation.

Réunions – Activité

En 2016, le Comité s'est réuni cinq fois. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %. Il a consacré une journée entière à une visite du campus technologique de Bordeaux-Cestas et une rencontre avec les responsables de projets de recherche et développement.

Compte tenu de l'importance des sujets traités, le Directeur Général a été invité à se joindre à toutes ses réunions. Le Directeur de la Stratégie, nommé le 1^{er} juillet 2016, a été invité à participer à deux réunions. Le Comité a en particulier examiné les performances de réalisation de la feuille de route stratégique 2013-2016, discuté tout au long de son élaboration de la nouvelle feuille de route stratégique 2017-2019, examiné les grandes orientations des plans de R&D, marketing et de ressources humaines ainsi que les scénarios d'activité et de résultats correspondants, et formulé ses recommandations. Il a été régulièrement tenu informé de l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique sur l'activité du Groupe.

Lors de sa réunion du 26 janvier 2017, le Comité a par ailleurs examiné et discuté les scénarios élaborés pour 2017-2019, ainsi que les priorités pour 2017.

Limite du pouvoir de décision des Comités

Les sujets dont l'examen est souhaité par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général ou le Président de chaque comité sont inscrits à leur ordre du jour. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'Administration est du ressort de l'examen préalable du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations ou du Comité Stratégique, le Président du Comité intervient en séance plénière du Conseil pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Aucune décision relevant du Conseil d'Administration n'est prise en Comité d'Audit, en Comité des Rémunérations ou en Comité Stratégique. Toutes ces décisions, en particulier celles concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et l'attribution des plans d'options de souscription d'actions aux managers et aux salariés du Groupe, ainsi que toute opération de croissance externe sont examinées et approuvées en séance plénière du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, tous les communiqués et avis financiers publiés par la société sont préalablement soumis à l'examen du Conseil et des Commissaires aux comptes et publiés le soir même après la clôture d'Euronext.

1.4. Administrateur référent

Lors de sa réunion du 9 février 2017, le Conseil d'Administration a nommé Bernard Jourdan, par ailleurs Président du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations, administrateur référent. Cette fonction n'existait pas auparavant.

Le Code Afep-Medef prévoit que, lorsque le Conseil 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, et recommande que l'administrateur référent soit indépendant.

Sa mission est :

- de remplir le rôle d'animateur des administrateurs indépendants ;

- 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 indépendants hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, en particulier sur l'évaluation des performances des dirigeants mandataires sociaux et leur plan de succession, et d'en rendre compte au Président du Conseil d'Administration ainsi qu'au Conseil en séance plénière, le cas échéant ;
- de surveiller et gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux ;
- de proposer si nécessaire au Président des points à inscrire à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration ;
- de diriger chaque année l'évaluation du Conseil d'Administration par les administrateurs indépendants ;
- en cas d'empêchement du Président et du Directeur général, de convoquer le Conseil 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.

Il bénéficie de l'assistance du secrétariat général 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. Un compte rendu de son activité figurera dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise pour la première fois au titre de l'exercice 2017.

Le règlement intérieur intègre cette nouvelle fonction.

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

	André Harari	Daniel Harari	Anne Binder	Bernard Jourdan	Nathalie Rossiensky
Dirigeant exécutif/non exécutif	Président du Conseil d'Administration (non exécutif)	Directeur Général (exécutif)			
Date de première nomination	1977 ⁽¹⁾	1991	27 octobre 2011	21 décembre 2011	29 avril 2016
Date de renouvellement	29 avril 2016	29 avril 2016	29 avril 2016	29 avril 2016	
Date de fin de mandat	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Nombre d'années au Conseil	40 ⁽¹⁾	26	5	5	1
Nationalité	Française	Française	Française	Française	Française
Age	73	62	66	72	47
Sexe	Masculin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
Situation d'indépendance	Non indépendant	Non indépendant	Indépendant	Indépendant Administrateur référent ⁽²⁾	Indépendant
Expérience et expertise apportées à la société			Stratégique, financière, internationale	Stratégique, industrielle, financière, internationale	Stratégique, financière, internationale
Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées	0	0	1	0	0
Conseil d'Administration	Président	Membre	Membre	Membre	Membre
Taux de participation 2016	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Comité d'Audit			Membre	Président	Membre
Taux de participation 2016			100 %	100 %	100 %
Comité des Rémunérations			Membre	Président	Membre
Taux de participation 2016			100 %	100 %	100 %
Comité Stratégique	Président		Membre	Membre	Membre
Taux de participation 2016	100 %		100 %	100 %	100 %
Réunion des administrateurs indépendants			Membre	Membre	Membre
Taux de participation 2016			100 %	100 %	100 %

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

(2) Administrateur référent depuis le 1^{er} janvier 2017.

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

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

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

Compte tenu des changements intervenus dans sa composition, le Conseil d'Administration a adopté en 2012 un règlement intérieur, dont la dernière mise à jour date du 23 février 2017.

Dans le but de présenter de manière détaillée les règles d'organisation et de fonctionnement de la société, les statuts ont été régulièrement mis à jour pour suivre les évolutions légales et réglementaires ainsi que l'évolution des règles de gouvernance promues par le Code Afep-Medef et de la pratique du Conseil d'Administration.

Prévention des conflits d'intérêts

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

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

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

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

En cas de conflit d'intérêts, même potentiel, le Conseil d'Administration doit statuer sur cette question et demander, si nécessaire, à l'administrateur concerné de régulariser sa situation.

La société n'a pas été confrontée à une telle situation au cours de l'exercice, comme aux cours des exercices passés.

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général s'abstiennent chacun de prendre part au vote de leur propre rémunération.

Par ailleurs, il n'y a eu aucune convention réglementée en 2016 comme en 2015.

1.7. Calendrier, réunions et activité du Conseil d'Administration

Le calendrier financier de la société indiquant les dates de publication des résultats trimestriels et annuels, de l'Assemblée Générale et des deux réunions d'analystes annuelles est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant, publié sur le site Internet de la société et communiqué à Euronext. Le calendrier des Comités, des Conseils et des Assemblées Générales annuelles pour la période 2016-2018 a été communiqué au Conseil d'Administration du 27 juillet 2016 ; celui pour la période 2017-2019 au Conseil d'Administration du 9 février 2017. En application de ce calendrier, les dates de six réunions du Conseil d'Administration sont arrêtées : les jours des publications des résultats trimestriels et annuels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée Générale pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, enfin environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle ou trente à quarante-cinq jours calendaires après l'Assemblée Générale annuelle dans le cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin, pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel.

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

Par ailleurs, le Conseil se réunit en dehors de ces dates en fonction des autres sujets dont l'approbation est de son ressort (par exemple, tout projet d'acquisition ou l'examen du plan stratégique) ou que son Président souhaite soumettre aux administrateurs. Le Directeur Financier, secrétaire du Conseil d'Administration, est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil.

En 2016, le Conseil d'Administration a tenu sept réunions. Le taux de participation effectif de ses membres a été de 100 %.

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

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

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

De ce fait, au 31 décembre 2016, seules 331 044 actions (soit 1,1 % 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.

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

Le Code Afep-Medef indique que, dans leur communication avec le marché, les sociétés devaient préciser leurs perspectives à long terme dans l'information des investisseurs. C'est ce que la société

a fait en présentant sa feuille de route stratégique dans son rapport financier du quatrième trimestre et de l'exercice 2012, du 12 février 2013, dans son rapport annuel 2012 et dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2013.

La société a présenté sa nouvelle feuille de route stratégique 2017-2019 à l'occasion de la publication de son rapport financier du 9 février 2017, dans son rapport annuel 2016 et dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2017.

1.10. Organisation des travaux du Conseil – Information des administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président du Conseil d'Administration, après consultation du Directeur Général, du Directeur Financier et, le cas échéant, des Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations, pour inclure tous les sujets qu'ils souhaitent voir examiner par le prochain Conseil. Le dossier du Conseil d'Administration est adressé systématiquement avant la réunion aux administrateurs, aux représentants du Comité d'Entreprise et au Directeur Financier, ainsi qu'aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Directeur Financier ou les Directeurs des ressources humaines France et International, selon le cas, ou d'un exposé en séance.

En 2016, comme les années précédentes, l'ensemble des documents devant être mis à la disposition des administrateurs l'a été, conformément à la réglementation. Par ailleurs, le Président demande régulièrement aux administrateurs s'ils souhaitent recevoir d'autres documents ou rapports pour compléter leur information.

Un procès-verbal détaillé est établi pour chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration lors d'une prochaine réunion.

1.11. Évaluation du Conseil d'Administration

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

Ce point est discuté lors de la réunion du Conseil de février qui examine les comptes de l'exercice clos. Le Code Afep-Medef préconise également qu'une évaluation formalisée soit établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur, et que les actionnaires soient informés chaque année de la réalisation de ces évaluations.

Compte tenu du renouvellement du Conseil d'Administration et de la nomination d'un cinquième administrateur lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, le Conseil avait décidé de se conformer à ces recommandations en procédant pour la première fois à une évaluation formalisée le 9 décembre 2015.

Le Conseil considérait jusqu'alors que cette préconisation était remplie de manière informelle, compte tenu du nombre réduit de ses membres, de l'exhaustivité des sujets traités, de l'étendue de l'information communiquée, ainsi que de l'habitude de ses membres de travailler ensemble et de débattre régulièrement sur son fonctionnement.

Une liste complète de critères avait été soumise à chaque administrateur, permettant de noter et de commenter chaque critère, incluant également les propositions d'évolution ou d'amélioration éventuelle qu'il souhaitait formuler, ainsi que la mesure de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil, qui avait été jugée unanimement excellente.

Les administrateurs indépendants avaient également décidé de se réunir chaque année hors de la présence des deux dirigeants mandataires sociaux pour constater les évolutions par rapport à la dernière évaluation, et de procéder désormais à une évaluation formalisée tous les trois ans.

Les trois administrateurs indépendants se sont réunis le 8 décembre 2016, hors de la présence des deux

dirigeants mandataires sociaux, pour faire le point annuel sur l'évaluation du Conseil, qu'ils ont ensuite exposée verbalement au Président du Conseil d'Administration, puis en séance plénière du Conseil d'Administration du 9 février 2017.

Lors de cette réunion du Conseil, ils ont réitéré leur jugement des années précédentes : le fonctionnement du Conseil est très satisfaisant, la pratique de la gouvernance au sein de la société, d'un niveau particulièrement élevé, et les relations avec les deux dirigeants mandataires sociaux, transparentes et de grande confiance. Ils ont à nouveau souligné le niveau d'exigence élevé que s'imposent le Président et les administrateurs, notamment pour la préparation et la tenue des séances du Conseil et de ses Comités, la qualité, la pertinence et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée ainsi que ses délais de communication, qui leur permettent de procéder aux analyses nécessaires.

Ils apprécient le programme mis au point avec le Président afin de compléter leur formation aux métiers et aux spécificités de Lectra. L'accès aux principaux managers est notamment facilité lors de présentations exhaustives réalisées sur le campus technologique de Bordeaux-Cestas.

Enfin, ils ont à nouveau souligné l'ouverture du Président et du Directeur Général pour répondre à leurs demandes sur des sujets spécifiques.

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

Les administrateurs indépendants ont réitéré leur souhait que le Président, en qualité d'invité, assiste aux réunions des Comités d'Audit et des Rémunérations, et le Directeur Général, au Comité Stratégique et au Comité des Rémunérations.

Enfin, ils ont indiqué n'avoir aucune piste d'amélioration à envisager à ce stade.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2017 a conclu qu'avec la nomination de Nathalie Rossiensky le Conseil a atteint son objectif de diversification de sa composition en termes de féminisation et d'expérience internationale. Compte tenu de sa taille, de ses contraintes de fonctionnement et de l'expérience internationale particulièrement riche de ses membres, le Conseil estime qu'il n'est pas nécessaire de nommer un administrateur étranger en son sein.

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

Le Code Afep-Medef recommande par ailleurs que les administrateurs indépendants se réunissent périodiquement hors de la présence des administrateurs exécutifs ou internes.

Les administrateurs indépendants ont décidé de se conformer à cette recommandation à compter de l'exercice 2015 en étendant les sujets qu'ils souhaitent aborder hors de la présence des deux dirigeants mandataires sociaux, lors de leur réunion annuelle sur l'évaluation du Conseil. Tel a été le cas, pour la première fois, lors de leur réunion du 9 décembre 2015.

Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants n'avaient pas jugé nécessaire, jusqu'alors, de suivre cette recommandation, étant rappelé que, dans le cadre de réunions des Comités du Conseil, ils pouvaient se rencontrer et débattre hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux s'ils le souhaitaient.

Une nouvelle réunion s'est tenue le 8 décembre 2016, dont un compte rendu verbal a été fait au Président du Conseil d'Administration. Outre l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil, ils ont revu divers sujets de gouvernance, fait le point sur l'évaluation annuelle des performances des dirigeants mandataires sociaux et discuté de leur plan de succession.

1.13. Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, dans son rapport du 10 octobre 2016, souligne que l'un des thèmes prioritaires sur lesquels le Haut Comité a décidé d'orienter son analyse est celui des plans

de succession des dirigeants mandataires sociaux. Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un sujet délicat, le Haut Comité considère qu'il est très important que les sociétés se préparent non seulement au départ ou à la disparition inopinés du principal dirigeant, mais aussi au départ « prévisible », en fonction notamment de la limite d'âge, et indiquent aux actionnaires que cette démarche a bien été effectuée, sans qu'il soit nécessaire d'en publier les résultats.

Le Code Afep-Medef prévoit en effet, dans sa version révisée du 24 novembre 2016, que le Comité des Nominations (ou un comité *ad hoc*) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et qu'il s'agit de l'une de ses tâches principales. Le Président du Conseil d'Administration peut faire partie ou être associé aux travaux du Comité pour l'exécution de cette mission. Les administrateurs indépendants s'étaient saisis de la question dès 2012, dans une perspective de long terme ou dans le cas d'événements imprévus, puis l'avaient reprise à plusieurs occasions. Le sujet a été plus spécialement discuté lors du Comité Stratégique du 24 novembre 2016, après examen du rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, auquel le Directeur Général a également participé, puis lors de la réunion des administrateurs indépendants du 8 décembre 2016.

Le Groupe dispose des compétences adéquates pour faire face à une vacance temporaire de Daniel Harari et/ou André 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 inopinés, la bonne connaissance qu'ont tous les membres du Conseil d'Administration des caractéristiques du Groupe leur permettrait de rechercher dans les plus brefs délais les solutions adéquates pour assurer la poursuite de son développement.

Daniel Harari 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 2023.

André Harari, dont le mandat de Président s'achève au terme de son mandat d'administrateur en cours, soit à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire statuant sur les

comptes de l'exercice 2019, aura atteint à cette date la limite d'âge fixée. Il a indiqué qu'il ne demanderait pas le renouvellement de son mandat d'administrateur. À cette échéance, ou dans l'hypothèse où André Harari quitterait ses fonctions plus tôt, le Conseil d'Administration mettrait, en principe, un terme à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, et reviendrait à l'unicité des fonctions, comme cela était le cas avant 2002. Daniel Harari serait nommé Président-Directeur Général, fonction qu'il a occupée de 1991 à 2001. Le Conseil continuerait de comporter un administrateur indépendant référent.

1.14. Recommandations du Code Afep-Medef écartées : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Conformément aux recommandations de l'AMF, le tableau ci-après synthétise la seule disposition du Code Afep-Medef, visée à l'article 27.1, qui a été écartée par la société et explique les raisons de ce choix en application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Comme il est exposé dans les sections spécifiques plus haut, le Conseil d'Administration avait décidé de se conformer, à compter de l'exercice 2016, à certaines dispositions jusque-là écartées, ramenant ainsi le nombre d'exceptions à seulement une.

Recommandations du Code

Afep-Medef écartées ⁽¹⁾	Explications
Échelonnement des mandats des administrateurs	La société considère que la stabilité du Conseil d'Administration, assurée par la concomitance des termes des mandats de ses membres, compte tenu du nombre réduit d'administrateurs, est un élément important du bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités, et garantit une meilleure connaissance de l'activité, de la stratégie, des enjeux et des problématiques spécifiques à la société.

(1) Ce tableau ne présente que l'exception ou la recommandation du Code Afep-Medef qui est applicable à la société lorsqu'elle entre dans le champ d'application des articles législatifs de référence, ainsi que cela est précisé dans les sections concernées du présent rapport.

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

Dans ses travaux et pour la rédaction du présent rapport, la société s'appuie sur les principes généraux du cadre de référence de l'AMF et sur son guide de mise en œuvre pour les valeurs petites et moyennes mis à jour en juillet 2010. La société répond également aux exigences de l'article 225-37 du Code de commerce tel que modifié et entré en vigueur le 31 décembre 2016.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont définis par la société mère, Lectra SA, qui s'assure que leur mise en œuvre couvre également ses filiales, en tenant compte de leurs spécificités, notamment de leurs tailles respectives et des relations qu'elles ont avec la société mère.

Ils sont déployés dans les nouvelles filiales créées par la société le plus rapidement possible, et généralement dans un délai qui ne dépasse pas deux ans à partir du démarrage de l'activité de ces filiales.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont intimement liés à la stratégie du Groupe et à son modèle économique, avec lesquels ils évoluent. Ils doivent permettre la maîtrise et la gestion des risques au sein du Groupe, tout en optimisant sa performance opérationnelle, dans le respect de sa culture, de ses valeurs et de son éthique.

Le Groupe effectue régulièrement une revue de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques afin d'identifier les axes de progrès dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. La refonte et la mise à jour de certaines procédures, la mise en place d'une auto-évaluation sur les processus de contrôle interne et l'harmonisation du système d'information et du *reporting* font partie de cette démarche.

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

Ce chapitre couvre également la gestion de ces risques : leur identification, leur analyse et la façon dont ils sont traités. Le dispositif de contrôle interne en place au sein du Groupe est une des composantes essentielles de la gestion des risques.

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

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe comprend un ensemble de règles, de procédures et de chartes. Il s'appuie également sur les obligations de *reporting* et sur le comportement individuel de l'ensemble des acteurs qui contribuent au dispositif de contrôle interne au travers de leur connaissance et de leur compréhension de ses objectifs et de ses règles. Ce dispositif doit permettre de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants.

2.1.1. Conformité aux lois et réglementations en vigueur

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

2.1.2. Bonne application des instructions de la Direction Générale

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

2.1.3. Protection des actifs et optimisation des résultats

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

d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

2.1.4. Fiabilité des informations financières

Parmi les dispositifs de contrôle interne, un accent particulier est mis sur les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière, visant à assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation de la société.

2.1.5. Gestion des risques

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

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

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre participe également à l'atteinte des objectifs particuliers de la gestion des risques. Il couvre l'ensemble des sociétés du Groupe, tout en étant adapté à la diversité des dimensions et des enjeux des différentes filiales et de la société mère. De même, l'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre qui est compatible avec les ressources du Groupe, sa taille et la complexité de son organisation.

Si ce dispositif permet de donner une assurance raisonnable que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints, il ne saurait en fournir la garantie absolue. De nombreux facteurs ne relevant pas de la qualité du dispositif mis en place, en particulier humains ou provenant de l'environnement extérieur dans lequel évoluent les sociétés du Groupe, pourraient limiter son efficacité.

2.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne

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

(a) Organisation et processus décisionnels

Comme indiqué au chapitre 1 ci-dessus, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le Président du Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Le Comité d'Audit discute du dispositif de contrôle interne, au moins une fois par an, avec les Commissaires aux comptes du Groupe, recueille leurs recommandations et veille en particulier à ce que ses niveaux de couverture et de qualité soient adéquats. Il rend compte de ses travaux et avis au Conseil d'Administration.

Le Comité Exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'Administration. Ses membres disposent chacun d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et la représenter dans ses rapports avec les tiers. Il assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, et, avec les autres membres du Comité Exécutif, la responsabilité des opérations commerciales et de services mondiales, dont les Directions des régions et filiales font partie.

Toutes les décisions importantes (stratégie commerciale, organisation, investissements, recrutements) relatives aux opérations d'une région ou d'une filiale du Groupe relèvent d'un comité spécifique. Ces comités, présidés par le Directeur Général ou l'un des autres membres du Comité Exécutif, se réunissent régulièrement (en général une fois par trimestre pour les régions et/ou pays principaux), en présence des Directeurs de la région ou de la filiale et de leurs équipes de management qui présentent leurs plans d'action 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.

Toutes les décisions importantes (stratégie commerciale, organisation, investissements, recrutements) relatives aux opérations d'une région ou d'une filiale du Groupe relèvent d'un comité spécifique. Ces comités, présidés par le Directeur Général ou l'un des autres membres du Comité Exécutif, se réunissent régulièrement (en général une fois par trimestre pour les régions et/ou pays principaux), en présence des Directeurs de la région ou de la filiale et de leurs équipes de management qui présentent leurs plans d'action détaillés, résultant des directives stratégiques et budgétaires du Groupe, et répondent de la bonne mise en place des décisions prises ainsi que du suivi de leurs activités et de leurs performances.

Les pouvoirs et les limitations des pouvoirs des Directeurs de filiale ou de région et des Directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Directeur Général ou par l'un des autres membres du Comité Exécutif, selon le domaine concerné. Ceux-ci sont communiqués par écrit aux Directeurs ainsi concernés. Ils doivent par la suite rendre compte de l'utilisation des pouvoirs qui leur ont été ainsi conférés dans l'atteinte de leurs objectifs, dans le cadre de rapports d'activité mensuels ou trimestriels qui sont adressés aux membres du Comité Exécutif et au Président du Conseil d'Administration.

De nombreux autres acteurs interviennent dans le processus de contrôle interne. Les directions fonctionnelles se trouvent au centre de son organisation. Elles élaborent les règles et les procédures, assurent le contrôle de leur application et, plus généralement, valident et autorisent de nombreuses décisions qui concernent les opérations de chaque entité du Groupe. Un plan d'action détaillé est élaboré chaque année par le Directeur Général pour assurer la bonne exécution de la feuille de route stratégique. Il fait l'objet d'un suivi particulier par le Comité Exécutif, le Président du Conseil d'Administration et le Comité Stratégique.

(b) Systèmes d'information

L'intégration des informations financières inter-sociétés, l'assurance d'une homogénéité et d'une communicabilité entre les divers outils informatiques utilisés au sein du Groupe, l'adaptation continue aux évolutions des processus métiers et 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 de la Direction Générale en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information. Un logiciel d'ERP couvre le périmètre fonctionnel complet de l'activité de la société mère (achats, *supply chain*, comptabilité) et de l'ensemble des filiales du Groupe (commandes, facturation, gestion des services après-vente).

Le Groupe dispose d'un logiciel de consolidation statutaire des comptes et de *reporting* de gestion qui lui permet d'assurer la qualité de l'information financière et de garantir la cohérence des informations diffusées en interne et de la communication financière externe du Groupe.

Un système d'information de gestion des ressources humaines permet de suivre et contrôler les effectifs (recrutements, promotions, départs...) ainsi que les rémunérations et leur évolution.

Un système de gestion de la relation commerciale (CRM) et un logiciel d'automatisation du marketing permettent de renforcer l'efficacité commerciale et marketing du Groupe et de soutenir son plan de transformation. L'ensemble de ces systèmes facilitent la mise en place de procédures et de règles de gestion harmonisées dans le Groupe et favorisent le renforcement des contrôles. Enfin, la sécurité physique et la conservation des données sont assurées par des procédures spécifiques qui sont elles-mêmes périodiquement remises à jour pour tenir compte de l'évolution des risques.

(c) Procédures

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

• **Ventes**

Le cycle de ventes et, plus généralement, toute la démarche commerciale font l'objet de différentes procédures parmi lesquelles il convient de mentionner plus particulièrement les *Sales rules and guidelines*, qui permettent de définir clairement les règles, délégations 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.

Des procédures ont été mises en place pour assurer un suivi renforcé de la performance des équipes commerciales, notamment l'atteinte des objectifs

et la performance individuelle (compétences métiers, compétences sur l'offre Lectra, maîtrise des méthodes et outils commerciaux) ;

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

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

• **Achats**

Les achats et les investissements de la société mère représentent l'essentiel des volumes correspondants du Groupe. Les procédures prévoient que les achats effectués auprès de tiers ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Elles précisent également, de façon formelle, les délégations en matière d'engagement de dépenses et de signature et reposent sur le principe de la séparation des tâches dans le processus. Le contrôle de la bonne application des règles est renforcé par le système d'information en place ;

• **Personnel**

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnel, prévisionnels ou réels, sont communiqués aux Directions des ressources humaines France et International. Aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son autorisation préalable.

Les procédures visent également la révision des rémunérations, réalisée une fois par an et soumise à l'approbation des Directeurs des ressources humaines France et International.

Enfin, pour toute personne dont la rémunération annuelle totale est supérieure à € 200 000 (€ 150 000 jusqu'au 31 décembre 2016) ou son équivalent en devises,

la révision annuelle du salaire ainsi que les modalités de fixation de sa partie variable sont soumises, par le Comité Exécutif, à l'approbation préalable du Comité des Rémunérations ;

- **Trésorerie et risque de change**

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

La société 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 de la société, 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 Générale ou la Direction financière du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

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

2.2.2. Identification et gestion des risques

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

Compte tenu de son activité, la société n'a pas identifié de risques financiers liés aux effets du changement climatique et n'a donc pas établi de procédures de gestion des risques spécifiques. Plus globalement, sur le volet environnemental, la société a mis en œuvre un ensemble de mesures visant à minimiser son impact sur l'environnement, tel que détaillé dans le rapport « Grenelle II » annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration.

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

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

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

La Direction des systèmes d'information est le garant de l'intégrité des données traitées par les différents progiciels utilisés au sein du Groupe. Elle s'assure avec la Direction financière que tous les traitements automatisés qui contribuent à l'élaboration de l'information financière respectent les règles et procédures comptables. Elle contrôle également la qualité et l'exhaustivité des transferts d'informations entre les différents progiciels. Elle assure enfin la sécurité des systèmes d'information. La Direction juridique et les Directions des ressources humaines France et International 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 revue de façon régulière et est couverte par différents types d'instruments dérivés.

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

Les incidents constatés lors de contrôles ou les conclusions d'audits réalisés a posteriori sur le respect des règles et des procédures faisant partie du dispositif de contrôle interne permettent à la fois d'assurer la qualité du fonctionnement de ce dernier et de l'améliorer en permanence.

Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est amené à adapter son organisation, chaque fois que nécessaire, aux évolutions de ses marchés. Cela a notamment été le cas avec l'accélération de son plan de transformation sur la période 2012-2015, et le sera à nouveau avec l'exécution de sa nouvelle feuille de route stratégique 2017-2019. Chaque modification de son organisation ou de son mode de fonctionnement s'accompagne d'une réflexion destinée à s'assurer de la compatibilité de ce changement avec le maintien d'un environnement de contrôle interne permettant la continuité du respect des objectifs mentionnés au chapitre 2.1 ci-dessus. Dans ce cadre, les champs et la répartition des compétences des personnes et des équipes, les rattachements hiérarchiques ainsi que les

règles de délégation engageant la société font l'objet, lors de toute évolution des organisations, d'une évaluation et des ajustements nécessaires.

La surveillance du dispositif de contrôle interne s'accompagne d'une démarche permanente de recherche de progrès. Les axes de travail définis l'an passé ont été suivis et continueront d'être mis en œuvre en 2017 :

- actualisation de la cartographie des risques ;
- actualisation et/ou formalisation des procédures comptables et financières, des procédures liées à la gestion des ressources humaines et des règles de contrôle interne ;
- évolution et amélioration des outils de *reporting* ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques, renforcement des sécurités d'accès et contrôle de l'intégrité des données dans les systèmes d'informations.

Il est également prévu, en 2017, un renforcement des missions d'audit dans les filiales du Groupe débutées en 2016.

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

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

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, la société dispose de procédures particulières en matière d'élaboration et de contrôle de l'information comptable et financière. C'est plus particulièrement le cas des procédures de *reporting* et de budget, puis d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés, qui sont partie intégrante du dispositif de contrôle interne et visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée aux équipes de management, au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration et aux actionnaires de la société, ainsi qu'au marché financier, et ce, plus particulièrement pour les comptes consolidés et les comptes sociaux.

La Direction financière identifie régulièrement les risques qui pèsent sur l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et, finalement, sur la qualité de cette information. Elle s'assure, dans un processus de communication permanente avec les directions comptables et financières des filiales

du Groupe, que ces risques sont maîtrisés. Cette analyse et cette gestion centralisées s'ajoutent aux procédures décrites ci-dessous pour réduire les risques d'erreurs, volontaires ou involontaires, dans l'information comptable et financière publiée par la société.

2.3.1. Procédures de reporting et de budget

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

Les procédures de reporting reposent principalement sur le système de contrôle budgétaire mis en place par le Groupe. L'élaboration du budget annuel du Groupe est réalisée de façon centralisée par les équipes de contrôle de gestion de la Direction financière. Ce travail, détaillé et exhaustif, consiste en particulier à analyser et chiffrer les objectifs budgétaires de chaque filiale ou service du Groupe pour un très grand nombre de rubriques du compte de résultat et de la trésorerie, du besoin en fonds de roulement, ainsi que les indicateurs spécifiques à l'activité et à la structure des opérations. Ce système doit permettre d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels, et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

2.3.2. Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

(a) Résultats mensuels

Tous les mois, les résultats réels de chacune des sociétés du Groupe sont contrôlés et analysés, et les nouvelles prévisions du trimestre en cours, consolidées. Chaque écart est identifié et explicité afin d'en déterminer les causes, de vérifier que les procédures ont été respectées et que l'information financière a été correctement élaborée.

Afin d'assurer la pertinence des résultats transmis mensuellement, des contrôles réguliers sont réalisés sur les postes d'actif et de passif : inventaire physique des immobilisations et rapprochement avec la comptabilité,

inventaire tournant des stocks, revue mensuelle exhaustive des créances échues par la Direction financière, analyse mensuelle des provisions pour risques et charges et des provisions pour dépréciation des différents postes d'actif.

(b) Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière, compte de résultat, tableaux des flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations comptables transmises par chacune des sociétés consolidées, ainsi que sur le processus de consolidation des comptes lui-même. Pour assurer cette consolidation, le Groupe dispose d'un modèle unique de liasse de consolidation utilisé par l'ensemble des sociétés. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions reçues préalablement dans le cadre du reporting mensuel. Les écarts sont analysés et justifiés, et, plus généralement, la qualité de l'information transmise, contrôlée. Une fois le processus de consolidation achevé, tous les postes du compte de résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie sont analysés et justifiés. Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le Directeur Général, par le Président du Conseil d'Administration dans le cadre de l'organisation des travaux du Conseil d'Administration, puis présentés au Comité d'Audit, avant d'être examinés et arrêtés par le Conseil d'Administration et publiés par la société.

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

Le dispositif particulier permettant d'assurer la collecte et la fiabilité de l'information sociale, environnementale et sociétale, et de préparer le rapport Grenelle II annuel, dont la communication a été rendue obligatoire par l'entrée en vigueur en 2012 de la loi « Grenelle II », est entré dans un fonctionnement opérationnel courant depuis 2015, sous la supervision du Directeur Financier.

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

Les recommandations du Code Afep-Medef visent à :

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

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

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

Les informations ci-dessous sont complétées par l'information détaillée donnée, en particulier sur le montant des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration auquel le présent rapport est annexé.

3.1. Dirigeants mandataires sociaux

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

Le Code Afep-Medef, dans sa révision du 24 novembre 2016, précise que la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité du Conseil d'Administration, qui les nomme et se fonde sur les propositions du Comité des Rémunérations. Le Conseil doit motiver ses décisions prises en la matière.

À cet égard, le Code Afep-Medef précise que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme. La rémunération doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, le Code précise que l'attribution d'une rémunération variable n'est pas souhaitable. Si néanmoins le Conseil en décide autrement, il doit en justifier les raisons.

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

Agissant de concert, le Président et le Directeur Général sont tenus tous les deux responsables des résultats de la stratégie entreprise sous leur conduite par le Groupe. Leur participation significative au capital

assure un alignement fort de leurs intérêts sur ceux des actionnaires et sur les performances financières du Groupe.

Leur rémunération comprend une partie fixe et une partie variable annuelle. Elle ne comporte aucune rémunération variable pluriannuelle ou 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.

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

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

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

Les dispositions du Code Afep-Medef précisent notamment que *« les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elles dépendent de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise. Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport annuel. »* Comme précisé ci-dessous, le cours de Bourse ne fait

pas partie des critères. *« Le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur proportionné à cette partie fixe... Sans remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette partie variable est établie et leurs poids respectifs, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints »* : c'est précisément ce que fait le Conseil d'Administration de la société depuis toujours, en rapportant comment ces critères ont été appliqués sur la base des résultats de l'exercice clos.

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

Aucune option de souscription d'actions ne leur a été consentie depuis 2000.

Les seuls avantages en nature en vigueur en 2016 correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction, dont le montant correspondant est précisé dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

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

Compte tenu de ce qui précède, la société respecte les recommandations du Code Afep-Medef dans sa version révisée du 24 novembre 2016 qui renforcent l'encadrement des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, avec notamment l'introduction de préconisations – sans objet dans le cadre de la société – propres aux indemnités de

non-concurrence et aux indemnités de prise de fonctions, ou encore de plafonds en matière de retraite supplémentaire.

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

La partie fixe de la rémunération est égale à 40 % et la partie variable à 60 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints. La rémunération variable 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.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et, plus particulièrement, celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces critères et objectifs s'appliquent également aux quatre membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux : 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 la rémunération variable de trois des membres du Comité Exécutif est égale à 35 % de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints ; celle du quatrième est de 30 %). Ces critères s'appliquent également, avec les mêmes spécificités, à certains managers de leurs équipes.

Rémunérations 2016

Lors de sa réunion du 12 février 2013, le Conseil d'Administration avait fixé les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur

Général à objectifs annuels atteints pour les trois années 2013, 2014 et 2015.

Le Président et le Directeur Général avaient exprimé le souhait que le Conseil maintienne inchangés pour l'exercice 2016 leurs rémunérations totales ainsi que les quatre critères de performance déterminant leur rémunération variable et leur poids relatif.

Cela, malgré l'évolution significative de l'entreprise depuis 2013, d'une part pour cadrer avec l'extension de 2015 à 2016 de la feuille de route en cours, d'autre part en raison du retard de la croissance du chiffre d'affaires et des résultats par rapport aux objectifs financiers initialement fixés.

Rémunérations 2017-2019

Les rémunérations du Président et du Directeur Général ont été revues et fixées par le Conseil d'Administration du 9 février 2017 pour la période triennale 2017-2019 correspondant à la nouvelle feuille de route stratégique de la société.

Le Conseil d'Administration continuera d'appliquer le principe d'une révision triennale des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, la prochaine interviendra donc en 2020.

Ces rémunérations tiennent compte des nouveaux objectifs stratégiques fixés, des défis et des enjeux pour cette période, visant à développer la taille du Groupe, à renforcer son leadership mondial et sa compétitivité, accroître ses capitaux propres grâce au cash-flow libre dégagé, enfin, à poursuivre le renforcement de ses fondamentaux opérationnels et la croissance de l'activité, des résultats et de la marge opérationnelle dans un contexte macroéconomique qui reste difficile.

Les principes appliqués précédemment restent inchangés, notamment en ce qui concerne l'absence de rémunération exceptionnelle, d'options de souscription d'actions de performance, de régime de retraite supplémentaire, d'indemnité de départ et de non-concurrence.

Pour 2017, la rémunération variable, qui est égale à 60 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints, est déterminée en fonction de quatre 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 : (i) un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ; (iii) le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 10 %) ; et (iv) un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %). Les calculs correspondants neutralisent les impacts des variations des cours de change réels par rapport à ceux utilisés pour établir les objectifs.

Ces critères et leurs poids relatifs sont inchangés par rapport aux années précédentes.

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants sont revus chaque année en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice. Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %.

La rémunération totale peut donc varier, en fonction de la performance, entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints.

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

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

La révision du Code Afep-Medef de juin 2013 avait introduit de nouvelles recommandations pour la gouvernance des sociétés, et notamment une procédure de consultation annuelle des actionnaires sur les éléments de la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux (*say on pay*), en présentant au vote des actionnaires des résolutions séparées pour chaque dirigeant mandataire social. En cas d'avis négatif, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Rémunérations, devra se prononcer sur ce sujet et publier sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes des actionnaires.

Les actionnaires ont été invités à donner leur avis à compter de l'exercice 2013.

Comme indiqué dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration, dans sa révision du 24 novembre 2016, le Code Afep-Medef recommande que les éléments de la rémunération individuelle due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux soient soumis au vote impératif des actionnaires.

En cas d'avis négatif, le Conseil d'Administration doit se réunir dans un délai raisonnable après l'assemblée générale et examiner les raisons de ce vote et les attentes exprimées par les actionnaires. Après cette consultation et sur les recommandations du Comité des Rémunérations, le Conseil statue sur les modifications à apporter à la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos ou à la politique de rémunération future. Il publie immédiatement sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites données au vote de l'Assemblée Générale et en fait rapport lors de l'Assemblée suivante.

Les actionnaires sont invités à donner leur avis sur les rémunérations du Président du Conseil et du Directeur Général de la société au titre de l'exercice 2016 lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2017. Lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2016, la résolution correspondant à la rémunération du Président avait été approuvée à 97,76 %, celle du Directeur Général à 99,99 %, ces rémunérations étant déterminées sur les mêmes critères.

Cette consultation des actionnaires a vocation à être appliquée une dernière fois à l'occasion de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017 et sera ensuite remplacée par la procédure prévue par la loi Sapin II du 9 décembre 2016 décrite dans la section suivante.

Approbation *ex ante* et *ex post* des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

L'article 161 de la loi Sapin II du 9 décembre 2016 et codifié à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce requiert désormais un vote *ex ante* annuel contraignant de l'Assemblée Générale des actionnaires sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux, ainsi qu'un vote contraignant *ex post* annuel sur le montant des rémunérations attribuées aux dirigeants au titre de l'exercice antérieur. Ce vote doit intervenir au moins chaque année, lors de toute modification des principes et critères approuvés, et à chaque renouvellement de mandat.

Le vote *ex ante* annuel s'applique à compter de l'Assemblée Générale du 28 avril 2017, et le vote *ex post* correspondant, à compter de l'Assemblée Générale relative à l'exercice 2017.

En cas d'échec du vote *ex ante*, les principes et critères précédemment approuvés par l'Assemblée Générale devront continuer à s'appliquer. En l'absence de principes et critères précédemment approuvés, la rémunération est déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la société.

En cas d'échec du vote *ex post*, les éléments de rémunérations variables ou exceptionnels ne pourront pas être versés à la personne concernée.

3.2. Autres mandataires sociaux

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

3.3. Répartition des jetons de présence

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

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

Le montant variable effectivement attribué à chaque administrateur 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.

La répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2016 est mentionnée dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration auquel ce rapport est annexé. Les jetons de présence, alloués annuellement par l'Assemblée Générale, étaient jusqu'alors répartis à parts égales entre les administrateurs. En raison de la forte implication des membres du Conseil d'Administration, et notamment du taux de participation historiquement élevé aux réunions du Conseil et de ses Comités, et du nombre de celles-ci, le Conseil n'avait pas considéré nécessaire d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence ou un montant supplémentaire de jetons de présence pour encourager la participation des administrateurs à des comités spécialisés.

Ce mode de répartition égalitaire ne comportant aucune part variable, pratiqué depuis très longtemps par la société, avait montré son efficacité et renforcé la collégialité et la solidarité des administrateurs. Il tenait compte du fait que la participation effective des administrateurs a été de 100 % aux réunions du Conseil et des Comités. La participation des administrateurs aux Comités d'Audit, des Rémunérations et Stratégique ne donnait par ailleurs pas lieu à l'attribution d'aucun montant supplémentaire de jetons de présence.

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

Le Conseil d'Administration du 23 mai 2006 a décidé, en application des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et, depuis sa publication, conformément au Code Afep-Medef, d'interdire aux membres de l'équipe dirigeante et de la Direction du Groupe d'intervenir à l'achat comme à la vente d'actions de la société pendant la période commençant quinze jours calendaires avant la fin de chaque trimestre civil et expirant deux jours de Bourse après la réunion du Conseil d'Administration arrêtant les comptes trimestriels ou annuels du Groupe. Ces restrictions sont donc plus exigeantes que l'obligation d'abstention pendant les périodes d'arrêt prévue par la réglementation et le règlement européen sur les abus de marché (MAR) complété par la recommandation AMF du 26 octobre 2016.

Comme le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise tendait à l'accepter dans son rapport 2015, la société considérait jusqu'à présent que cette interdiction n'empêchait pas une personne figurant sur la liste arrêtée par le Conseil d'Administration d'exercer ses options de souscription d'actions pendant cette période mais l'obligeait à conserver jusqu'à son expiration les actions en résultant. Cette exception est désormais supprimée : l'exercice d'options de souscription d'actions pendant cette période, même si le bénéficiaire conserve jusqu'à son expiration les actions en résultant, est désormais interdit.

Cependant, conformément à l'article 19.12 du règlement européen 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 ;
- 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'actionariat 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 à l'article 18 du règlement européen n° 537/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché, le Conseil d'Administration :

- établit, dans un format électronique, une liste d'initiés ;
- 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 ;
- 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.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé que, outre chacun de ses membres, les membres du Comité Exécutif « exercent des responsabilités dirigeantes » au sens du règlement européen n° 2016/596 sur les abus de marché (MAR), ont « le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie » et « un accès régulier à des informations privilégiées » au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, et ont l'obligation de communiquer à l'AMF, dans le délai fixé, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la société. Alexandra Boisson, Directrice juridique de la société depuis juin 2016, a été désignée *compliance officer* pour toutes les questions liées aux 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'ANSA et d'arrêter le guide des procédures propres à Lectra, 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 mémorandum précisant ces procédures. La liste d'initiés permanents est examinée et approuvée par le Conseil au minimum une fois par an.

5. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

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

– pour les propriétaires d'actions nominatives : à l'enregistrement comptable des titres en leur nom ou au nom de l'intermédiaire habilité dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société Générale en sa qualité de teneur de compte, mandataire de la société, au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée, à zéro heure, heure de Paris ;

– pour les propriétaires d'actions au porteur : à la réception par la Société Générale, Service Assemblées, d'une attestation de participation constatant l'enregistrement comptable des actions dans les comptes de titres au porteur au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée à zéro heure, heure de Paris, délivrée et transmise à la Société Générale par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, société de Bourse). Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette Assemblée peuvent voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée, à leur conjoint, à un autre actionnaire ou à toute autre personne de leur choix, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 du Code de commerce. Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'Assemblée. Cependant, si 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 de titres notifiera la cession à la Société Générale et lui transmettra les informations nécessaires. La société invalidera, ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. En revanche, si 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 de titres, ni prise en considération par la société pour les besoins de la participation à l'Assemblée Générale. Les propriétaires d'actions nominatives et les propriétaires d'actions au porteur qui ne peuvent assister personnellement à cette réunion peuvent voter par correspondance ou par procuration en demandant un formulaire à la Société Générale, six jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les formulaires de vote par correspondance ou par procuration, ainsi que l'ensemble des documents et informations relatifs aux assemblées sont disponibles sur le site Internet de la société (www.lectra.com) au moins vingt et un jours avant ces Assemblées. Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la société.

Les questions écrites à l'Assemblée peuvent être adressées à la société à son siège social : 16-18, rue Chalgrin, 75016 Paris, ou sous forme électronique à l'adresse suivante : relations.investisseurs@lectra.com, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée ; elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte d'actionnaire. Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration expédiés par la poste doivent être reçus par la Société Générale au plus tard la veille de l'Assemblée. Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire et garantissant son lien avec la notification, à l'adresse électronique relations.investisseurs@lectra.com.

Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par les articles L. 225-102 alinéa 2 et R. 225-71 alinéa 2 du Code de commerce 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. Les précisions pratiques correspondantes sont communiquées dans la convocation des actionnaires.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce, les informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposées au chapitre 8 du rapport de gestion du Conseil d'Administration auquel ce rapport est joint, sous la rubrique intitulée « Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques ».

André Harari
Président du Conseil d'Administration
Le 23 février 2017

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2016	2015
Écarts d'acquisition	note 6	33 334	32 769
Autres immobilisations incorporelles	note 7	4 179	4 890
Immobilisations corporelles	note 8	21 317	19 706
Actifs financiers non courants	note 9	2 351	2 100
Impôts différés	note 11	9 323	8 696
Total actifs non courants		70 504	68 161
Stocks	note 12	25 491	23 326
Clients et comptes rattachés	note 13	60 076	53 404
Autres actifs courants	note 14	30 695	31 493
Trésorerie et équivalents de trésorerie		75 696	59 347
Total actifs courants		191 958	167 570
Total actifs		262 462	235 731

PASSIF

(en milliers d'euros)		2016	2015
Capital social	note 15	31 248	30 786
Primes d'émission et de fusion	note 15	10 912	9 018
Actions détenues en propre	note 15	(91)	(203)
Écarts de conversion	note 16	(8 537)	(8 194)
Réserves et résultats consolidés		99 052	81 547
Capitaux propres		132 583	112 954
Engagements de retraite	note 17	8 943	8 420
Emprunts et dettes financières à long terme	note 18	-	-
Total passifs non courants		8 943	8 420
Fournisseurs et autres passifs courants	note 19	59 280	57 561
Produits constatés d'avance	note 20	53 854	50 325
Dettes d'impôt exigible	note 11	4 420	3 561
Emprunts et dettes financières à court terme	note 18	-	-
Provisions	note 21	3 382	2 910
Total passifs courants		120 936	114 357
Total passifs et capitaux propres		262 462	235 731

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT

consolidé

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

		2016	2015
Chiffre d'affaires	note 24	260 162	237 886
Coût des ventes	note 25	(68 417)	(58 580)
Marge brute	note 25	191 745	179 306
Frais de recherche et développement	note 26	(15 451)	(14 317)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 27	(139 013)	(133 169)
Résultat opérationnel		37 281	31 820
Produits financiers	note 30	153	245
Charges financières	note 30	(454)	(462)
Résultat de change	note 31	(462)	(487)
Résultat avant impôts		36 518	31 116
Impôts sur le résultat	note 11	(9 856)	(7 738)
Résultat net		26 662	23 377

(en euros)

Résultat par action :	note 32		
– de base		0,86	0,76
– dilué		0,84	0,74
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
– résultat de base		30 981 579	30 625 563
– résultat dilué		31 794 646	31 498 591

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

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

		2016	2015
Résultat net		26 662	23 377
Écarts de conversion	note 16	(555)	224
Effet d'impôts		212	85
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		(343)	309
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	note 17	(146)	398
Effet d'impôts		40	(108)
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		(106)	290
Total autres éléments du résultat global		(449)	599
Résultat global		26 213	23 976

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

consolidés

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

2016 2015

I – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Résultat net		26 662	23 377
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations		7 652	7 276
Éléments non monétaires du résultat	note 36	(1 515)	(553)
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		90	(5)
Variation des impôts différés	note 11	(161)	(393)
Capacité d'autofinancement d'exploitation		32 728	29 702
Variation des stocks et en-cours		(2 657)	(2 618)
Variation des créances clients et comptes rattachés		(3 251)	(2 593)
Variation des autres actifs et passifs courants		3 717	5 159
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 37	(2 191)	(52)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		30 537	29 650

II – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 7	(1 217)	(2 083)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 8	(5 404)	(6 134)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		31	58
Coût d'acquisition des activités rachetées	note 2	(962)	-
Acquisitions d'immobilisations financières	note 9	(3 485)	(2 740)
Cessions d'immobilisations financières	note 9	3 332	2 787
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(7 705)	(8 112)

III – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Augmentations de capital en numéraire	note 15	2 354	2 194
Versement de dividendes	note 4	(9 274)	(7 646)
Achats par la société de ses propres actions	note 15	(3 177)	(2 629)
Ventes par la société de ses propres actions	note 15	3 411	2 603
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 38	-	(394)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(6 686)	(5 872)

Variation de la trésorerie

16 146 15 666

Trésorerie à l'ouverture

59 347 43 484

Variation de la trésorerie

16 146 15 666

Incidence des variations de cours de change

203 197

Trésorerie à la clôture

75 696 59 347

Cash-flow libre

note 39 23 794 21 538

Impôts (payés)/remboursés, nets

(5 326) (4 262)

Intérêts payés

- -

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

consolidés

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres
	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social					
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2015	30 329 114	1,00	30 329	7 282	(133)	(8 503)	65 327	94 302
Résultat net							23 377	23 377
Autres éléments du résultat global						309	290	599
Résultat global						309	23 667	23 976
Exercices d'options de souscription d'actions	note 15	457 285	1,00	457	1 737			2 194
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						167	167
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					(70)		(70)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						30	30
Dividendes							(7 646)	(7 646)
Capitaux propres au 31 décembre 2015	30 786 399	1,00	30 786	9 018	(203)	(8 194)	81 547	112 955
Résultat net							26 662	26 662
Autres éléments du résultat global						(343)	(106)	(449)
Résultat global						(343)	26 556	26 213
Exercices d'options de souscription d'actions	note 15	461 155	1,00	461	1 893			2 354
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						142	142
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					112		112
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						81	81
Dividendes							(9 274)	(9 274)
Capitaux propres au 31 décembre 2016	31 247 554	1,00	31 248	10 912	(91)	(8 537)	99 052	132 583

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 23 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 avril 2017.

NOTE 1 ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée depuis 1987 sur Euronext, est le numéro un mondial des solutions technologiques intégrées (logiciels, équipements de découpe automatique et services associés), dédiées aux entreprises qui utilisent des tissus, du cuir, des textiles techniques et des matériaux composites dans la fabrication de leurs produits. Elle s'adresse à de grands marchés mondiaux : la mode et l'habillement, l'automobile, l'ameublement, ainsi qu'une grande variété d'autres industries (aéronautique, industrie nautique, éolien...).

Ses solutions métiers complètes et innovantes, spécifiques à chaque marché, permettent d'automatiser et d'optimiser la création, le développement des produits et leur production (vêtements, sièges et intérieurs de voiture, airbags, canapés...). Pour les métiers de la mode et de l'habillement, ses logiciels s'étendent à la gestion des collections et couvrent l'ensemble du cycle de vie des produits (*Product Lifecycle Management*, ou PLM). Forte de 1 550 collaborateurs, Lectra a développé dans plus de 100 pays des relations privilégiées de long terme avec des clients prestigieux en contribuant à leur excellence opérationnelle et leur propose des solutions.

Implantation mondiale

Basée en France, Lectra dispose, depuis le milieu des années 1980, d'une implantation mondiale d'envergure. Le Groupe accompagne ses clients à travers son réseau de 33 filiales commerciales et de services, qui lui a permis de réaliser en direct 92 % de son chiffre d'affaires en 2016. Ce réseau, unique au regard de ses concurrents, est complété par des agents et distributeurs dans certaines régions.

Clients

Les clients du Groupe sont aussi bien de grands groupes nationaux ou internationaux que des entreprises de taille moyenne. Lectra contribue à la résolution de leurs enjeux stratégiques : réduire les coûts et améliorer la productivité, diminuer le *time-to-market*, faire face à la mondialisation, développer et sécuriser les échanges d'informations électroniques, développer la qualité, répondre à la demande de *mass customisation*, assurer la maîtrise et le développement des marques.

Produits et services

Le Groupe commercialise des solutions technologiques intégrées – logiciels, équipements de découpe automatique et services associés : maintenance technique, support, formation, conseil, vente de consommables et de pièces.

Les équipements et logiciels sont conçus et développés par la société. Les équipements sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau international de sous-traitants et testés sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France), où est réalisé l'essentiel des activités de recherche et de développement.

Collaborateurs

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

Lectra offre à tous ses clients une forte proximité géographique, avec près de 850 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 270 ingénieurs sont dédiés à la R&D, et 150 personnes, aux achats industriels, à l'assemblage et aux tests des équipements de CFAO, et à la logistique.

Call Centers

Les cinq *Call Centers* internationaux de Lectra, à Bordeaux-Cestas (France), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis) et Shanghai (Chine), couvrent l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie.

L'ensemble de ses technologies est présenté dans son *International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas (France), pour l'Europe et les visiteurs internationaux, et ses deux *showrooms* d'Atlanta (États-Unis) pour les Amériques et Shanghai (Chine) pour l'Asie-Pacifique.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers :

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

NOTE 2 BASE DE PRÉSENTATION, PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

NOTE 2.1 NORMES ET INTERPRÉTATIONS EN VIGUEUR

Les états financiers ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standards Board* et telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2016 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2015. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 23 février 2017, et ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes.

Les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 ou qui n'ont pas encore été approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2016. Il étudie actuellement les impacts de l'application des normes

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et IFRS 9 – Instruments financiers, qui lui seraient applicables à compter du 1^{er} janvier 2018, ainsi que de la norme IFRS 16 – Contrats de location, qui lui serait applicable à compter du 1^{er} janvier 2019, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

NOTE 2.2 ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

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

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

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

NOTE 2.3 ÉCARTS D'ACQUISITION

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

contrôle de l'entreprise acquise, et (ii) le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

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

Chaque écart d'acquisition est affecté à une unité génératrice de trésorerie (UGT) définie comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales disposant d'une autonomie suffisante pour générer indépendamment des entrées de trésorerie.

En tenant compte des perspectives d'activité, les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture de chaque exercice, ou en cours d'exercice en cas d'indice de perte de valeur.

NOTE 2.4 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

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

Logiciels de gestion

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

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

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

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

Brevets et marques

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

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

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

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

Autres

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

NOTE 2.5 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs. À chaque clôture, la durée d'utilité des actifs est revue et, le cas échéant, ajustée. Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Aucun frais financier n'est incorporé dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles. Le montant des subventions d'investissements est déduit de la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé sur ce montant net. Les pertes ou les profits sur cessions d'actifs sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Frais commerciaux, généraux et administratifs ». Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

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

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

Écarts d'acquisition

Dans le cas des écarts d'acquisition, la méthode retenue consiste à comparer la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils sont affectés à sa valeur recouvrable. Celle-ci correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie, ou de la valeur d'utilité déterminée comme la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui leur sont rattachés, hors frais financiers et impôts. Les résultats retenus sont issus du plan à trois ans du Groupe. Au-delà des trois années du plan, la méthode calcule à l'infini les flux de trésorerie, avec un taux de croissance dépendant du potentiel de développement des marchés

et/ou produits concernés par le test de dépréciation. Le taux d'actualisation est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC), et le coût des fonds propres est déterminé par l'application de la formule du MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers). Dans le cas où le test de dépréciation révèle une perte de valeur par rapport à la valeur nette comptable, une dépréciation irréversible est constatée pour ramener la valeur comptable de l'écart d'acquisition à sa valeur recouvrable. Cette charge éventuelle est inscrite sous la rubrique « Dépréciation des écarts d'acquisition » au compte de résultat.

Autres immobilisations

Pour les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, la méthode consiste à comparer la valeur nette comptable de chacun des regroupements d'actifs pertinents (actif isolé ou unité génératrice de trésorerie) à sa valeur recouvrable. Dans le cas où cette dernière est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et du plan d'amortissement des immobilisations concernées. Selon la nature et l'utilisation de l'immobilisation, cette charge est inscrite en dotations aux amortissements, dans la rubrique « Coût des ventes » ou « Frais commerciaux, généraux et administratifs », au compte de résultat.

NOTE 2.7 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les sociétés qui ne sont pas retenues dans le périmètre de consolidation. Les titres de participation sont classés dans la catégorie des actifs disponibles à la vente, comme requis par IAS 39. Ils sont évalués à leur juste valeur. Ces actifs financiers non courants font l'objet de tests de dépréciation annuels sur la base de la situation nette des sociétés concernées.

NOTE 2.8 IMPÔTS DIFFÉRÉS

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

NOTE 2.9 STOCKS

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

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

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

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient.

Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée.

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

NOTE 2.10 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

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

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

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

NOTE 2.11 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie (telle qu'apparaissant dans le tableau des flux de trésorerie) est définie comme la somme de la trésorerie disponible et des équivalents de trésorerie, diminuée des concours bancaires courants, le cas échéant. Les équivalents de trésorerie sont constitués 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 18.1) est définie comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminuée des emprunts et dettes financières (tels qu'ils apparaissent dans la note 18.2), lorsque cette différence est positive. Si cette différence est négative, ce résultat correspond à un endettement net.

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

NOTE 2.12 GESTION DU CAPITAL

Le Groupe gère son capital de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible des capitaux employés. La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée à travers un contrat de liquidité confié à Exane BNP Paribas (*cf.* note 15.2).

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

NOTE 2.13 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la société aux salariés et dirigeants du Groupe (à l'exception du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général). Tous les plans sont émis à un prix d'exercice égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours de l'action des 20 séances de Bourse précédant leur attribution (*cf.* note 15.5).

Compte tenu des règlements des plans d'options de la société, acceptés par l'ensemble des bénéficiaires concernés, le Groupe n'est pas exposé au risque relatif à l'assujettissement en France aux charges sociales des plus-values de cession de titres qui interviendraient dans le délai de quatre ans suivant l'attribution des options pour les options attribuées avant le 28 septembre 2012. Celles attribuées après cette date ne sont plus concernées, les dispositions fiscales et sociales ayant changé.

L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais de personnel avec une contrepartie en capitaux propres, correspondant à la juste valeur de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions. Cette charge, valorisée selon le modèle de Black & Scholes, est répartie *pro rata temporis* sur la période au cours de laquelle les bénéficiaires acquièrent les droits d'exercice.

NOTE 2.14 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

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

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

Les emprunts et dettes financières courants comprennent :

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

Lors de la comptabilisation initiale, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur.

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

NOTE 2.15 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

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

Les régimes à cotisations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies à une société d'assurance ou à des fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies, ne générant pas d'engagement futur pour le Groupe, ne donnent pas lieu à la comptabilisation de provisions.

Au sein du Groupe, les régimes à cotisations définies sont, dans la plupart des cas, complémentaires de la pension légale des salariés pour laquelle la société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social.

Les régimes à prestations définies

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

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

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

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

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

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

NOTE 2.16 PROVISIONS

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

Les reprises de provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

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

NOTE 2.17 FOURNISSEURS

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

NOTE 2.18 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires lié à la vente de matériels et de logiciels est reconnu lorsque les risques et avantages significatifs liés à la propriété sont transférés à l'acquéreur.

Pour les matériels, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles. Pour les logiciels, ces conditions sont généralement remplies lorsque le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents, facturé par avance, est pris en compte de manière étalée sur la durée des contrats.

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

NOTE 2.19 COÛT DES VENTES

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

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

NOTE 2.20 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

Le crédit d'impôt recherche et la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi relative au personnel de recherche et développement applicables en France, ainsi que les subventions éventuelles liées à des programmes de recherche et développement, sont présentés en déduction des dépenses de recherche et de développement.

NOTE 2.21 SUBVENTIONS

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

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

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

NOTE 2.22 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

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

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

NOTE 2.23 RÉSULTAT PAR ACTION

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

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

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

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

NOTE 2.24 SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein du Groupe. Les secteurs opérationnels présentés en note 35 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe. Les secteurs opérationnels correspondent aux grandes régions commerciales, regroupant des pays pour lesquels les caractéristiques économiques sont similaires (nature des produits et services, type de clients, méthodes de distribution) : il s'agit des régions Amériques, Europe, Asie-Pacifique et du reste du monde où la présence de la société concerne principalement les pays d'Afrique du Nord, l'Afrique du Sud, la Turquie, Israël et les pays du Moyen-Orient. Ces régions exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, communication, logistique, achats, production, R&D, finance, juridique, ressources humaines, systèmes d'information...

Toutes ces activités transverses figurent donc dans un secteur opérationnel complémentaire, le secteur « Siège ».

La mesure de performance se fait sur le résultat opérationnel courant du secteur en excluant, le cas échéant, les produits et charges à caractère non récurrent et les pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation intersecteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du secteur Siège et doit permettre d'en absorber les coûts. Les frais généraux du Siège étant pour l'essentiel fixes, sa marge brute et par conséquent son résultat opérationnel dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

NOTE 2.25 CASH-FLOW LIBRE

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

NOTE 2.26 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

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

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

NOTE 2.27 MÉTHODES DE CONVERSION

Conversion des comptes des filiales

Les filiales ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions. La conversion des comptes annuels des sociétés étrangères est effectuée de la manière suivante :

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

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

• Positions hors Groupe

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

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

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

• Positions internes au Groupe

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

TABLEAU DES COURS DE CHANGE DES PRINCIPALES DEVISES

(Contre-valeur de 1 euro)	2016	2015
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,11	1,11
Cours de clôture	1,05	1,09
Livre anglaise		
Cours moyen de l'exercice	0,82	0,73
Cours de clôture	0,86	0,73
Yen japonais		
Cours moyen de l'exercice	120	134
Cours de clôture	123	131
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	7,35	6,97
Cours de clôture	7,31	7,07

NOTE 2.28 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

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

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

Lectra SA détient plus de 99 % des droits de vote des filiales qui sont consolidées par intégration globale.

Celles-ci sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau des sociétés consolidées ci-dessous.

Certaines filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées.

L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par Lectra SA. Elles sont indiquées NC (non consolidées) dans le tableau.

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

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

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

Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2016, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 29 sociétés consolidées par intégration globale.

En septembre 2016, le Groupe a procédé à la liquidation de sa filiale Humantec Industriesysteme GmbH (Huisheim, Allemagne), qui était sans activité depuis plusieurs années. Cette liquidation n'a eu aucun impact sur l'état de la situation financière, le compte de résultat ou la trésorerie du Groupe.

La société a créé, en juin 2016, une nouvelle filiale au Vietnam afin de poursuivre son développement en Asie. Lectra Vietnam, consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe depuis le 30 juin 2016, a repris, le 1^{er} juillet 2016, les activités de l'agent qui représentait Lectra depuis de nombreuses années dans ce pays. Le coût du rachat de ces activités est présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des activités rachetées » du tableau des flux de trésorerie. L'incidence sur le compte de résultat et l'état de la situation financière du Groupe est négligeable, l'essentiel des ventes dans ce pays ayant été jusqu'à présent facturé par Lectra SA.

La société avait créé, en octobre 2015, une nouvelle filiale, Lectra Tunisie CP, dont l'unique activité est la vente de consommables et pièces en Tunisie. Jusqu'au 1^{er} octobre 2015, cette activité était gérée et facturée directement par Lectra SA depuis la France, la filiale existante, Lectra Tunisie, ne pouvant vendre que des services. L'incidence de la création de Lectra Tunisie CP sur le compte de résultat et l'état de la situation financière du Groupe était négligeable.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre que celles-ci en 2016 et 2015.

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

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
			2016	2015	2016	2015
Société consolidante						
Lectra SA	Cestas	France			IG	IG
Filiales commerciales						
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Munich	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Humantec Industriesysteme GmbH	Huisheim	Allemagne	-	100,0	-	IG
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Brasil Ltda	São Paulo	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Korea Ltd	Séoul	Corée du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Danmark A/S	Herning	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sistemas Española SAU	Madrid	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Baltic Oü	Tallinn	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hellas EPE	Athènes	Grèce	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Maroc Sarl	Casablanca	Maroc	99,4	99,4	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Porto	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Lectra UK Ltd	Greengates	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Russia OOO	Moscou	Russie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Tunisie CP SARL	Tunis	Tunisie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systemes CAD – CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	99,0	IG	IG
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Hô-Chi-Minh-Ville	Vietnam	100,0	-	IG	-
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Lectra Israel Ltd	Natanya	Israël	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	100,0	NC	NC

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

NOTE 3 POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est principalement abordée dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration, au chapitre 4 « Facteurs de risques – Gestion des risques », au chapitre 14 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », ainsi que dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre 2 « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société », auxquels il convient de se référer.

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

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

Impact concurrentiel

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Il produit ses équipements en France mais une grande partie de ses concurrents – en particulier le principal, américain – fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont en euros. Parallèlement, les prix de vente pratiqués sur de nombreux marchés sont en dollars américains ou en euros. Les parités de change entre ces trois devises ont donc un impact concurrentiel.

Impact de conversion

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

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

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

Lorsque le coût financier de la couverture le justifie, le Groupe cherche à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*calls* euros/*puts* dollars) ou par des contrats de change à terme. Tel n'a pas été le cas en 2016.

L'exposition du Groupe sur ses positions bilantielles est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et dettes concernées lui permettant de couvrir des positions nettes de créances et de dettes en devises. Ainsi, tous les changements de valeur de ces instruments viennent compenser les gains et pertes de change comptabilisés lors de la réévaluation des créances et des dettes. Ces opérations de couverture ne sont toutefois pas traitées comme telles au sens de la norme IAS 39.

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

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

NOTE 3.2 RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

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

Il adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société 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 2014-2016, aucun client individuel n'a représenté plus de 6 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients, moins de 27 %.

NOTE 3.4 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

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

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

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

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

NOTE 3.5 RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le principal indicateur suivi par la Direction du Groupe permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant de la trésorerie disponible, comparé aux prévisions de trésorerie sur un horizon de six mois.

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est quasi nul. La trésorerie disponible constitue une réserve de liquidité importante et suffisante.

Grâce à un besoin en fonds de roulement structurellement négatif ou proche de zéro, les flux de trésorerie susceptibles d'être dégagés par le Groupe renforcent sa liquidité.

NOTE 4 VERSEMENT DE DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 avril 2017 de distribuer en 2017, au titre de l'exercice 2016, un dividende de € 0,35 par action.

La société a versé un dividende de € 0,30 par action en 2016 au titre de l'exercice 2015.

TAXE SUR LES DIVIDENDES

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

Le montant de cette taxe sur les dividendes versés en 2016 au titre de l'exercice 2015 s'élève à € 278 milliers, et est comptabilisé en impôts au compte de résultat, conformément à la norme IAS 12 (€ 229 milliers en 2015).

NOTE 5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2016.

NOTES SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

NOTE 6 ÉCARTS D'ACQUISITION

La société a créé en juin 2016 une nouvelle filiale au Vietnam, qui a repris, le 1^{er} juillet 2016, les activités de l'agent qui représentait Lectra depuis de nombreuses années dans ce pays. Cette reprise des actifs et des passifs liés aux activités de l'agent s'est accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de € 455 milliers au cours de clôture 2016. La liquidation de Humantec, en septembre 2016 (cf. note 2.28) n'a eu aucun impact sur les écarts d'acquisition du Groupe.

La création, en octobre 2015, de Lectra Tunisie CP (cf. note 2.28) n'avait également eu aucun impact.

Aucune autre acquisition n'a été réalisée au cours des exercices 2016 et 2015.

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

	2016	2015
Valeur comptable au 1^{er} janvier	32 769	31 724
Variation de périmètre ⁽¹⁾	447	-
Écarts de conversion	117	1 045
Valeur comptable au 31 décembre	33 334	32 769

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

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

Des tests de dépréciation ont été réalisés en décembre 2016 sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2017-2019 de chaque UGT en fonction des réalisations 2016 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2019, sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance annuel de 2 %.

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

Ils se décomposent comme suit :

- le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'une estimation du taux sans risque relatif à chaque UGT majoré d'une prime de risque de marché de 5 % pondérée par le bêta du secteur ;
- la prime de risque spécifique a été déterminée pour chaque UGT. Elle est comprise entre 1,0 % et 1,5 % en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2017-2019 ;
- le coût de la dette normative a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2016 et de la marge appliquée par les banques.

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

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

Au 31 décembre 2016, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2016		2015	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Italie	6,4 %	12 004	6,5 %	12 004
France	6,4 %	2 324	6,9 %	2 324
Allemagne	6,4 %	4 631	6,5 %	4 631
Europe du Nord	6,4 %	1 590	6,9 %	1 590
Royaume-Uni	6,5 %	1 256	7,0 %	1 465
Portugal	6,5 %	220	6,6 %	220
Total Europe		22 025		22 234
Amérique du Nord	9,8 %	7 714	8,4 %	7 469
Amérique du Sud	16,4 %	512	11,6 %	496
Total Amériques		8 226		7 965
Japon	6,5 %	458	6,1 %	431
Grande Chine	9,0 %	730	8,8 %	706
Autres pays Asie ⁽¹⁾	9,1 %	1 528	8,4 %	1 066
Total Asie-Pacifique		2 716		2 203
Autres Pays	12,5 %	368	12,5 %	368
Total		33 334		32 769

(1) Intégration de Lectra Vietnam en 2016, cf. note 2.28.

Les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 1 point des taux d'actualisation ;
- une diminution pour chaque UGT de 1 point des hypothèses de croissance du chiffre d'affaires retenues dans l'élaboration du plan 2017-2019 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2017-2019 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2 % à 1 %).

Aucun ne conduirait à une dépréciation des écarts d'acquisition.

NOTE 7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2015	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2015	22 356	1 909	1 116	25 381
Acquisitions externes	1 279	123	–	1 402
Développements internes	681	–	–	681
Sorties	(858)	(8)	(80)	(945)
Écarts de conversion	59	–	8	66
Valeur brute au 31 décembre 2015	23 517	2 024	1 044	26 585
Amortissements au 31 décembre 2015	(18 934)	(1 770)	(991)	(21 695)
Valeur nette au 31 décembre 2015	4 583	254	53	4 890
2016	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2016	23 517	2 024	1 044	26 585
Acquisitions externes	801	49	6	856
Développements internes	361	–	–	361
Sorties	(2 264)	(327)	(4)	(2 595)
Transferts	157	(13)	(144)	–
Écarts de conversion	35	–	6	42
Valeur brute au 31 décembre 2016	22 607	1 732	909	25 249
Amortissements au 31 décembre 2016	(18 648)	(1 540)	(882)	(21 070)
Valeur nette au 31 décembre 2016	3 959	192	27	4 179

Les amortissements ont évolué comme suit :

2015	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2015	(18 258)	(1 676)	(1 041)	(20 975)
Dotations aux amortissements	(1 498)	(99)	(25)	(1 621)
Sorties	858	4	80	942
Écarts de conversion	(36)	–	(6)	(42)
Amortissements au 31 décembre 2015	(18 934)	(1 770)	(991)	(21 695)
2016	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2016	(18 934)	(1 770)	(991)	(21 695)
Dotations aux amortissements	(1 814)	(101)	(10)	(1 925)
Sorties	2 261	318	4	2 583
Transferts	(137)	13	124	–
Écarts de conversion	(24)	–	(8)	(33)
Amortissements au 31 décembre 2016	(18 648)	(1 540)	(882)	(21 070)

LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2015 et 2016 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

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

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2016 sont pour l'essentiel complètement amorties depuis de nombreuses années. Leur valeur nette résiduelle s'élève à € 27 milliers.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

2016	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2016	13 101	17 842	25 511	56 454
Investissements	793	2 357	2 254	5 404
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	-	7	7
Mises au rebut/cessions	(16)	(1 348)	(1 471)	(2 835)
Écarts de conversion	8	43	118	168
Valeur brute au 31 décembre 2016	13 886	18 894	26 418	59 198
Amortissements au 31 décembre 2016	(6 984)	(11 962)	(18 936)	(37 881)
Valeur nette au 31 décembre 2016	6 902	6 932	7 483	21 317

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

Les amortissements ont évolué comme suit :

2015	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2015	(6 724)	(11 996)	(16 937)	(35 658)
Dotations aux amortissements	(118)	(1 102)	(2 592)	(3 813)
Mises au rebut/cessions	-	1 066	1 896	2 961
Transferts	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	(157)	(82)	(239)
Amortissements au 31 décembre 2015	(6 842)	(12 190)	(17 716)	(36 748)
2016	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2016	(6 842)	(12 190)	(17 716)	(36 748)
Dotations aux amortissements	(151)	(962)	(2 595)	(3 708)
Mises au rebut/cessions	10	1 220	1 447	2 678
Écarts de conversion	(0)	(30)	(72)	(102)
Amortissements au 31 décembre 2016	(6 984)	(11 962)	(18 936)	(37 881)

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 € 13 127 milliers et un montant net de € 6 175 milliers, au 31 décembre 2016. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1^{er} mai 2014, pour un montant brut de € 759 milliers au cours de clôture du 31 décembre 2016.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares, et les bâtiments représentent une surface au sol de 32 000 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis pour partie par crédit-bail (la société en était devenue propriétaire en octobre 2002) et pour partie en biens propres. Ils sont intégralement payés. Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site. En 2016, ces investissements concernent essentiellement la réhabilitation de bâtiments sur le site de Bordeaux-Cestas. En 2015, il s'agissait principalement de la construction d'un nouvel atelier pour la R&D sur les équipements de CFAO.

Au 31 décembre 2016, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de € 998 milliers.

Les constructions, représentent une valeur brute totale de € 12 888 milliers, amortie à hauteur de € 6 984 milliers.

AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas ainsi que les aménagements réalisés dans l'ensemble des filiales du Groupe pour un montant brut de € 18 894 milliers et un montant net de € 6 932 milliers au 31 décembre 2016.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2016 (€ 2 357 milliers) et en 2015 (€ 1 749 milliers) dans l'ensemble du Groupe. En 2016, ils correspondent principalement à la réhabilitation de bâtiments sur le site de Bordeaux-Cestas. En 2015, ils concernaient principalement la construction du nouvel atelier pour la R&D sur les équipements de CFAO.

MATÉRIELS ET AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2016 et 2015 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 9 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
2015			
Valeur brute au 1^{er} janvier 2015	2 251	1 213	3 463
Augmentations	-	2 740	2 740
Diminutions	-	(2 777)	(2 777)
Écarts de conversion	-	43	43
Valeur brute au 31 décembre 2015	2 251	1 219	3 470
Dépréciations au 31 décembre 2015	(1 369)	-	(1 369)
Valeur nette au 31 décembre 2015	881	1 219	2 100
2016			
Valeur brute au 1^{er} janvier 2016	2 251	1 219	3 470
Augmentations	-	3 485	3 485
Diminutions	-	(3 284)	(3 284)
Écarts de conversion	-	3	3
Valeur brute au 31 décembre 2016	2 251	1 423	3 674
Dépréciations au 31 décembre 2016	(1 322)	-	(1 322)
Valeur nette au 31 décembre 2016	928	1 423	2 351

TITRES

Les titres concernent exclusivement les filiales non intégrées dans le périmètre de consolidation.

Au 31 décembre 2016, quatre filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. Elles ont un rôle de représentation commerciale. L'essentiel des ventes est réalisé directement par la société mère Lectra SA (cf. note 10).

AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2016 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour € 911 milliers (€ 941 milliers au 31 décembre 2015), ainsi que la somme de € 512 milliers mise à disposition d'Exane BNP Paribas par la société, en plus des actions de la société détenues, dans le cadre du contrat de liquidité (cf. note 15.2).

Le montant cumulé de l'ensemble des transactions sur actions propres réalisées par Exane BNP Paribas dans le cadre du contrat de liquidité figure dans les augmentations (ventes d'actions) et les diminutions (achats d'actions) des autres actifs financiers non courants (cf. note 15.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la société et Exane BNP Paribas, dans le cadre de ce contrat.

NOTE 10 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-après concernent l'exercice 2016 ou le 31 décembre 2016, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
Créances ⁽¹⁾	Clients et comptes rattachés	Lectra Chile SA (Chili)	191
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	608
		Lectra Israel Ltd (Israël)	606
Dettes ⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(935)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(9)
		Lectra Israel Ltd (Israël)	(40)
Ventes ⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	142
		Lectra Israel Ltd (Israël)	6
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	143
Achats ⁽²⁾	Coût des ventes	Lectra Israel Ltd (Israël)	(40)
Commissions ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(177)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(46)
Personnel facturé ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(306)
Honoraires ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(10)

(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 28.5 et 28.6.

NOTE 11 IMPÔTS

NOTE 11.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2016	2015
Impôts courants	(10 016)	(8 131)
Impôts différés	161	393
Produit net (charge nette)	(9 856)	(7 738)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 26). Il s'élève à € 6 828 milliers en 2016 (€ 6 936 milliers en 2015).

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicable en France depuis 2013, est présenté en déduction des dépenses de personnel correspondantes (cf. note 28). Il s'élève à € 827 milliers en 2016 (€ 839 milliers en 2015).

Ces deux crédits d'impôt ne figurent donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

NOTE 11.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2016	2015
Résultat avant impôts	36 518	31 116
Taux d'impôt courant applicable en France	34,3 %	34,1 %
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(12 516)	(10 620)
Effet des différences de taux des pays étrangers	1 033	870
Effet de la diminution des impôts différés actifs non reconnus	2 144	1 542
Effet des crédits d'impôt ⁽¹⁾	2 719	2 869
Effet de la CVAE ⁽²⁾	(987)	(738)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles ⁽³⁾	(1 886)	(778)
Autres	(363)	(883)
Produit net (charge nette) d'impôt	(9 856)	(7 738)
Taux effectif d'impôt consolidé	27,0 %	24,9 %

(1) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi figurant dans le résultat avant impôts.

(2) La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2.

(3) Correspond principalement aux produits ou charges de l'exercice qui ne seront jamais taxables ou déductibles fiscalement, dont notamment la neutralisation fiscale de certaines écritures de consolidation.

La charge nette d'impôt de l'exercice 2016 tient compte d'une charge de € 369 milliers au titre de la revalorisation des impôts différés de Lectra SA, consécutive à la réduction du taux d'impôt sur les sociétés prévue par la loi de finances pour 2017, qui s'appliquera progressivement à partir de 2018. Par ailleurs, la charge nette d'impôt intègre également une diminution des impôts différés non reconnus de la filiale américaine pour un montant de € 826 milliers en 2016 et € 1 015 milliers en 2015, suite à l'amélioration de ses performances conduisant à des perspectives d'utilisation de ses pertes reportables plus importantes.

NOTE 11.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Compte tenu des incertitudes sur la capacité de certaines filiales à réaliser des bénéfices futurs, l'intégralité ou une partie de leurs pertes fiscales et de leurs autres bases n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'un actif d'impôts différés. Le Groupe estime à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, la fiabilité des prévisions d'activité étant jugée insuffisante, la quote-part de leurs bases qui ne serait pas utilisée dans les cinq prochaines années n'est pas comptabilisée. Les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires, dont les hypothèses sont conformes à celles utilisées dans les tests de dépréciation, l'ont été sur la base d'un plan à trois ans du Groupe, extrapolé à cinq ans, revu chaque année, décliné selon les objectifs stratégiques de chacune des sociétés concernées et tenant compte des difficultés conjoncturelles et de l'environnement macroéconomique dans lequel elle évolue.

Au 31 décembre 2016, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus représente € 2 649 milliers ; il était de € 4 111 milliers au 31 décembre 2015. La diminution de ce montant par rapport au 31 décembre 2015 s'explique principalement par une activation plus importante des impôts différés de la filiale américaine en raison de l'amélioration de ses performances conduisant à des perspectives d'utilisation de ses pertes reportables plus importantes.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant positif de € 40 milliers correspondant à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (montant négatif de € 108 milliers en 2015).

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

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

	2015	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2016
Pertes fiscales reportables	3 051	222	-	146	3 419
Amortissement des immobilisations	(562)	(552)	-	(59)	(1 173)
Dépréciation des créances clients	739	(189)	-	10	560
Dépréciation des stocks	1 754	233	-	101	2 088
Instruments financiers	-	(81)	-	81	-
Autres différences temporelles	3 714	528	40	147	4 429
Total	8 696	161	40	427	9 323

NOTE 11.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2017	de 2018 à 2022	Au-delà de 2022	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	0	184	3 235	3 419

(1) L'échéance indiquée correspond à la durée maximale d'utilisation. L'utilisation effective des impôts différés activés devrait intervenir dans un délai de un à cinq ans.

NOTE 12 STOCKS

	2016	2015
Stocks de matières premières	24 778	22 927
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	8 617	7 861
Valeur brute	33 394	30 788
Stocks de matières premières	(4 945)	(4 612)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(2 958)	(2 851)
Dépréciations	(7 903)	(7 463)
Stocks de matières premières	19 833	18 315
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	5 658	5 011
Valeur nette	25 491	23 326

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

En 2016, € 358 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 550 milliers en 2015), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à € 2 358 milliers (€ 2 711 milliers en 2015). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de € 1 562 milliers (€ 2 327 milliers en 2015) comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 13 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2016	2015
Clients et comptes rattachés brut	64 743	58 594
Dépréciations	(4 667)	(5 190)
Total clients et comptes rattachés net	60 076	53 404

Les créances clients au 31 décembre 2016 intègrent € 53 854 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2017 (€ 50 325 milliers hors taxes au 31 décembre 2015, relatifs à l'exercice 2016). La contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 20). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent.

Ainsi, au 31 décembre 2016, les créances clients nettes des produits constatés d'avance et des dépréciations s'élèvent à € 6 222 milliers (€ 3 079 milliers au 31 décembre 2015). Cette augmentation s'explique par la forte hausse du chiffre d'affaires.

Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés peut être analysée comme suit :

	2016	2015
Dépréciations au 1^{er} janvier	(5 190)	(4 819)
Complément de dépréciations	(1 552)	(2 061)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	(99)	(204)
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	1 014	999
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées	1 202	907
Écarts de conversion	(42)	(11)
Dépréciations au 31 décembre	(4 667)	(5 190)

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les comptes clients et comptes rattachés bruts, nets des créances irrécouvrables, figurent en « Frais commerciaux, généraux et administratifs » dans le compte de résultat, sur la ligne « Dotations nettes aux provisions d'exploitation » (cf. note 27).

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

	2016	2015
Créances non échues	52 393	46 843
Créances échues, dont :	12 350	11 751
– depuis moins d'un mois	3 304	3 204
– entre un et trois mois	2 252	1 827
– depuis plus de trois mois	6 793	6 720
Total	64 743	58 594

La quasi-totalité du montant de € 4 667 milliers des dépréciations des créances au 31 décembre 2016 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 14 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2016	2015
Crédit d'impôt recherche et crédit d'impôt compétitivité et emploi	21 552	23 727
Actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche	–	–
Autres créances à caractère fiscal	1 634	1 592
Acomptes d'impôt sur les sociétés	3 107	2 047
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	263	201
Autres actifs courants	4 138	3 925
Total autres actifs courants	30 695	31 493

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

Le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisés dans l'année, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés, font l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est remboursée à la société au cours de la quatrième année. Les crédits d'impôt compétitivité et emploi relatifs aux exercices 2015 et 2016 ont été intégralement imputés sur l'impôt sur les sociétés à payer par Lectra SA.

Ainsi, au 31 décembre 2016, Lectra SA détient une créance de € 21 552 milliers sur le Trésor public français composée du solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2016 (€ 2 560 milliers), 2015 (€ 5 746 milliers), 2014 (€ 6 898 milliers) et 2013 (€ 6 348 milliers).

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, la société n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt compétitivité et emploi et, le cas échéant, le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé, au cours du troisième trimestre 2016, le solde de € 5 091 milliers au titre du crédit d'impôt 2012 et devrait ainsi percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2017 (crédit d'impôt 2013), 2018 (crédit d'impôt 2014), 2019 (crédit d'impôt 2015) et 2020 (crédit d'impôt 2016). 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 2016, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère et de ses filiales.

AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants comprennent des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

NOTE 15.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2016 est de € 31 247 554, divisé en 31 247 554 actions d'une valeur nominale de € 1,00 (il était de € 30 786 399, divisé en 30 786 399 actions d'une valeur nominale de € 1,00, au 31 décembre 2015).

Depuis le 1^{er} janvier 2016, il a été augmenté de 461 155 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de € 461 milliers du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de € 1 893 milliers (émission de 457 285 actions en 2015).

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 2016 et 2015.

Note 15.1.1 Capital social

	2016		2015	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	30 786 399	30 786 399	30 329 114	30 329 114
Exercice d'options de souscription d'actions	461 155	461 155	457 285	457 285
Capital social au 31 décembre	31 247 554	31 247 554	30 786 399	30 786 399

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 15.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2016	2015
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	9 018	7 282
Exercice d'options de souscription d'actions	1 893	1 737
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	10 912	9 018

NOTE 15.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 29 avril 2016 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur autorisant le Conseil d'Administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

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

La société détenait, au 31 décembre 2016, 5 085 actions, soit 0,02 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,06 % au 31 décembre 2015), pour un montant total de € 91 milliers (€ 203 milliers au 31 décembre 2015), soit un prix de revient moyen de € 17,96 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de € 512 milliers au 31 décembre 2016. Lectra peut augmenter les actifs affectés à ce contrat, si nécessaire, à concurrence de € 1 000 milliers, sans toutefois dépasser la contre-valeur de 150 000 actions Lectra.

La société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2016			2015		
	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)	18 340	(203)	11,06	14 932	(133)	8,91
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	224 715	(3 177)	14,14	224 037	(2 629)	11,74
Ventes (au cours de réalisation)	(237 970)	3 411	14,33	(220 629)	2 603	11,80
Flux net de trésorerie de l'exercice⁽¹⁾	(13 255)	235		3 408	(26)	
Plus-values (moins-values) de cession		123			43	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	5 085	(91)	17,96	18 340	(203)	11,06

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la société de ses propres actions.

NOTE 15.3 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001 ainsi que les actions acquises après cette date ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée Générale Extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

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 2016, 30 916 510 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 331 044 actions (soit 1,1 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2016 est en principe de 31 578 598 ; il est réduit à 31 573 513 en raison des actions détenues en propre à cette date dans le cadre du contrat de liquidité, qui sont privées du droit de vote.

NOTE 15.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

NOTE 15.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2016, 270 salariés sont bénéficiaires de 1 731 219 options et 46 anciens salariés détiennent toujours 32 294 options ; au total, 316 personnes sont bénéficiaires d'options (respectivement 227, 48 et 275 au 31 décembre 2015).

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 33 011 067 et se décompose comme suit :

- capital social : 31 247 554 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 763 513 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 1,00 au prix d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2016, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 1 763 513, assortie d'une prime d'émission totale de € 14 333 620.

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

Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'Administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée Générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options et ne peut en aucun cas être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'Administration.

La norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation en charges de la valorisation de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions.

La juste valeur des options attribuées en 2016 et 2015 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2016	2015
Prix d'exercice (en euros)	14,50	13,75
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	14,18	12,40
Taux d'intérêt sans risque	-0,34 %	0,02 %
Taux de dividende	2,22 %	1,92 %
Volatilité	17,70 %	17,70 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	1,10	0,86

La volatilité est déterminée à partir des données historiques du cours sur une durée correspondant à la période d'acquisition des droits. Les pics liés à des événements exceptionnels sont exclus de l'analyse.

La juste valeur des options attribuées le 9 juin 2016 s'élève à € 670 milliers. Elle a été ramenée à € 438 milliers du fait de l'annulation d'options résultant du calcul de la performance réelle 2016 de chaque bénéficiaire et du départ de quatre bénéficiaires en 2016.

La charge constatée dans les comptes 2016 s'élève à € 142 milliers, dont € 54 milliers au titre de l'attribution de 2016 et € 88 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel. Les plans en vigueur au 31 décembre 2016 auront un impact sur les seules années 2017, 2018 et 2019 pour un montant de charges estimé respectivement à € 137, € 108 et € 98 milliers. Le Groupe a acquitté une contribution patronale de € 151 milliers basée sur la juste valeur des options attribuées en 2016, comptabilisée en charge de personnel en 2016.

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

	2016		2015	
	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	1 853 250	6,99	2 121 437	5,80
Options attribuées au cours de l'exercice	608 665	14,50	581 420	13,75
Options exercées au cours de l'exercice	(461 155)	5,11	(457 285)	4,80
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(237 247)	14,00	(392 322)	13,17
Options en vigueur au 31 décembre	1 763 513	9,13	1 853 250	6,99
– dont options exerçables	1 191 373	6,97	1 469 597	6,10
– dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	572 140	13,63	383 653	10,38

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2016 et antérieurs au 1^{er} janvier 2016, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1^{er} janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Pour le plan attribué le 9 juin 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 2016 au 31 décembre 2019.

Note 15.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2016 par catégorie de bénéficiaires

	2016				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	4	590 746	33 %	462 947	127 799
Équipe de management du Groupe	37	550 987	31 %	334 042	216 945
Autres salariés	229	589 486	33 %	362 090	227 396
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	46	32 294	2 %	32 294	–
Total	316	1 763 513	100 %	1 191 373	572 140

(1) Les seuls bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier, Véronique Zoccoletto, Directrice de la Transformation, Édouard Macquin, Directeur Commercial, et Céline Choussy Bedouet, Directrice Marketing et Communication, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'option.

Note 15.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2016 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
9 juin 2009	9 juin 2017	1 383	4,10
9 juin 2009	9 juin 2017	8 000	2,50
10 juin 2010	10 juin 2018	110 412	2,50
9 juin 2011	9 juin 2019	166 160	6,25
4 septembre 2012	4 septembre 2020	284 466	6,25
13 juin 2013	13 juin 2021	293 685	6,25
16 juin 2014	16 juin 2022	289 847	8,50
12 juin 2015	12 juin 2023	211 774	13,75
9 juin 2016	9 juin 2024	397 786	14,50
Total		1 763 513	9,13

Parmi les 32 294 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 19 369 viennent à échéance en 2017, 9 871 en 2018 et 3 054 en 2019.

Note 15.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2016 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2017	123 484
2018	50 870
2019	397 786
Total	572 140

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

Aucune option n'a été consentie à André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, qui, disposant chacun de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et ne sont bénéficiaires d'aucune option.

Note 15.5.6 Options attribuées en 2016

Le Conseil d'Administration du 9 juin 2016 a attribué un maximum de 533 098 options au prix d'exercice de € 14,50 par option à 110 bénéficiaires, au titre de leurs performances 2016.

Le nombre définitif d'options est calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2016 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

Les calculs des performances réelles 2016, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires. Sur la base de ces performances, 208 395 options ont été annulées. Par ailleurs, 1 242 options sont devenues caduques en raison du départ d'un bénéficiaire en 2016. De ce fait, au 31 décembre 2016, le nombre d'options correspondant a été ramené à 323 461 et le nombre de bénéficiaires à 109.

Le Conseil d'Administration du 9 juin 2016 a également attribué 75 567 options au prix d'exercice de € 14,50 par option à 109 bénéficiaires, dont 31 878 options à 59 bénéficiaires d'un plan d'options non lié à leurs performances 2016 et 43 689 options aux 50 lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2015* (14 lauréats du *Lectra Worldwide Championship 2015* étant également bénéficiaires d'autres options attribuées en 2016). Sur cette attribution, 1 242 options sont devenues caduques en raison du départ de 3 bénéficiaires en 2016.

Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2016, un maximum de 608 665 options à 205 bénéficiaires, ramené à 397 786 options et 201 bénéficiaires au 31 décembre 2016. Les 10 salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2016 totalisent 151 002 options.

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

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis en une seule fois au terme de la période de quatre ans à compter du 1^{er} janvier 2016 et fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe au 31 décembre 2019 (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). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Par ailleurs, 24 080 options attribuées antérieurement à 2016 sont devenues caduques en raison du départ des bénéficiaires, et 2 288 options du plan 2015 ont été annulées en raison de la correction en 2016 du calcul de la performance réelle 2015 de plusieurs bénéficiaires.

Note 15.5.7 Options exercées en 2016

461 155 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2015 ont été exercées en 2016.

Date d'attribution du plan d'options	2016	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
11 juin 2008	821	6,30
11 juin 2008	12 757	4,10
9 juin 2009	58 150	2,50
10 juin 2010	75 277	2,50
9 juin 2011	108 056	6,25
4 septembre 2012	206 094	6,25
Total	461 155	5,11

NOTE 16 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2016 et 2015 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2016	2015
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	(8 194)	(8 503)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	324	51
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	(1 181)	1 202
Autres variations	514	(944)
Écarts de conversion au 31 décembre	(8 537)	(8 194)

NOTE 17 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Les engagements de retraite correspondent à des indemnités dues dans le cadre de régimes à prestations définies. Ces indemnités, généralement versées lors du départ à la retraite, peuvent l'être également, selon les législations locales, lors d'une démission ou d'un licenciement. Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun régime de retraite à prestations définies.

Ces engagements concernent principalement la France, l'Italie et le Japon, selon le détail ci-dessous :

2015	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2015	6 325	1 143	685	326	8 479
Charge (produit) de l'exercice	495	19	71	62	647
Prestations payées	(59)	(116)	(127)	-	(302)
Cotisations versées	-	-	-	(70)	(70)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(200)	(46)	(133)	(19)	(398)
Écarts de conversion	-	-	69	(5)	64
Engagements de retraite au 31 décembre 2015	6 561	1 000	565	294	8 420
2016	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2016	6 561	1 000	565	294	8 420
Charge (produit) de l'exercice	521	18	89	55	683
Prestations payées	(138)	(68)	(12)	(43)	(261)
Cotisations versées	-	-	-	(46)	(46)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	117	30	(8)	6	145
Écarts de conversion	-	-	33	(32)	1
Engagements de retraite au 31 décembre 2016	7 061	981	667	234	8 943

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

2015	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	358	-	70	41	406
Coût des services passés	-	-	-	1	7
Coût financier, net	137	19	1	20	234
Charge (produit) de l'exercice	495	19	71	62	647
2016	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	387	-	88	37	512
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Coût financier, net	134	18	1	18	171
Charge (produit) de l'exercice	521	18	89	55	683

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues en 2016 sont les suivantes :

	France	Italie	Japon
Taux d'actualisation	1,80 %	1,35 %	0,30 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,66 %	2,18 %	4,36 %
Taux de rotation des effectifs	1,64 %/7,18 %	3,00 %	12,30 %

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 3,1 %. 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 2,8 %. Le taux de rotation des effectifs est déterminé par une table en fonction de la classe d'âge. Pour la France, le taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans est de 1,64 % pour les salariés non-cadres et de 7,18 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.

NOTE 18 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 18.1 TRÉSORERIE NETTE

	2016	2015
Trésorerie disponible	75 696	59 347
Emprunts et dettes financières	-	-
Trésorerie nette	75 696	59 347

Après le remboursement le 31 mars 2015 du solde de € 394 milliers des avances publiques correspondant à des aides au financement de programmes de R&D, qui constituaient son unique endettement, le Groupe n'a plus d'emprunt ou de dette financière. De ce fait, sa trésorerie disponible et sa trésorerie nette s'élèvent toutes les deux à € 75 696 milliers au 31 décembre 2016.

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

NOTE 18.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Le 31 mars 2015, le Groupe a remboursé le solde de € 394 milliers des avances publiques correspondant à des aides au financement des programmes de R&D. Depuis cette date, le Groupe n'a plus d'emprunt ou de dette financière.

NOTE 18.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

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

NOTE 18.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe a essentiellement utilisé en 2016 et 2015 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois.

Les 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 2016 et 2015 se décomposent comme suit :

	2016				2015			
	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	10 176	9 654	58	5 janvier 2017	6 381	5 861	(27)	6 janvier 2016
CAD	3 003	2 116	5	5 janvier 2017	1 915	1 267	(9)	6 janvier 2016
GBP	(2 156)	(2 518)	(14)	5 janvier 2017	(2 059)	(2 806)	7	6 janvier 2016
HKD	7 016	858	6	5 janvier 2017	9 271	1 099	(10)	6 janvier 2016
Autres devises	na	(1 625)	(11)	5, 26 et 30 janvier 2017	na	(637)	(24)	6 et 7 janvier 2016
Total		8 484	44			4 785	(63)	

(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 2016 est calculée sur la base des cours publiés par la Banque Centrale Européenne ou, en l'absence de cotation de la Banque Centrale Européenne, sur la base des cours publiés par une plateforme financière de premier plan. Cette réévaluation est comparable à celle indiquée pour information par les banques avec lesquelles ces contrats de change à terme ont été souscrits.

À l'exception des filiales en Corée du Sud, au Mexique, en Russie, en Tunisie et en Turquie (représentant individuellement moins de 9 % et globalement moins de 14 % du chiffre d'affaires du Groupe), chaque entité facture, et est facturée, dans sa devise locale. De ce fait, l'exposition du Groupe au risque de change est supportée par la société mère. Le tableau de l'exposition au risque de change, présenté ci-dessous, reprend les actifs et passifs en devises de la société mère les plus significatifs, ainsi que le nominal net des opérations d'achats et de ventes à terme non échues aux 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 :

(en milliers de devises)	2015					
	USD	BRL	CAD	GBP	RON	SGD
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	21 656	10 346	1 850	(2)	324	-
Trésorerie	237	-	-	11	-	-
Dettes fournisseurs	(13 827)	(10 145)	(6)	(2 063)	-	(1 333)
Total	8 065	201	1 844	(2 054)	324	(1 333)
Nominal net des couvertures	(6 381)	-	(1 915)	2 059	(316)	1 229
Position nette résiduelle	1 684	201	(72)	5	8	(104)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 547	47	(47)	7	2	(67)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change						
Cours de clôture	1,09	4,31	1,51	0,73	4,52	1,54
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,14	4,53	1,59	0,77	4,75	1,62
Impact résultat de change	(74)	(2)	2	0	0	3
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,03	4,10	1,44	0,70	4,30	1,46
Impact résultat de change	81	2	(2)	0	0	(4)

(en milliers de devises)	2016					
	USD	BRL	CAD	GBP	RON	SGD
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	18 345	12 414	3 374	4	(999)	-
Trésorerie	482	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(7 225)	(10 484)	-	(2 050)	(153)	(1 424)
Total	11 602	1 930	3 374	(2 046)	(1 152)	(1 424)
Nominal net des couvertures	(10 176)	-	(3 003)	2 156	608	1 337
Position nette résiduelle	1 426	1 930	372	110	(544)	(87)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 353	563	262	128	(120)	(57)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change						
Cours de clôture	1,05	3,43	1,42	0,86	4,54	1,52
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,11	3,60	1,49	0,90	4,77	1,60
Impact résultat de change	(64)	(27)	(12)	(6)	6	3
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,00	3,26	1,35	0,81	4,31	1,45
Impact résultat de change	71	30	14	7	(6)	(3)

NOTE 19 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2016	2015
Fournisseurs	22 382	24 441
Dettes sociales	21 789	19 440
Dettes fiscales	5 540	4 808
Acomptes et avances clients reçus	8 969	8 622
Autres passifs courants	600	249
Total	59 280	57 561

NOTE 20 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2016	2015
Contrats récurrents facturés d'avance	49 913	46 712
Autres revenus différés ⁽¹⁾	3 941	3 613
Total	53 854	50 325

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 13).

NOTE 21 PROVISIONS

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

2016	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1 ^{er} janvier 2016	686	1 173	561	490	2 910
Augmentations	436	152	421	1 055	2 065
Reprises utilisées	(175)	-	-	(897)	(1 072)
Reprises non utilisées	(263)	-	(533)	(52)	(848)
Écarts de conversion	-	320	8	-	328
Provisions au 31 décembre 2016	684	1 646	456	595	3 382

PASSIFS ÉVENTUELS

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2016. À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2016 qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur la situation financière du Groupe autre que celles qui font l'objet d'une provision.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Compte tenu de la nature même de ses activités, le Groupe n'est pas confronté à des risques environnementaux.

NOTE 22 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

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

Au 31 décembre 2016	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances	X			1 423	1 423
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances	X			60 076	60 076
Autres actifs courants	Prêts et créances	X			27 691	27 691
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat		X		-	-
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat		X		75 696	75 696
Total actifs financiers					164 886	164 886
Emprunts bancaires portant intérêts	Passif financier au coût amorti	X				-
Avance remboursable OSEO	Passif financier au coût amorti	X				-
Lignes de crédit de trésorerie	Passif financier au coût amorti	X				-
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat		X		44	44
Instruments dérivés documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X		-
Fournisseurs et autres passifs courants	Passif financier au coût amorti	X			59 280	59 280
Total passifs financiers					59 324	59 324

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

NOTE 23 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Engagements donnés

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple : bureaux	4 532	9 832	1 203	15 567
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	5 511	3 761	7	9 279
Total contrats de location simple	10 043	13 593	1 210	24 846
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	4 316	16	28	4 360

(1) Ces contrats incluent essentiellement du matériel informatique et de bureau.

(2) Il s'agit de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

Les loyers comptabilisés en charge au cours de l'exercice 2016 s'élèvent à € 11 671 milliers.

Engagements reçus

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

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

consolidé

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, des parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice. Par ailleurs, pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2016 et 2015 sont également données aux cours de change 2015 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

NOTE 24 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2016, aucun client individuel n'a représenté plus de 6 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 %, et les 20 premiers clients, moins de 27 %.

NOTE 24.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

En 2016, comme en 2015, près de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (14 %), Chine (11 %), Italie (9 %), Mexique (9 %), France (7 %). Ces pourcentages étaient respectivement de 14 %, 11 %, 10 %, 9 % et 7 % en 2015.

La part du chiffre d'affaires réalisé au Royaume-Uni est inférieure à 3 %. La part du chiffre d'affaires réalisée en Grèce et en Russie est non significative.

	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	À cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	107 357	41 %	108 423	101 420	43 %	+ 6 %	+ 7 %
– France	17 655	7 %	17 655	16 625	7 %	+ 6 %	+ 6 %
Amériques	68 914	27 %	69 074	65 955	28 %	+ 4 %	+ 5 %
Asie-Pacifique	68 767	26 %	68 478	55 842	23 %	+ 23 %	+ 23 %
Autres pays	15 123	6 %	15 463	14 669	6 %	+ 3 %	+ 5 %
Total	260 162	100 %	261 438	237 886	100 %	+ 9 %	+ 10 %

NOTE 24.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE PRODUITS

	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	À cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	71 935	27 %	72 389	69 732	29 %	+3 %	+4 %
– nouvelles licences	24 507	9 %	24 570	23 728	10 %	+3 %	+4 %
– contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels	47 428	18 %	47 819	46 004	19 %	+3 %	+4 %
Équipements de CFAO	74 662	29 %	74 589	61 292	26 %	+22 %	+22 %
Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements	35 706	14 %	35 984	33 694	14 %	+6 %	+7 %
Consommables et pièces	63 951	25 %	64 569	58 837	25 %	+9 %	+10 %
Formation, conseil	11 562	4 %	11 564	12 168	5 %	-5 %	-5 %
Divers	2 346	1 %	2 343	2 164	1 %	+8 %	+8 %
Total	260 162	100 %	261 438	237 886	100 %	+9 %	+10 %

NOTE 24.3 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE CHIFFRE D'AFFAIRES DES NOUVEAUX SYSTÈMES ET CHIFFRE D'AFFAIRES RÉCURRENT

	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	À cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ⁽¹⁾	113 077	43 %	113 066	99 351	42 %	+14 %	+14 %
Chiffre d'affaires récurrent ⁽²⁾ , dont :	147 085	57 %	148 372	138 535	58 %	+6 %	+7 %
– contrats récurrents	83 134	32 %	83 803	79 698	33 %	+4 %	+5 %
– consommables et pièces	63 951	25 %	64 569	58 837	25 %	+9 %	+10 %
Total	260 162	100 %	261 438	237 886	100 %	+9 %	+10 %

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

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

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

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

	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2016			2015		Variation 2016/2015	
	Réel	%	À cours de change 2015	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode et habillement	44 834	40 %	45 038	47 078	47 %	- 5 %	- 4 %
Automobile	50 075	44 %	49 630	33 485	34 %	+ 50 %	+ 48 %
Ameublement	11 404	10 %	11 639	13 524	14 %	- 16 %	- 14 %
Autres industries	6 764	6 %	6 759	5 264	5 %	+ 28 %	+ 28 %
Total	113 077	100 %	113 066	99 351	100 %	+ 14 %	+ 14 %

NOTE 24.5 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2016	2015
Euro	42 %	46 %
Dollar américain	35 %	34 %
Yuan chinois	5 %	7 %
Yen japonais	3 %	2 %
Livre anglaise	2 %	3 %
Autres devises ⁽¹⁾	13 %	8 %
Total	100 %	100 %

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

NOTE 25 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2016	2015
Chiffre d'affaires	260 162	237 886
Coût des ventes, dont :	(68 417)	(58 580)
- Achats et frais de distribution	(62 670)	(53 140)
- Variation de stocks (valeur nette)	2 012	1 500
- Valeur ajoutée industrielle	(7 759)	(6 940)
Marge brute	191 745	179 306
(en % du chiffre d'affaires)	73,7 %	75,4 %

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais sont constatées dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

NOTE 26 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2016	2015
Charges de personnel fixes	(18 512)	(18 649)
Charges de personnel variables	(791)	(714)
Autres charges d'exploitation	(1 922)	(1 540)
Dotations aux amortissements	(1 064)	(1 172)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions⁽¹⁾	(22 289)	(22 075)
(en % du chiffre d'affaires)	8,6 %	9,3 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	6 838	7 758
Total	(15 451)	(14 317)

(1) Ce montant s'obtient après prise en compte, dans les charges de personnel fixes, de leur quote-part de crédit d'impôt compétitivité et emploi. Avant cette déduction, il s'élèverait à € 22 573 milliers (€ 22 371 milliers en 2015), soit 8,7 % du chiffre d'affaires (9,4 % en 2015).

NOTE 27 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2016	2015
Charges de personnel fixes	(81 223)	(77 813)
Charges de personnel variables	(12 049)	(10 240)
Autres charges d'exploitation	(41 140)	(40 409)
Dotations aux amortissements	(3 914)	(3 571)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(687)	(1 136)
Total⁽¹⁾	(139 013)	(133 169)
(en % du chiffre d'affaires)	53,4 %	56,0 %

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25) d'un montant de € 7 759 milliers en 2016 et de € 6 940 milliers en 2015.

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

Le Groupe Lectra a comptabilisé, en 2016, € 817 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 443 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 293 milliers pour KPMG et € 81 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des services autres que la certification des comptes. Ce montant s'élevait à € 797 milliers en 2015.

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 2016 est de € 878 milliers, dont € 567 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 311 milliers pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	148	143	26 %	23 %	130	125	42 %	40 %
Filiales intégrées globalement	295	312	52 %	50 %	163	128	52 %	41 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	21	18	4 %	3 %	-	-	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	-	-	0 %	0 %	-	-	0 %	0 %
Sous-total	464	473	82 %	77 %	293	253	94 %	82 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social ⁽¹⁾	103	145	18 %	23 %	18	57	6 %	18 %
Sous-total	103	145	18 %	23 %	18	57	6 %	18 %
Total	567	618	100 %	100 %	311	310	100 %	100 %

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

NOTE 28 PERSONNEL

NOTE 28.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2016	2015
Recherche et développement	(19 303)	(19 363)
Commercial, général et administratif	(93 272)	(88 053)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(5 307)	(4 644)
Total	(117 883)	(112 060)

(1) Les frais de personnel de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25).

L'augmentation des frais de personnel de la rubrique « Commercial, général et administratif » s'explique essentiellement par le plan de transformation (qui comprend un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, ainsi qu'aux équipes de R&D logiciels) mis en œuvre par le Groupe sur la période 2012-2016, ainsi que les effets de variations des cours des devises face à l'euro. Les frais de personnel sont présentés après déduction du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicable en France pour un montant total de € 827 milliers (€ 839 milliers en 2015).

NOTE 28.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2016	2015
Société mère ⁽¹⁾	769	749
Filiales ⁽²⁾ , dont :	781	768
– Europe	304	310
– Amériques	172	168
– Asie-Pacifique	233	214
– Autres pays	71	76
Total	1 550	1 517

(1) En 2016, comme en 2015, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent.

(2) Les filiales comprennent l'ensemble des sociétés du Groupe, qu'elles soient consolidées ou non.

Répartition des effectifs par fonction

	2016	2015
Marketing, vente	321	306
Services (experts solutions et métiers, <i>Call Centers</i> , maintenance technique)	481	467
Recherche et développement	270	265
Achats, production, logistique	152	157
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	326	322
Total	1 550	1 517

NOTE 28.3 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2016, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 4 873 milliers au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, la principale filiale concernée est l'Italie.

NOTE 28.4 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la société mère exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée

en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, cinq types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

En 2017, une participation de € 1 043 milliers sera versée au titre de l'exercice 2016 (€ 112 milliers versés en 2016 au titre de l'exercice 2015).

Intéressement

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la société mère exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier accord, signé en juin 2014, couvre la période 2014-2016.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2016 s'élève à € 710 milliers (€ 1 098 milliers au titre de 2015). Pour l'année 2016, un acompte de € 404 milliers a été versé en novembre 2016 ; le solde sera payé au premier semestre 2017.

Ainsi, le total de la participation et de l'intéressement a représenté € 1 753 milliers au titre de l'exercice 2016 (€ 1 210 milliers au titre de 2015).

NOTE 28.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée des deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier, de la Directrice de la Transformation, du Directeur Commercial et, depuis le 1^{er} juillet 2016, de la Directrice Marketing et Communication du Groupe.

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

La rémunération des membres de l'équipe dirigeante, qu'ils exercent ou non un mandat social, comprend une partie fixe et une partie variable.

En 2016, comme en 2015, la rémunération variable du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est déterminée en fonction de quatre critères de performance 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 :

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

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

Ces critères et objectifs s'appliquent également aux quatre membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux : 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 la rémunération variable de trois des membres du Comité Exécutif est égale à 35 % de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints ; celle du quatrième est de 30 %). Ces critères s'appliquent également, avec les mêmes spécificités, à certains managers de leurs équipes.

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

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

À objectifs annuels atteints, elle était égale pour 2015 et 2016 à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. Elle est comprise entre 65 % et 135 %, ou 70 % et 130 %, de la rémunération totale fixée à objectifs annuels atteints pour les quatre autres membres de l'équipe dirigeante.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général, et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

En 2016, la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général représente 86 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, le critère fixé pour le résultat consolidé avant impôts ayant été dépassé, et les trois autres n'ayant pas été atteints. La partie variable de la rémunération des quatre membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux représente entre 81 % et 86 % du montant fixé à objectifs annuels atteints.

En 2015, la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général avait représenté 62 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, les objectifs fixés pour la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale, la valeur contributive des contrats récurrents et le résultat consolidé avant impôts n'ayant pas été atteints, et celui pour le cash-flow libre ayant été dépassé. La partie variable de la rémunération des trois membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux avait représenté entre 53 % et 62 % du montant fixé à objectifs atteints.

Au titre de 2016, le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué aux six membres de l'équipe dirigeante (hors jetons de présence pour les deux dirigeants mandataires sociaux) s'est élevé à € 2 465 milliers, dont € 1 393 milliers de rémunération fixe, € 1 018 milliers de rémunération variable et € 53 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2015, le montant alloué aux cinq membres de l'équipe dirigeante était de € 1 968 milliers, dont € 1 228 milliers de rémunération fixe, € 688 milliers de rémunération variable et € 52 milliers d'avantages en nature. Les quatre membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux ont bénéficié en 2016 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour un total de 82 037 options compte tenu des performances réelles. Ces nouveaux plans, ainsi que ceux émis antérieurement, ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge de € 47 milliers. Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'actions (cf. note 15.5.5).

NOTE 28.6 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 29 avril 2016 a porté le nombre d'administrateurs de quatre à cinq. En application de la décision de cette même Assemblée, il a été attribué aux cinq membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2016, des jetons de présence d'un montant global de € 216 milliers (€ 160 milliers au titre de 2015 pour quatre administrateurs).

La rémunération accordée aux trois administrateurs non dirigeants est composée exclusivement des jetons de présence.

NOTE 29 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2016	2015
Recherche et développement ⁽¹⁾	(1 064)	(1 172)
Commercial, général et administratif	(3 914)	(3 571)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(676)	(694)
Total	(5 654)	(5 437)

(1) Les amortissements affectés à la « Recherche et développement » sont relatifs à la quote-part des immobilisations incorporelles et corporelles utilisées par ces équipes. Les frais de R&D proprement dits sont intégralement comptabilisés en charges de la période.

(2) Les amortissements de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25).

NOTE 30 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2016	2015
Produits financiers, dont :	153	245
Plus-values sur équivalents de trésorerie	64	162
Autres produits financiers	56	72
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	33	11
Charges financières, dont :	(454)	(462)
Commissions et services bancaires	(438)	(459)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	-	-
Autres charges financières	(16)	(3)
Total	(301)	(217)

NOTE 31 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2016, la perte de change s'élève à € 462 milliers (€ 487 milliers en 2015).

Au 31 décembre 2016, la société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2015 (cf. note 18.4).

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

Aux 31 décembre 2016 et 2015, la société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 15.5.

Résultat net de base par action	2016	2015
Résultat net (en milliers d'euros)	26 662	23 377
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	30 995 839	30 646 140
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(14 260)	(20 576)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	30 981 579	30 625 563
Résultat de base par action (en euros)	0,86	0,76

(1) En 2016, 461 155 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 461 155 actions nouvelles. En 2015, 457 285 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 457 285 actions nouvelles (cf. note 15).

Résultat net dilué par action	2016	2015
Résultat net (en milliers d'euros)	26 662	23 377
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	30 995 839	30 646 140
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(14 260)	(20 576)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	813 067	873 028
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	31 794 646	31 498 591
Résultat dilué par action (en euros)	0,84	0,74

(1) En 2016, 461 155 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 461 155 actions nouvelles. En 2015, 457 285 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 457 285 actions nouvelles (cf. note 15).

(2) En 2016, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de € 14,50, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 813 067 actions théoriques supplémentaires (873 028 actions théoriques supplémentaires en 2015 du fait d'un cours moyen annuel de € 11,72).

NOTE 33 COMPTE DE RÉSULTAT À COURS DE CHANGE CONSTANTS

	2016		2015	Variation 2016/2015	
	Réel	À cours de change 2015	Réel	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	260 162	261 438	237 886	+ 9 %	+ 10 %
Coût des ventes	(68 417)	(68 451)	(58 580)	+ 17 %	+ 17 %
Marge brute	191 745	192 987	179 306	+ 7 %	+ 8 %
Frais de recherche et développement	(15 451)	(15 451)	(14 317)	+ 8 %	+ 8 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(139 013)	(139 837)	(133 169)	+ 4 %	+ 5 %
Résultat opérationnel	37 281	37 699	31 820	+ 17 %	+ 18 %
(en % du chiffre d'affaires)	14,3 %	14,4 %	13,4 %	+ 0,9 point	+ 1,0 point

L'exposition opérationnelle nette de la société aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transaction après l'euro.

L'effet global de la variation des devises entre 2015 et 2016 est une diminution de € 1 276 milliers du chiffre d'affaires et de € 418 milliers du résultat opérationnel 2016 du Groupe.

Sur ces montants, le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,11 / € 1 en 2016 et en 2015, contribue à une augmentation de € 186 milliers du chiffre d'affaires et de € 60 milliers du résultat opérationnel dans les chiffres 2016 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2016 à cours de change 2015.

En 2016, 42 % du chiffre d'affaires consolidé, 83 % du coût des ventes et 67 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 35 %, 11 % et 14 % pour le dollar américain et 5 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 1 % et 7 % pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 4 % du chiffre d'affaires, du coût des ventes et des frais généraux.

SENSIBILITÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AUX VARIATIONS DES COURS DES DEVICES

La sensibilité du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel aux variations des cours des devises a été établie sur la base des parités du 31 décembre 2016 des devises dans lesquelles le Groupe réalise son chiffre d'affaires, notamment \$ 1,10 / € 1.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisée 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 \$ 1,05 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2017 d'environ € 5,0 millions et du résultat opérationnel annuel de € 2,8 millions. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit \$ 1,15 / € 1) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

En complément des fluctuations par rapport au dollar et aux devises qui lui sont fortement corrélées, l'euro enregistre des variations de sa parité avec les autres devises. Ces variations sont le plus souvent hétérogènes, dans leur sens (à la hausse ou à la baisse) comme dans leur ampleur.

NOTE 34 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE

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

2016 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2016
Chiffre d'affaires	62 214	64 132	64 398	69 418	260 162
Coût des ventes	(16 285)	(17 082)	(16 603)	(18 447)	(68 417)
Marge brute	45 929	47 050	47 795	50 971	191 745
Frais de recherche et développement	(3 961)	(4 196)	(3 361)	(3 933)	(15 451)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(34 629)	(34 768)	(33 252)	(36 364)	(139 013)
Résultat opérationnel	7 339	8 086	11 182	10 674	37 281
Résultat net	5 130	5 525	8 076	7 931	26 662
2015 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2015
Chiffre d'affaires	56 120	60 308	59 269	62 188	237 886
Coût des ventes	(13 371)	(14 824)	(14 645)	(15 740)	(58 580)
Marge brute	42 749	45 484	44 624	46 448	179 306
Frais de recherche et développement	(3 559)	(3 589)	(3 015)	(4 155)	(14 317)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(33 580)	(34 331)	(31 821)	(33 436)	(133 169)
Résultat opérationnel	5 610	7 564	9 788	8 858	31 820
Résultat net	3 711	5 281	6 978	7 407	23 377

NOTE 35 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2016	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	107 357	68 914	68 767	15 124	-	260 162
Résultat opérationnel courant	17 926	9 957	5 191	2 302	1 905	37 281

2015 ⁽¹⁾	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	101 420	65 955	55 842	14 669	-	237 886
Résultat opérationnel courant	15 390	8 548	1 533	2 537	3 812	31 820

(1) Les montants de 2015 ont été retraités pour tenir compte de la modification des taux de marge brute (voir ci-dessous) et permettre une comparaison avec 2016.

Les taux de marge brute normatifs utilisés pour déterminer la performance des secteurs opérationnels ont été modifiés à compter du 1^{er} janvier 2016 pour tenir compte de l'amélioration de la rentabilité globale 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 nouveaux taux de marge doivent permettre d'obtenir un résultat opérationnel proche de zéro pour le Siège.

Le résultat opérationnel courant obtenu par l'addition des résultats des secteurs est identique au résultat opérationnel courant tel qu'il figure dans les états financiers consolidés du Groupe ; aucune réconciliation n'est donc nécessaire.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

consolidés

NOTE 36 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2016 comme en 2015, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilantielles court terme affectant le résultat de change (cf. note 2.27 – Méthodes de conversion), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions et de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées.

NOTE 37 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2016, l'augmentation nette du besoin en fonds de roulement s'élève à € 2 191 milliers et s'analyse de la façon suivante :

- +€ 3 251 milliers proviennent de l'augmentation des créances clients consécutive à la forte hausse du chiffre d'affaires (la variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires) ;
- +€ 2 657 milliers proviennent de l'augmentation des stocks ;
- –€ 2 175 milliers proviennent de la diminution de la créance de Lectra SA sur le Trésor public français relative au crédit d'impôt recherche et au crédit d'impôt compétitivité et emploi. Ce montant correspond à la différence entre les crédits d'impôt de l'exercice 2016 comptabilisés mais non encaissés, après imputations sur l'impôt à payer de Lectra SA, et le solde du crédit d'impôt recherche de 2012 encaissé au cours du troisième trimestre 2016 (€ 5 091 milliers) ;
- +€ 2 159 milliers proviennent de la diminution des dettes fournisseurs ;
- –€ 2 580 milliers proviennent de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2015, majoritairement payée en 2016, et celle comptabilisée en 2016, qui sera payée en 2017 ;
- –€ 1 121 milliers proviennent des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

En 2015, l'augmentation nette du besoin en fonds de roulement s'élevait à € 52 milliers et s'analysait de la façon suivante :

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

Au 31 décembre 2016, comme au 31 décembre 2015, la rotation des créances clients nettes des acomptes encaissés et des prestations facturées d'avance, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, représente moins de dix jours.

NOTE 38 VARIATION DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2016 comme en 2015, le Groupe n'a pas contracté de dettes financières.
En mars 2015, la société avait remboursé le solde des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de R&D pour un montant de € 394 milliers.

NOTE 39 CASH-FLOW LIBRE

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

	2016	2015
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	30 537	29 650
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(6 743)	(8 112)
Cash-flow libre	23 794	21 538

En 2016, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 32 728 milliers (€ 29 702 milliers en 2015) et une augmentation du besoin en fonds de roulement de € 2 191 milliers (augmentation de € 52 milliers en 2015).

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

Le cash-flow libre s'élève à € 23 794 milliers, et il ne comprend aucun élément à caractère non récurrent. En 2015, il s'élevait à € 21 538 milliers et ne comprenait aucun élément à caractère non récurrent.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lectra SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des actifs immobilisés, selon les modalités décrites dans la note 2.6 « Dépréciation des actifs immobilisés – tests de perte de valeur » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées. Nous avons vérifié que la note 6 « Écarts d'acquisition » donne une information appropriée.
- Comme indiqué dans la note 2.8 « Impôts différés » de l'annexe aux comptes consolidés, votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses relatives à l'évaluation des impôts différés actifs. Dans le cadre de nos appréciations, nos travaux ont consisté à vérifier la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses retenues ayant servi à l'évaluation de ces actifs d'impôts différés, à revoir les calculs effectués par la société et à vérifier que la note 11.3 fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2017

Les Commissaires aux comptes

KPMG SA

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Pierre Raud

Matthieu Moussy

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ LECTRA SA

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Lectra SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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

Il nous appartient :

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

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2017

Les Commissaires aux comptes

KPMG SA

Jean-Pierre Raud

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

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

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

PricewaterhouseCoopers Audit

Matthieu Moussy

BIOGRAPHIES DES ADMINISTRATEURS ET DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

André Harari

André Harari, 73 ans, est Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Vice-Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis 1991 et Vice-Président Directeur Général depuis 1998. De 1978 à 1990, il a été membre du Conseil de Surveillance de Lectra, dont la Compagnie Financière du Scribe (Paris) était l'un des actionnaires minoritaires historiques avant d'en prendre le contrôle fin 1990. André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

Il a été Président-Directeur Général de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques, qu'il a fondée en 1975 et dont il était, avec Daniel Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière dans la division *consulting* d'Arthur Andersen (Paris, 1970-1975). André Harari, de nationalité française, est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique, et docteur ès-sciences de gestion (université Paris-Dauphine).

Daniel Harari

Daniel Harari, 62 ans, est Directeur Général de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Président-Directeur Général de Lectra depuis 1991, après sa prise de contrôle par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990. Daniel Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et de ses filiales.

Il est devenu Directeur Général en 1986 de la Compagnie Financière du Scribe (Paris), société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques, dont il était, avec son frère André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998.

Il a débuté sa carrière comme Directeur de la Société d'Études et de Gestion Financière Meeschaert, spécialisée dans la gestion de patrimoines (Paris, 1980-1983), puis il a été Président-Directeur Général de La Solution Informatique (Paris, 1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques, et d'Interleaf France (1986-1989), filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées.

Daniel Harari, de nationalité française, est ancien élève de l'École Polytechnique, et titulaire d'un MBA d'HEC, deuxième année du programme à Stanford Business School (États-Unis).

Anne Binder

Anne Binder, 66 ans, est administratrice indépendante de Lectra depuis le 27 octobre 2011. Elle est actuellement conseil en stratégie financière et administratrice indépendante de sociétés cotées et non cotées. Elle a créé FinTouch en 2016, place de marché destinée au financement des PME.

Anne Binder est administratrice de la société Oceansoft et *senior advisor* de Tikehau IM (Paris). Elle est également administratrice de la Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers.

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. De 1990 à 1993, elle était Directrice Générale de la société holding Euris (Paris) et Directrice Générale Adjointe du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles).

De 1983 à 1990, elle a participé à la création du groupe Pallas (banque et investissement, Paris), dont elle était Directrice. Précédemment, elle a été fondée de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (Paris, 1978-1982). Au début de sa carrière, elle a été consultante associée au Boston Consulting Group (Paris) puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères (Paris).

Anne Binder, de nationalité française, est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et d'un MBA de l'INSEAD (France).

Bernard Jourdan

Bernard Jourdan, 72 ans, est administrateur indépendant de Lectra depuis le 21 décembre 2011 et administrateur référent depuis le 1^{er} janvier 2017.

Il est actuellement conseil en développement stratégique et en management.

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

Précédemment, il a été administrateur, Directeur Général Adjoint de SPIE, un leader européen des services en génie électrique, mécanique et climatique, de l'énergie et des systèmes de communication (1995-2005), en charge de fonctions stratégiques et de développement. De 1990 à 1995, il était Directeur Général Adjoint de Schindler France, un leader mondial dans le domaine des ascenseurs et escaliers mécaniques. De 1978 à 1990, il a exercé de multiples fonctions dans le groupe Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Veolia Environnement), un leader mondial de la gestion de l'eau, des services à l'environnement et de la gestion énergétique ; il a en particulier été administrateur, Président-Directeur Général de filiales du groupe en France (1987-1990) et Directeur Général de la division américaine (1981-1987). Au début de sa carrière, il a été successivement consultant chez Arthur Andersen à Paris, puis attaché de direction de la First National Bank of Chicago et chargé de mission à l'Institut de Développement Industriel (Paris).

Bernard Jourdan, de nationalité française, est 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 de l'université de Paris et licencié ès-sciences économiques de l'université de Paris-Assas.

Nathalie Rossiensky

Nathalie Rossiensky, 47 ans, est administratrice indépendante de Lectra depuis le 29 avril 2016.

Elle est actuellement Directeur de Lombard Odier Europe, à Paris, Responsable Grands Investisseurs et du développement commercial.

Nathalie Rossiensky est membre du conseil d'administration de trois Sicav familiales dans le cadre de l'exercice de ses fonctions professionnelles.

Elle a débuté sa carrière en 2000 chez JP Morgan (Paris, France), 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, elle a été *Assistant Professor* à la Fuqua School of Business de l'université de Duke (États-Unis) ; ses recherches portaient sur la gestion d'actifs, l'intermédiation financière et la théorie des jeux. Elle est intervenue dans des conférences, notamment à l'Université de Stanford et à la NYU Stern School of Business, aux États-Unis, et à l'INSEAD (France). Nathalie Rossiensky, de nationalité française, est 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 (Royaume-Uni).

Jérôme Viala

Jérôme Viala, 55 ans, est Directeur Général Adjoint de Lectra depuis le 1^{er} janvier 2017 et Directeur Financier depuis 1994. Il coordonne les fonctions juridiques et industrielles depuis 2000, supervise également les services clients et l'activité consommables et pièces depuis 2015, ainsi que les ressources humaines internationales depuis le 1^{er} juillet 2016. Il est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 2005.

Il a rejoint le service financier de Lectra en 1985, puis a successivement occupé les fonctions de Contrôleur de Gestion pour l'Europe et l'Amérique du Nord (France, 1988-1991), de Directeur Administratif et Financier de la division France (1992-1993), puis de la division produits (France, 1993-1994).

Il a débuté sa carrière comme analyste crédit chez Esso (France).

Jérôme Viala est diplômé de l'ESC Bordeaux (KEDGE Business School).

Céline Choussy Bedouet

Céline Choussy Bedouet, 40 ans, est Directrice Marketing et Communication de Lectra et membre du Comité Exécutif depuis le 1^{er} juillet 2016.

Elle a rejoint Lectra en 2013 comme Directeur Marketing, Automobile, Ameublement, Textiles Techniques et Matériaux Composites. Elle a ensuite occupé le poste de Directrice Marketing (2015-2016).

Elle a débuté sa carrière en 2000 chez Dassault Systèmes, au sein de l'équipe marketing-partenariats. Après cinq ans au siège en France, elle est partie aux États-Unis suivre le partenariat stratégique initié avec Microsoft. En 2008, elle rejoint Autodesk comme EMEA Marketing Manager puis Global Marketing Manager, basée en France.

Céline Choussy Bedouet est titulaire d'un master en management de l'ESC Bordeaux (KEDGE Business School).

Édouard Macquin

Édouard Macquin, 51 ans, est Directeur Commercial de Lectra depuis 2011. Depuis le 1^{er} juillet 2016, il est également en charge de l'activité de formation et de conseil. Il est membre du Comité Exécutif depuis 2014. Il a rejoint Lectra en 1987, à la R&D. Il a ensuite assuré différentes responsabilités dans le conseil, les services, le marketing et la vente en France, en Italie, aux États-Unis et au Brésil. Il a été nommé en 2000 Directeur de Lectra Brésil puis en 2005 Directeur Amérique du Sud. Édouard Macquin est titulaire d'un MBA de la Business School de São Paulo (Brésil).

Véronique Zoccoletto

Véronique Zoccoletto, 57 ans, est Directrice de la Transformation de Lectra depuis le 1^{er} juillet 2016. Elle coordonne l'activité de R&D logiciels, les systèmes d'information et les ressources humaines France. Elle est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 2005.

Elle a rejoint Lectra en 1993 au poste de Directrice Administrative et Financière de Lectra France, puis a successivement occupé les fonctions de Contrôleuse de Gestion (1996-1998), de Directrice de l'Administration des Ventes (1998-2000), de Directrice des Systèmes d'Information (2000-2004) et de Directrice des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information (2005-2016).

Elle a débuté sa carrière chez Singer (France) en 1983 en tant que Contrôleuse de Gestion, puis chef du

département budget et audit interne. De 1989 à 1991, elle prend la responsabilité administrative et financière de SYS-COM ingénierie (France), puis en 1991, la Direction Administrative et Financière de Riva Hugin Sweda France.

Véronique Zoccoletto est diplômée de l'université Paris-Dauphine.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION

Conseil d'Administration

André Harari, *Président*

Daniel Harari, *Directeur Général*

Anne Binder⁽¹⁾

Bernard Jourdan⁽¹⁾, *Administrateur référent*

Nathalie Rossiensky⁽¹⁾

(1) Administrateur indépendant.

Comité d'Audit

Bernard Jourdan, *Président*

Anne Binder

Nathalie Rossiensky

Comité des Rémunérations

Bernard Jourdan, *Président*

Anne Binder

Nathalie Rossiensky

Comité Stratégique

André Harari, *Président*

Anne Binder

Bernard Jourdan

Nathalie Rossiensky

Comité Exécutif

Daniel Harari, *Directeur Général, Président*

Jérôme Viala, *Directeur Général Adjoint, Directeur Financier*

Céline Choussy Bedouet, *Directrice Marketing et Communication*

Édouard Macquin, *Directeur Commercial*

Véronique Zoccolotto, *Directrice de la Transformation*

Direction du Groupe

Maximilien Abadie, *Stratégie*

Régis Bévilion, *Ressources Humaines, France*

Alexandra Boisson, *Affaires Juridiques*

Olivier du Chesnay, *Finance*

Frédéric Gaillard, *Marketing Produit, Salle de Coupe*

Javier Garcia, *Commercial Automobile*

Laetitia Hugé, *Marketing Produit, Développement Produit Mode et Habillement*

Laurence Jacquot, *Opérations Industrielles et R&D Salle de Coupe*

Olivier Lavictoire, *Ressources Humaines, International*

Arnaud Masseron, *Formation et Conseil*

Olivier Nold, *Commercial Ameublement*

Philippe Ribera, *Innovation Logiciels, Mode et Habillement*

Didier Teiller, *Services Client*

Amériques

Jason Adams, *Amérique du Nord*

Adriana Vono Papavero, *Amérique du Sud*

Asie-Pacifique

Yves Delhaye, *ASEAN, Australie, Corée du Sud, Inde*

Jean-Maurice Férauge, *Japon*

Andreas Kim, *Chine*

Europe

Corinne Barbot-Morales, *Espagne*

Fabio Canali, *Italie*

Karen Elalouf, *France*

Jean-Patrice Gros, *Europe du Nord*

Chris Nicolaes, *Allemagne et Europe de l'Est*

Rodrigo Siza, *Portugal*

Autres pays

Michael Stoter, *Afrique du Sud*

Burak Susoy, *Turquie et Moyen-Orient*

Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Matthieu Moussy

Crystal Park – 63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

KPMG SA

Représenté par Jean-Pierre Raud

Domaine de Pelus – 11, rue Archimède

33692 Mérignac Cedex

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