

AKNA

PASSION FOR
TECHNOLOGIES

—
RAPPORT
INTÉGRÉ
2018
—

LE MOT DU PRÉSIDENT



NOTRE FORTE DYNAMIQUE
DE CROISSANCE REQUIERT
UNE AGILITÉ STRATÉGIQUE
ET OPÉRATIONNELLE QUI
CARACTÉRISE LE GROUPE
DEPUIS SA CRÉATION.

Mauro Ricci

Président et Directeur Général



En 2018, le Groupe AKKA accélère son développement pour délivrer une forte performance qui dépasse tous ses objectifs. Un an après le lancement du plan stratégique CLEAR 2022, le Groupe franchit d'ores et déjà le cap de 1,7 milliard d'euros d'activité pro forma et accueille plus de 21 000 ingénieurs autour de projets innovants et des carrières passionnantes. Dans un contexte de marchés automobiles et aéronautiques qui opèrent leur mutation digitale, le Groupe enregistre un bond de 37 % dans nos activités de la mobilité du futur, le digital et l'industrie 4.0, et confirme la pertinence de notre positionnement stratégique.

Au plus près de nos clients globaux

L'année 2018 marque également la poursuite de notre développement international, au plus près de nos clients et des pôles d'innovation industrielle. Le succès de notre déploiement en Allemagne, combiné avec le rachat de la participation minoritaire de 35 % de MBtech détenue par Daimler, présage de la poursuite de notre diversification clients sur ce marché. L'acquisition de PDS Tech aux Etats-Unis renforce le potentiel du Groupe dans l'aéronautique et nous permet de bénéficier des synergies immédiates entre nos deux portefeuilles de clients. Ces opérations témoignent de notre capacité à combiner croissance organique et acquisitions maîtrisées, génératrices d'un fort retour sur investissement.

Les talents au cœur de notre réussite

Notre succès repose sur la force d'innovation des hommes et des femmes du Groupe AKKA. Attirer et développer ces talents reste une priorité pour le Groupe dans l'ensemble des marchés dans lesquels nous opérons. Le portefeuille de clients de premier rang et la possibilité d'inventer les technologies de demain à travers AKKA Research font du Groupe une destination de choix pour les talents ambitieux. Et avec l'AKKADEMY, notre plateforme de recrutement de talents digitaux, le Groupe dispose d'un outil innovant unique qui a d'ores et déjà formé 500 ingénieurs en 2018.

Un groupe agile pour atteindre les objectifs CLEAR 2022

Notre forte dynamique de croissance requiert une agilité stratégique et opérationnelle qui caractérise le Groupe depuis sa création. Nous veillons à ce que cette culture entrepreneuriale perdure dans l'ADN des générations de nos leaders.

Fort de cet ADN, de notre positionnement sectoriel équilibré, notre leadership dans la mobilité du futur et un portefeuille digital renforcé, nous entamons 2019 avec sérénité pour atteindre nos objectifs court et moyen termes.

SOMMAIRE

LE MOT DU PRÉSIDENT	2
01 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	
1 AKKA en bref	8
2 Chiffres clés 2018	9
3 Gouvernance	12
4 Histoire et développement	14
5 Structure simplifiée du Groupe au 1er janvier 2019	16
6 Stratégie du Groupe	18
02 VIE DU TITRE ET ACTIONNARIAT	
1 Performance et capital en actions	28
2 Forme de la société et objet social	30
3 Capital de la société	30
4 Droits et obligations attachés aux actions	31
5 Modification du droit des actionnaires	32
6 Assemblées générales	32
7 Dispositions régissant les modifications de capital	33
03 RAPPORT DE GESTION *	
1 Situation financière	38
2 Périmètre	41
3 Activité en matière de recherche et développement	41
4 Description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté	43
5 Présentation des Comptes annuels d'AKKA Technologies SE au cours de l'exercice	45
6 Evolution et perspectives d'avenir du Groupe	46
04 DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE *	
1 Code de gouvernement d'entreprise	50
2 Conseil d'administration	50
3 Comité de rémunération	53
4 Comité d'audit	54
5 Direction exécutive	56
6 Réglementation en matière de transparence	56
7 Actionnariat de la société	58
8 Rapport de rémunération	58

* Ces chapitres constituent le rapport annuel cf. Article 119 du Code des sociétés

SOMMAIRE

05 RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE * & INDICATEURS DE PERFORMANCES NON-FINANCIÈRES	
1 Attirer des passionnés	66
2 Être passionnant	71
3 Développer des technologies innovantes et responsables	76
4 Être performant	79
06 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS *	
1 Périmètre et méthodes de consolidation	93
2 Principes et méthodes comptables	96
3 Notes relatives au compte de résultat	103
4 Notes relatives au bilan	107
5 Notes relatives au tableau des flux de trésorerie consolidé	118
6 Honoraires commissaires aux comptes	119
7 Événements postérieurs à la clôture	119
8 Informations relatives aux parties liées	119
9 Autres informations	120
07 RAPPORT DU COMMISSAIRE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	123
08 DÉCLARATION DU PRÉSIDENT*	128



0

1

PRÉSENTATION DU GROUPE



1. AKKA EN BREF

AKKA est le leader européen du conseil en ingénierie et services R&D dans les secteurs de la mobilité. AKKA accompagne les industriels des secteurs automobile, aéronautique, ferroviaire et Life Sciences sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits. Accélérateur d'innovation pour ses clients, AKKA met à leur service **son expertise des technologies digitales de pointe (IA, ADAS, IoT, Big data, robotique, informatique embarquée, machine learning, etc.)**.

Fondé en 1984, le Groupe se distingue par sa forte culture entrepreneuriale, sa proximité clients et sa capacité à réaliser des projets transnationaux clef en main.

Porté par ses **21 000 collaborateurs** qui chaque jour mettent leur passion au service de l'industrie de demain, le Groupe a enregistré en 2018 un chiffre d'affaires de 1,5 Md€.

Son plan stratégique CLEAR 2022, lancé au début 2018, va conforter AKKA comme leader du Conseil en Technologies dans la mobilité tout en améliorant de façon pérenne les performances financières de l'entreprise et en accélérant son internationalisation.

2. CHIFFRES CLÉS 2018

AKKA EN CHIFFRES



1,5 Md€

Chiffre d'Affaires 2018



21 000

Collaborateurs



Présent dans
22 PAYS

NOS TALENTS

EFFECTIFS : **+35,5 %** en 2018

76 %

d'ingénieurs avec un master

33 %

« Génération Y » sur le nombre total d'employés



NOS TALENTS (SUITE)



Reconnu comme
TOP Employeur en France
et en Allemagne



universum

Membre du TOP 100 des
entreprises les plus attractives
pour les ingénieurs

AKKADEMY

500

Ingénieurs formés en 2018

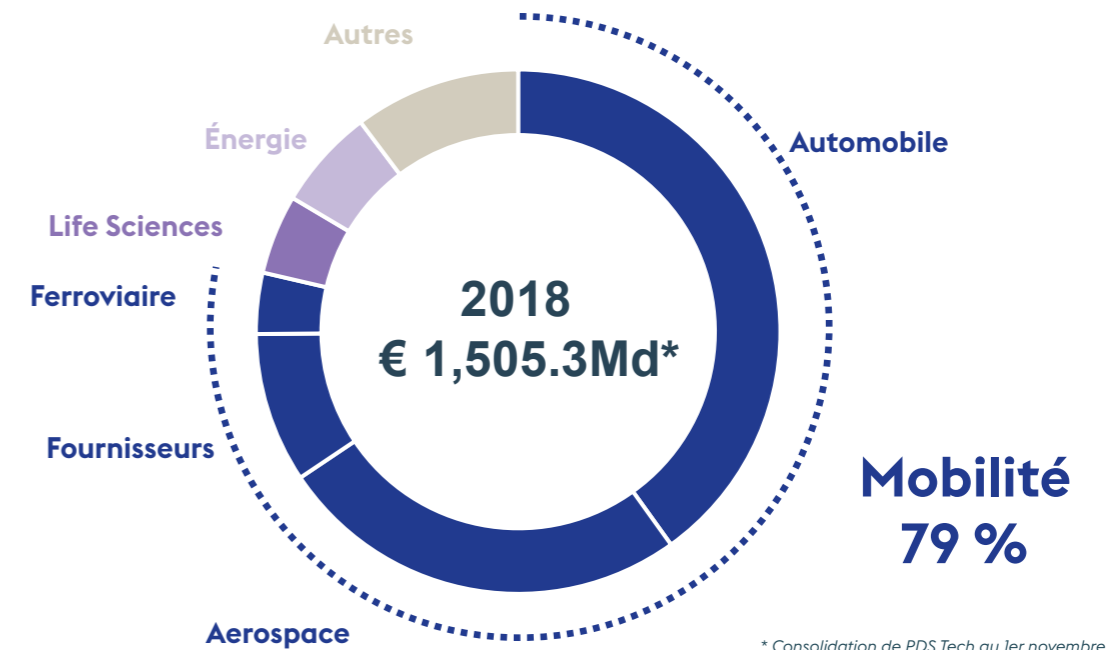
1 000

Planifiés en 2019

80 %

Digital Native

Performance financière 2018



+ 9,5 %
CROISSANCE
ORGANIQUE

8,0 %
MARGE
OPÉRATIONNELLE*

4,6 %
FCF EN POURCENTAGE
DU CA**

* Résultat opérationnel d'activité sans PDS Tech
** FCF retraité des éléments non récurrents

OBJECTIFS DE CLEAR 2022

€ 2,5Md
CHIFFRE D'AFFAIRES

€ 250M
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
D'ACTIVITÉ

€ 150M
FREE CASH FLOW

3. GOUVERNANCE

EXECUTIVE BOARD



Après une brillante carrière chez Renault Automation, Mauro RICCI a fondé HYSYS en 1984. Cette entreprise fournissait à des constructeurs un support technologique dédié à l'industrialisation et à la production, ainsi que des services de conseil visant à améliorer la productivité. Mauro RICCI a fondé trois sociétés supplémentaires pour compléter l'offre d'HYSYS entre 1984 et 1999. Anticipant l'évolution du marché, Mauro RICCI a fusionné ces quatre sociétés en une seule, AKKA. Il a établi la stratégie du Groupe en 1999 dans le but d'offrir un service de R&D complet à ses clients.

Mauro RICCI
Chairman of the board and Group CEO



Jean-Franck RICCI a rejoint HYSYS en 1988 en tant que directeur technique. Par la suite, il est devenu directeur général d'AKKA Ingénierie Produit. Chez AKKA Development, il était en charge du développement international du Groupe. Aujourd'hui, Jean-Franck RICCI occupe les fonctions de directeur général du Groupe en charge du développement commercial et des ventes.

Jean-Franck RICCI
Group Managing Director
Business Development and Sales



Nicolas VALTILLE a débuté sa carrière comme contrôleur de gestion du secteur Europe pour une importante société. Il a ensuite travaillé pour un groupe multi-sites en plein développement, pour lequel il a réalisé de nombreuses acquisitions en Europe. Nicolas VALTILLE a rejoint AKKA en 2001.

Nicolas VALTILLE
Group Managing
Director & Group CFO



Walter Cappilati arrive chez AKKA avec à son actif 21 ans d'expérience à divers postes de direction chez Capgemini, dont le dernier en tant que directeur exécutif de la division Aérospatiale & Défense. Il a également été directeur général adjoint de l'entité « services applicatifs » en France de Capgemini, directeur général de Capgemini Latin America et enfin directeur général de SOGETI High Tech, filiale de Capgemini.

Walter CAPPILATI
Executive Vice President,
Digital & Strategic Customers



Après ses études à l'École des Mines, Régis a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur technique dans l'industrie automobile. Il a d'abord rejoint AKKA en 2002 en tant que responsable commercial, puis il est devenu responsable des grands comptes pour les ventes automobiles du Groupe. Après huit années au poste de directeur des ventes mondiales d'applications d'éclairage chez Valeo, il revient dans le Groupe AKKA en 2011 en tant que vice-président de la division Automobile. Régis SANDRIN travaille au sein d'AKKA Allemagne depuis 2013, d'abord en tant que vice-président de MBtech, puis directeur d'exploitation de la filiale allemande d'AKKA.

Régis SANDRIN
CEO Germany



M. Steven « Cash » Nickerson est président et directeur financier de PDS Tech, Inc., poste qu'il occupe depuis quinze ans. Il a exercé différentes fonctions juridiques et de direction au cours de ses 30 ans de carrière. Il a notamment été avocat et directeur du marketing d'Union Pacific Railroad, collaborateur puis associé chez Jenner & Block, l'un des cinq plus grands cabinets d'avocats de Chicago, et président-directeur général d'une société opérant dans l'économie numérique qu'il a introduite en bourse par une fusion inversée. Il rejoint à présent le groupe AKKA en tant que président d'AKKA North America.

Cash NICKERSON
Chairman AKKA
North America



Patrick HOURY est entré chez AKKA en 2014 en tant que directeur des ressources humaines du Groupe. Auparavant, il a occupé divers postes de direction chez Accenture, SAP et Faurecia pendant plus de 20 ans.

Patrick HOURY
Group Human Resources
Director



Paolo DEL NOCE a rejoint le Groupe AKKA en 2014. Il a occupé les fonctions de directeur général des programmes au sein de COMAU, une société d'ingénierie italienne, de directeur des achats et directeur de la plateforme Citybus chez Irisbus (France), puis de directeur général Défense, Bus, Lutte contre l'incendie chez Iveco (Amérique latine).

Paolo DEL NOCE
CEO France &
Northern Europe



Nathalie BUHNEMANN a rejoint AKKA fin 2013, après avoir accompagné le Groupe en tant que consultante externe lors du rachat de MBTech en 2012. Au préalable, Nathalie BUHNEMANN a réalisé, pendant près de 13 années chez PricewaterhouseCoopers, des missions d'audit, de conseil et de transactions (F&A) auprès de sociétés de toutes tailles, de tous les secteurs d'activité et de toutes les régions géographiques.

Nathalie BUHNEMANN
Group Finance Director



Primo MEREGALLI a rejoint AKKA en 2016. Il cumule plus de 30 ans d'expérience dans le secteur du conseil. En 1990, Primo MEREGALLI a fondé une société de logiciels qui, en 1995, a fusionné avec Cedati S.p.A. En 2000, Cedati a rejoint le groupe Altran. Primo MEREGALLI est ensuite devenu PDG de Cedati S.p.A. en 2006. En 2008, lors de la fusion de Cedati avec Altran Italia, Primo a rejoint le conseil d'administration et a été nommé directeur de la division Automobile, Infrastructure et Transports. Fin 2012, il a été nommé directeur opérationnel d'Altran Italie. En 2015, il a également été en charge du développement des activités en Turquie en tant que directeur d'exploitation.

Primo MEREGALLI
CEO Southern Europe

4. HISTOIRE ET DÉVELOPPEMENT

Fondée en 1984, AKKA Technologies est passée, en plus de 30 ans, d'une société française d'ingénierie automobile au leader européen d'envergure globale de Conseil en Technologies, présent sur tous les secteurs d'activité : automobile, aéronautique, rail, Life Sciences, énergie, défense. **Il compte aujourd'hui plus de 21 000 ingénieurs, répartis en Europe, Amérique, Asie et Moyen-Orient.**

- Le Groupe a accéléré ces dernières années sa stratégie d'acquisitions ciblées tout en développant son envergure globale et en renforçant son positionnement sur les marchés européens et nord-américain. Il a dépassé, en 2018 ses objectifs en termes de chiffre d'affaires de marges et de génération de cash, et a conforté sa capacité à croître plus vite que le secteur du Conseil en Technologies.
- La forte dynamique de recrutements se poursuit en 2018, surtout dans les compétences digitales grâce à l'AKKADEMY.

EVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE COMPÉTENCES

1984



DESIGN OFFICE,
PROCESS

1995



DESIGN, POWERTRAIN,
VEHICLE
ARCHITECTURE

2001



EMBEDDED IT

2007



DOWNSTREAM
AEROSPACE

2009



ADAS

2012 - 2015



MECHATRONIC,
ELECTRIC & HYBRIDS

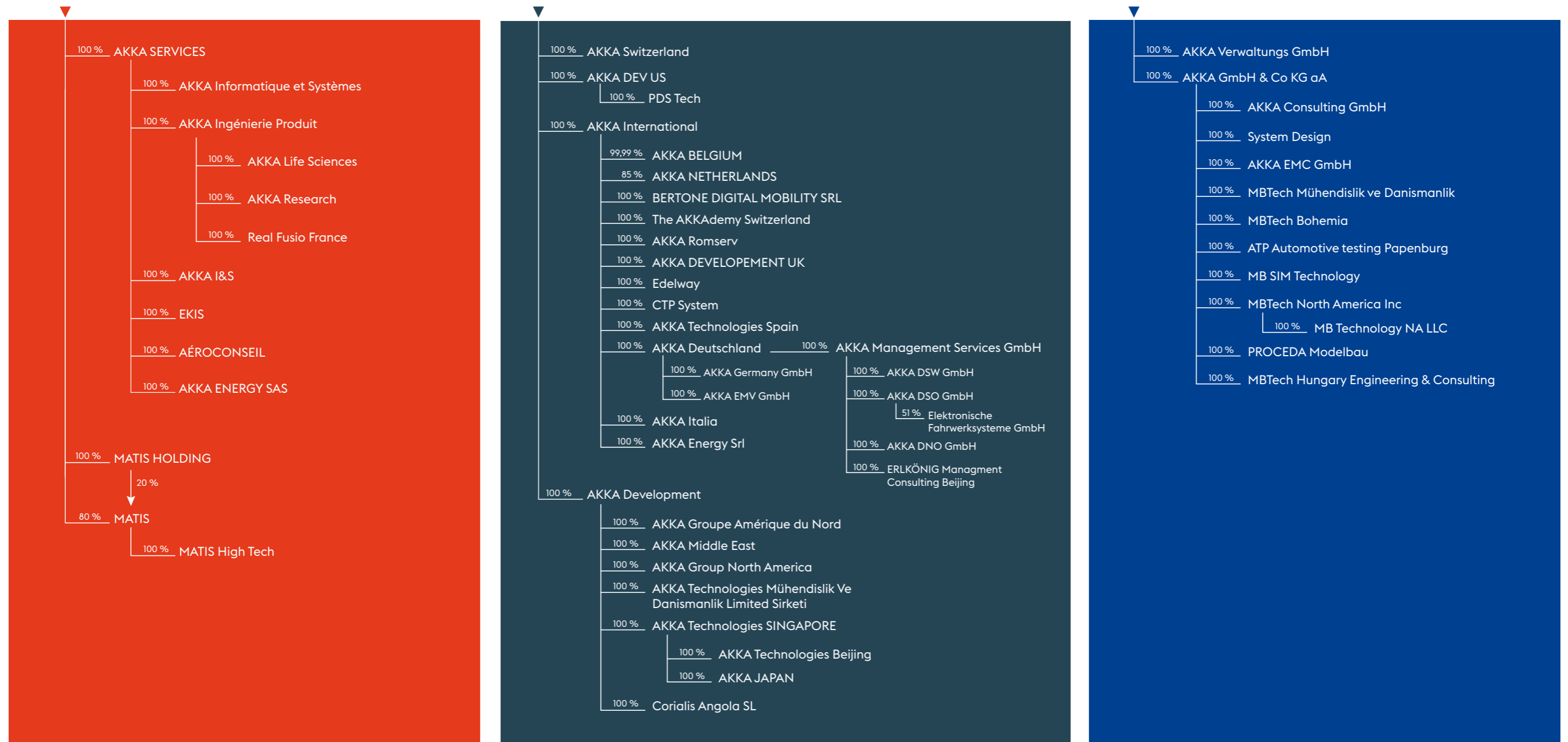
2018...



DIGITIZATION

5. STRUCTURE SIMPLIFIÉE DU GROUPE AU 1^{ER} JANVIER 2019

AKKA TECHNOLOGIES

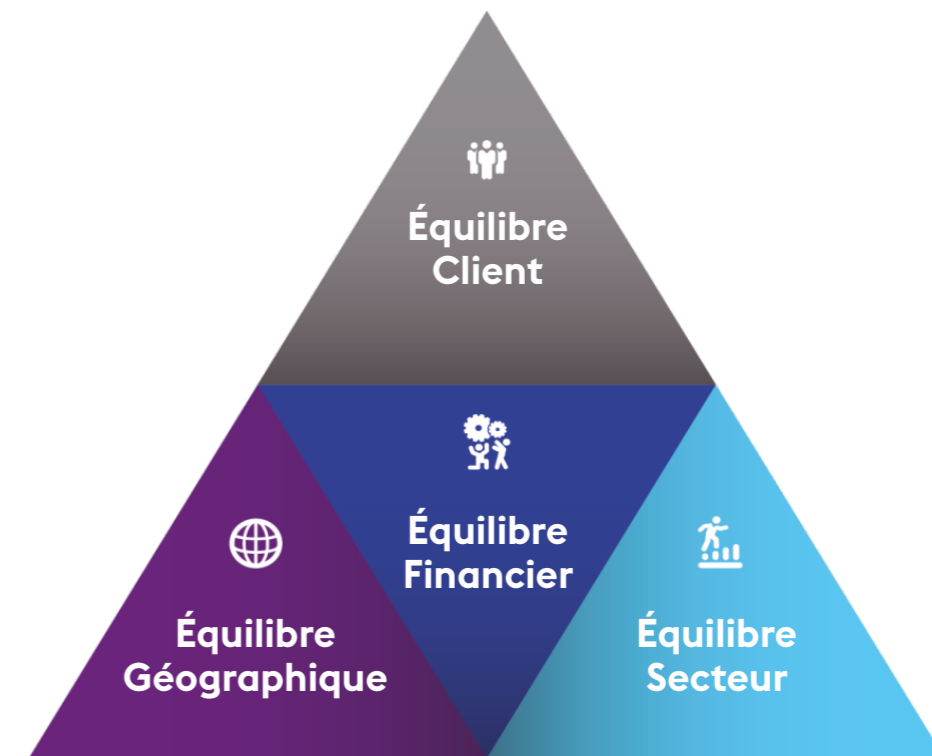


6. STRATÉGIE DU GROUPE

Aux avant-postes du monde digital et connecté, AKKA est un accélérateur d'innovation pour les plus grands groupes industriels mondiaux. La mutation numérique transforme radicalement la conception et la nature même de l'ensemble de leurs produits et engendre une constante évolution des usages et des technologies. Face à cet enjeu, AKKA accompagne ses clients sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits. Il leur apporte la combinaison de ses expertises dans la totalité de l'environnement technologique produit, les compétences d'intégration de systèmes et dans le monde du digital et des technologies de demain.

Grâce à son approche transverse unique et à ses compétences pluridisciplinaires et technologiques, le Groupe stimule l'innovation dans tous ses secteurs industriels en tirant parti des meilleures solutions et des dernières technologies. Il déploie à l'international un vaste écosystème d'innovation ouverte, faisant le pont entre les plus grands équipementiers et les start-ups les plus disruptives.

UNE STRATÉGIE ÉQUILBRÉE



AKKA Technologies poursuit un développement équilibré, avec une croissance offensive, à la fois organique et externe, et poursuit son développement à l'international. Sa Stratégie des Equilibres, mise en œuvre il y a plus de 15 ans, guide son action au soutien d'une croissance pérenne et rentable.

Aujourd'hui le Groupe a atteint une envergure globale grâce à sa présence dans une vingtaine de pays organisée en trois business units (France, Allemagne, International). AKKA poursuit son expansion future à l'international pour être toujours au plus proche de ses clients pour les accompagner dans la réalisation de leurs projets globaux.

UN PLAN STRATÉGIQUE CLAIR À HORIZON 2022 : CLEAR 2022

Dans la continuité du plan PACT17, qui lui a permis d'atteindre 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2017, le nouveau plan stratégique du Groupe, CLEAR 2022, doit lui permettre d'accélérer son expansion dans un marché en forte croissance, dynamisé par l'impact des nouvelles technologies et du digital sur tous les écosystèmes industriels.

C

CUSTOMER FOCUSED

AKKA va intensifier la relation avec ses 20 premiers clients – dont Daimler, Airbus, Renault, Volkswagen – et en conquérir de nouveaux grâce à une offre transversale intégrée et à sa double expertise dans l'ingénierie et le digital. AKKA a la volonté d'accélérer sa croissance organique en proposant la globalité de ses offres structurées à l'ensemble de ses clients pour atteindre un chiffre d'affaires entre 50 M€ et 200 M€ avec ses 20 premiers clients.

L

LEADERSHIP IN INNOVATION

Pour répondre aux besoins d'innovation de ses clients, AKKA va mener une politique active de co-innovation au travers de partenariats technologiques et commerciaux, tant avec des acteurs de premier rang que des start-ups prometteuses du monde entier. AKKA Research continue à jouer un rôle clé en tant que moteur de notre approche de co-innovation et de développement de concepts novateurs et de démonstrateurs.

E

EXCELLENCE IN DELIVERY

À travers une organisation plus intégrée, AKKA va augmenter sa productivité tout en optimisant le triptyque coûts/qualité/délais. En particulier, les 22 centres d'expertise du Groupe auront un rôle clé à jouer dans le développement d'offres structurées et transverses proposées à l'ensemble nos clients dans le monde entier.

A

ATTRACTIVE FOR TALENTS

AKKA a lancé une politique de recrutement active pour passer à 25 000 collaborateurs en quatre ans. Afin d'accélérer le recrutement de jeunes talents digitaux, le Groupe a créé l'AKKADEMY, un centre de recrutement et de formation innovant à Genève, en Suisse. En 2018, 500 ingénieurs ont été recrutés et formés et AKKA vise à doubler ce chiffre pour 2019.

R

RESULTS ORIENTED

Avec CLEAR 2022, AKKA aborde dans la continuité et avec conviction les profondes mutations en cours. Les différents axes du plan constituent autant de leviers au service de l'accélération de la croissance du Groupe, de son déploiement à l'international, de l'amélioration de ses marges et de la génération de cash, qui permettront au Groupe d'atteindre :

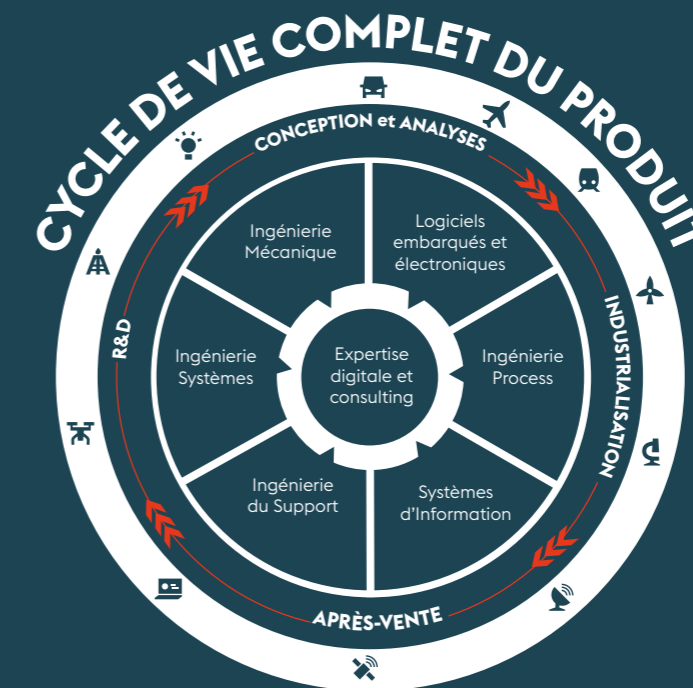
- o Un CA de 2,5 Mds€
- o Un Résultat Opérationnel d'activité de 250M€
- o Un Free Cash Flow de 150M€

UNE EXPERTISE CROSS-SECTORIELLE

En renforçant continuellement son expertise dans le digital, AKKA réalise 79 % de son chiffre d'affaires dans le secteur de la mobilité (aéronautique, aérospatial, automobile, équipementiers et ferroviaire), ce qui lui permet d'être le leader européen du Conseil en Technologies. Par ailleurs, le Groupe a construit des expertises reconnues et uniques dans les secteurs de l'Énergie et des Life Sciences.

UNE OFFRE GLOBALE POUR LE CYCLE DE VIE COMPLET

Les 21 centres d'expertise du Groupe travaillent sur des work packages internationaux et offrent une expertise unique dans 8 métiers clés : Ingénierie Systèmes, Ingénierie Mécanique, Ingénierie Process, Ingénierie du Support, Digitalisation, Logiciels Embarqués et Électroniques, Systèmes d'Information et Consulting. Sa capacité à conduire de grands projets transnationaux pour le compte de ses clients positionne AKKA Technologies comme un leader incontournable de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies.



INGÉNIERIE SYSTÈMES

Nos équipes assurent la réalisation de systèmes complexes, (analyse des besoins, spécifications fonctionnelles de la conception jusqu'à leur intégration et couvrent les développements clés majeurs : complexité, certification, flexibilité, efficacité des coûts).

INGÉNIERIE MÉCANIQUE

Nos équipes interviennent en phase de conception et développement d'un produit et garantissent un accompagnement à forte valeur ajoutée dans les domaines suivants : études, calcul, simulations, matériaux, essais, qualité.

INGÉNIERIE DU SUPPORT

Nous offrons d'une part des services documentaires (création de documentation technique, gestion des données techniques, structuration, transformation, visualisation) et d'autre part du support aux opérations pour optimiser la maintenance du produit ou faire évoluer le produit pendant sa « vie-série » avec par exemple, notre offre modification d'avions.

DIGITALISATION

Nos experts en connectivité (internet des objets), big data et intelligence artificielle, technologie de visualisation (réalité augmentée et virtuelle, 3D), impression additive et cybersécurité, accompagnent la transformation digitale des entreprises, produits, process et outils, afin de les rendre plus performants.

INGÉNIERIE PROCESS

Nos consultants interviennent en phase d'industrialisation sous 3 axes :

- l'assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, d'ateliers ou d'usines et des moyens de production associés,
- l'assistance à la gestion des fournisseurs (supply chain management),
- l'assistance à la production : en ingénierie de la production et en support à l'optimisation de la production.

Logiciels embarqués et électroniques :

Nos équipes développent les systèmes embarqués et électroniques, les applicatifs de traitement de données scientifiques et de bancs de test. Notre expertise des systèmes embarqués nous permet également d'intervenir dans la « vie-série » des produits pour des activités de maintenance, d'évolution et de réingénierie de leurs logiciels.

SYSTÈMES D'INFORMATION

Nos consultants interviennent sur tout le cycle de vie SI, de la création de schémas directeurs à la tierce maintenance applicative en centres de services, en passant par l'assistance maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Nos centres d'excellence, appuyés par notre centre R&D Akka Research, offrent les compétences fortes dans les technologies de pointe comme les solutions mobiles, les portails web, le cloud et l'analytics.

CONSULTING

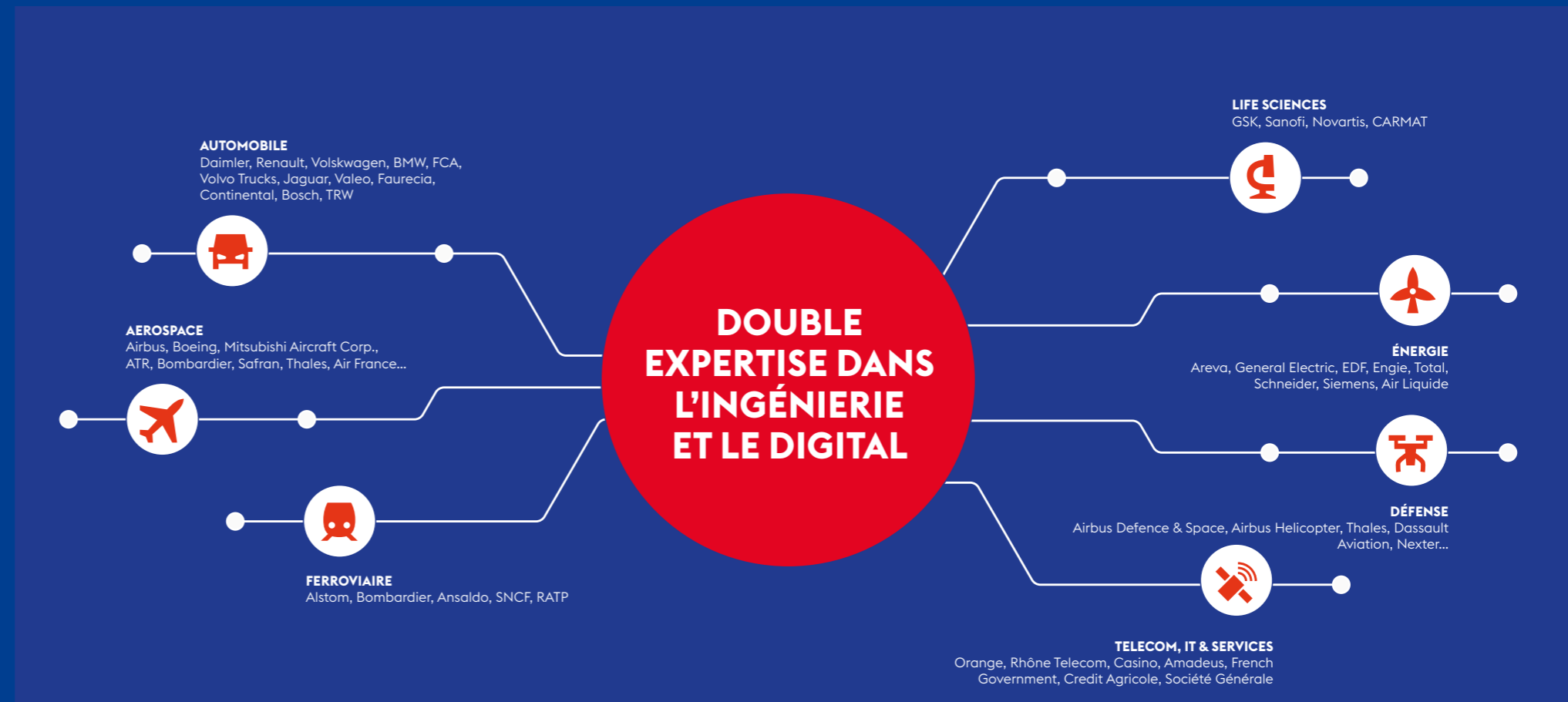
Nos experts en organisation accompagnent nos clients sur trois domaines principaux : le conseil en pilotage de grands projets, l'externalisation et le management de la performance.

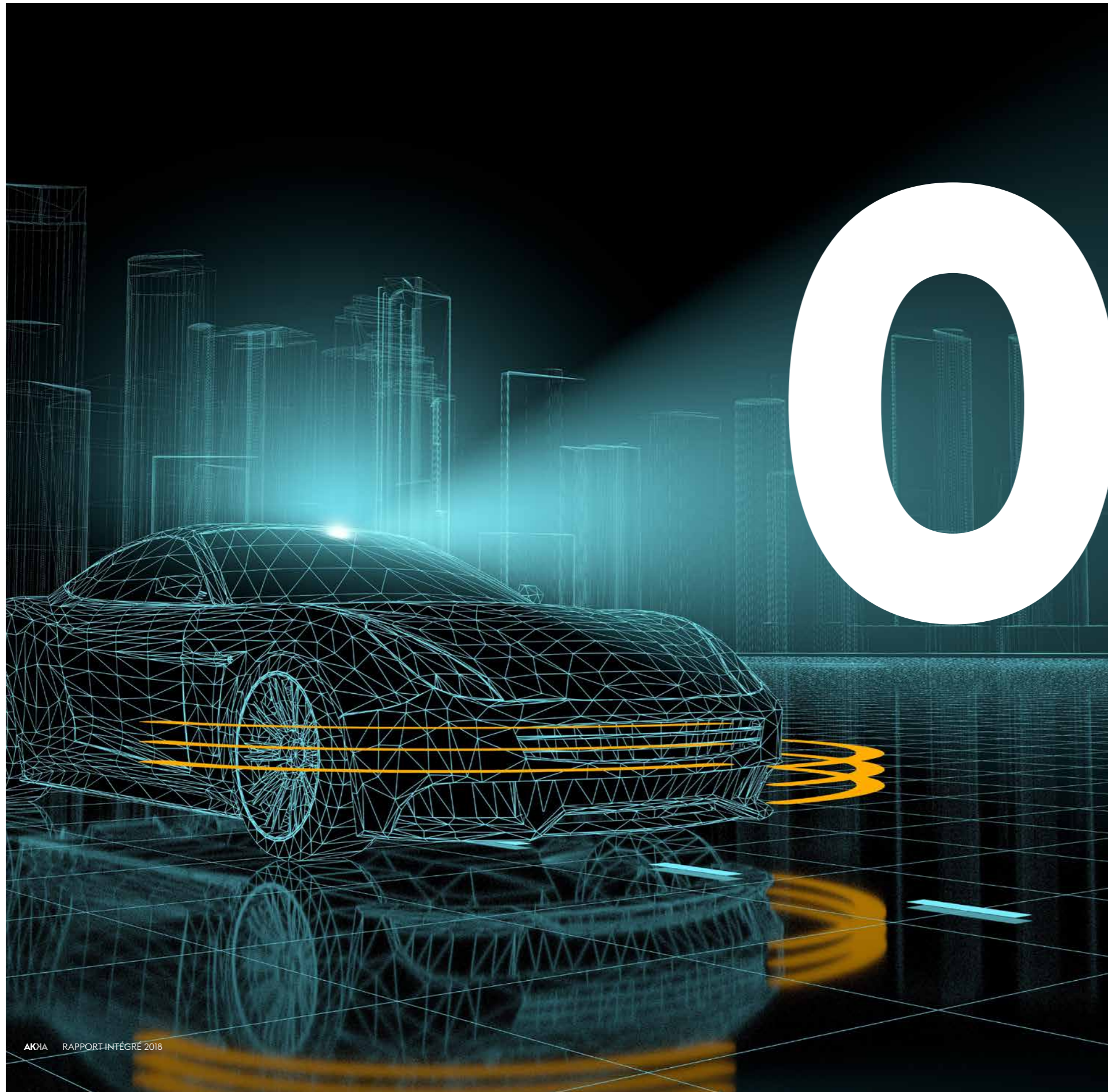
POURSUITE DE L'AVANCE TECHNOLOGIQUE DANS LE DIGITAL ET LES TECHNOLOGIES DU FUTUR

AKKA va poursuivre son investissement dans la maîtrise des technologies du futur pour capter les opportunités offertes par la continuité digitale dans le domaine de la mobilité : les technologies digitales, conduite autonome, internet des objets, mécatronique sont des compétences cross-sectorielles très recherchées par les acteurs des secteurs automobile, aéronautique et ferroviaire mais aussi de tout l'univers périphérique qui va se construire autour de la Smart City. Le Groupe poursuivra par ailleurs son développement dans le secteur des Life Sciences, un marché en forte croissance lui aussi révolutionné par le digital (cobots, exosquelettes...)

UNE APPROCHE CROSS-SECTORIELLE POUR ACCÉLÉRER L'INNOVATION

Accélérateur d'innovation pour les plus grands groupes industriels mondiaux AKKA est le leader Européen du Conseil en Technologies dans la mobilité : Automobile, Aéronautique et ferroviaire. Le Groupe a également un positionnement unique dans les secteurs des Sciences de la Vie et de l'Energie.



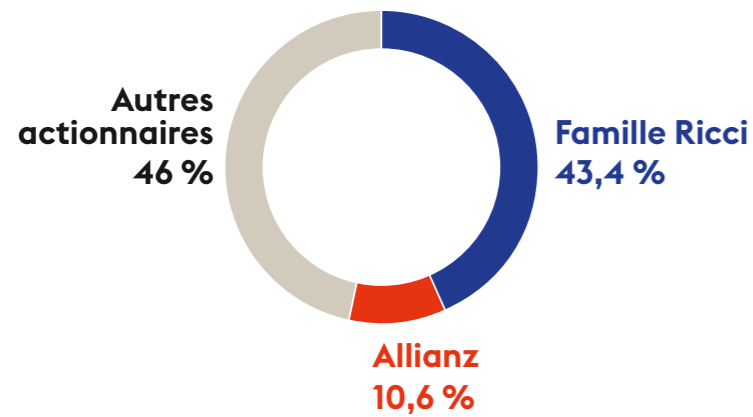


0

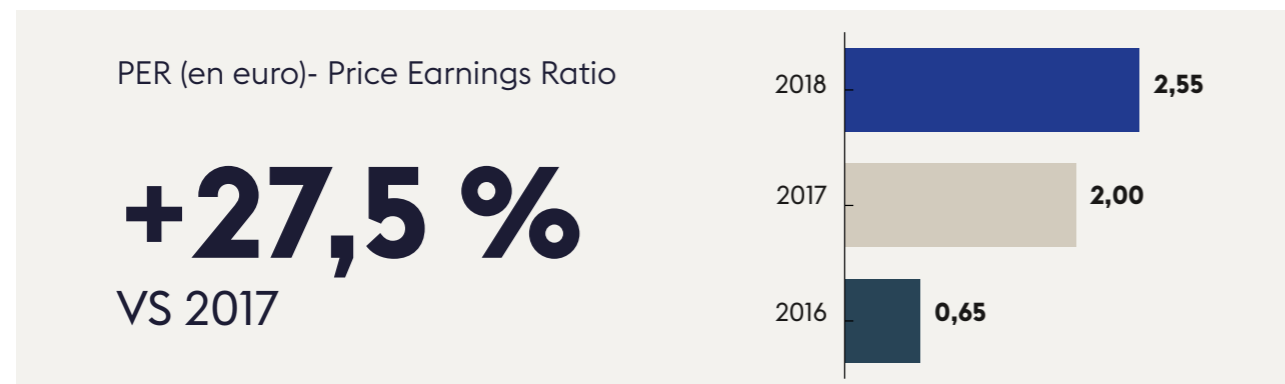
2

**VIE DU TITRE
ET ACTIONNARIAT**

1. PERFORMANCE ET CAPITAL EN ACTIONS

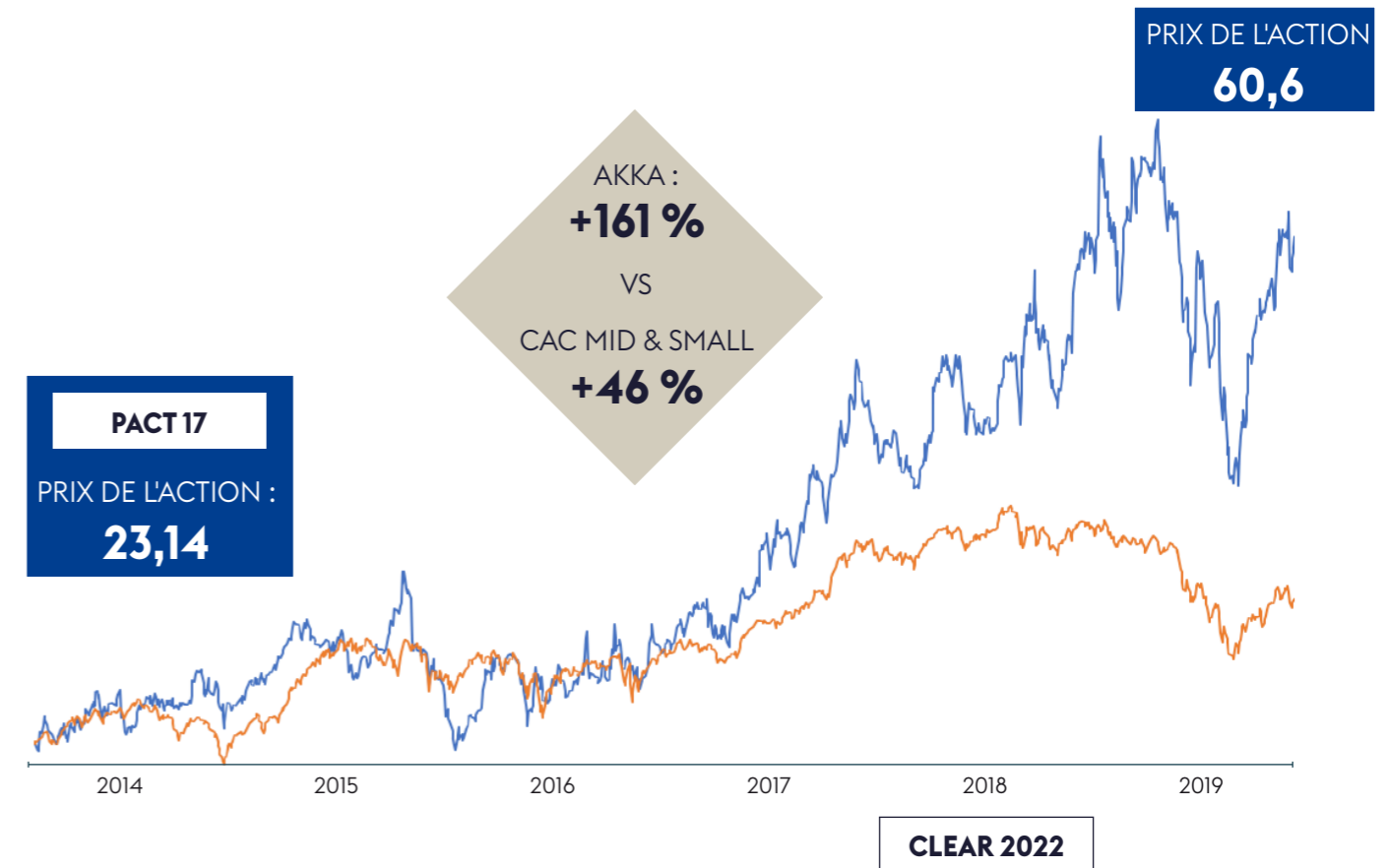


Le chapitre 4.7 contient la ventilation détaillée



ÉVOLUTION DU PRIX DE L'ACTION

ANNÉE	PLUS HAUT	PLUS BAS	CLÔTURE	VOLUME QUOTIDIEN MOYEN DES TITRES ÉCHANGÉS
2016	35,00	21,60	34,63	3,523
2017	52,96	34,65	46,30	7,863
2018	70,80	42,10	44,20	19,592
Q1 2019	63,50	42,10	60,60	23,126



CALENDRIER FINANCIER

Lundi 6 mai 2019 :
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019

Judi 13 juin 2019 :
Assemblée Générale

Judi 25 juillet 2019 :
Chiffre d'affaires du premier semestre 2019

Mardi 17 septembre 2019 :
Résultats du premier semestre 2019

Judi 7 novembre 2019 :
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2019

L'action AKKA Technologies SA est cotée sur le marché Eurolist (compartiment A) de l'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC Mid&Small et de l'indice Family Business

ISIN code : FR0004180537

Pour des informations financières à jour, veuillez consulter :
www.akka-technologies.com

2. FORME DE LA SOCIÉTÉ ET OBJET SOCIAL

ARTICLE 1 - FORME - DÉNOMINATION

La société revêt la forme juridique d'une société anonyme européenne, ou « Societas Europaea », ayant fait et faisant publiquement appel à l'épargne.

Elle est dénommée « **AKKA TECHNOLOGIES** ».

Cette dénomination sera toujours précédée ou suivie par la mention « Societas Europaea » ou l'abréviation « SE ».

ARTICLE 2 - SIÈGE SOCIAL.

Le siège social est établi à Bruxelles, ce terme comprenant toute l'agglomération bruxelloise.

Il est fixé à 1050 Bruxelles, avenue Louise 143.

Le siège social peut être transféré en tout autre endroit de la Région de langue française de la Belgique ou de la Région de Bruxelles-Capitale par simple décision du conseil d'administration publiée aux Annexes du Moniteur belge. Le conseil d'administration a tous pouvoirs pour faire constater authentiquement la modification des statuts qui en résulte. Il peut en outre être transféré dans un autre état membre de l'Union Européenne, conformément aux articles 931 et suivants du Code des sociétés.

La société peut établir, par simple décision du conseil d'administration, des sièges administratifs, succursales, agences, dépôts et comptoirs en Belgique ou à l'étranger.

ARTICLE 3 - OBJET DE LA SOCIÉTÉ

La société a pour objet en tous pays :

- l'acquisition, l'administration, la gestion d'un portefeuille de valeur mobilières et de titres sociaux,
- la prise de participations dans toute société industrielle,

commerciale et/ou de services, la création et/ou l'acquisition de tous fonds de commerce ou branches d'activités intervenant dans le domaine de la transitique, notamment la conception, l'étude et la résiliation d'équipements et de systèmes d'automatisation industrielle,

- l'animation, la coordination de toute société et notamment pour l'exécution de tous mandats de gestion, direction, contrôle et de toutes prestations de services commerciaux, administratifs, informatiques ou autres, et la formation du personnel, le conseil de gestion et financier,
- le négoce, la fourniture de tous produits et articles utiles ou nécessaires au fonctionnement des sociétés avec lesquelles elle est en relation d'affaires,
- la prise, le dépôt, l'exploitation de brevets et marques,
- les apports en technologie, le développement du savoir-faire technique,
- toutes prestations de services, en particulier l'ingénierie, le conseil, l'assistance, l'organisation destinées aux entreprises industrielles, commerciales et de services,
- la formation de toutes personnes en tous domaines,
- l'organisation de manifestations de tous genres, la participation de la société, par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités.

Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe.

3. CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

DONNÉES DE BASE	Situation au 31 décembre 2018
Total du capital	€ 31.046.744,70
Nombre total d'actions	20.291.990
Nombre de parts bénéficiaires	7.927.487
Nombre total de titres conférant le droit de vote (le dénominateur)	28.219.477
Données supplémentaires	Il n'existe pas à ce jour de stock-options ou d'obligations convertibles, ou d'autres titres donnant accès au capital via l'émission d'actions nouvelles.

4. DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

ARTICLE 9 - NATURE DES TITRES

Les actions non entièrement libérées sont nominatives. Les actions entièrement libérées et les autres titres de la société sont nominatifs ou dématérialisés, dans les limites prévues par la loi.

Dès que les actions ont été entièrement libérées, le titulaire de titres nominatifs peut, à ses frais, demander la conversion de ses titres en titres dématérialisés. Le titulaire de titres dématérialisés peut, à tout moment, à ses frais, demander la conversion de ses titres en titres nominatifs.

Seule l'inscription au registre des actions nominatives ou l'inscription en compte au nom de son propriétaire ou de son détenteur auprès d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation fait foi de la propriété des actions nominatives ou dématérialisées.

ARTICLE 10 - INDIVISIBILITÉ DES TITRES

Les titres sont indivisibles à l'égard de la société.

S'il y a plusieurs propriétaires d'un titre, la société peut suspendre l'exercice des droits y afférents, jusqu'à ce qu'une personne soit désignée comme étant, à son égard, propriétaire du titre.

Sauf accord entre les différents titulaires d'un titre, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires, particulières et spéciales.

Le nu-propriétaire a cependant toujours le droit de participer aux Assemblées Générales.

ARTICLE 11 - AYANTS-CAUSE

Les droits et obligations attachés à un titre le suivent en quelques mains qu'il passe.

Les créanciers ou héritiers d'un actionnaire ne peuvent, sous aucun prétexte, provoquer l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la société, en demander le partage ou la licitation ni s'immiscer en aucune manière dans son administration.

Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, se rapporter aux comptes annuels et aux délibérations de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 12 - CESSIION D'ACTIONS, D'OBLIGATIONS CONVERTIBLES ET DE DROIT DE SOUSCRIPTION

La cession d'actions n'est soumise à aucune restriction, sous réserve des restrictions légales.

À l'égard de la société, la cession d'actions nominatives s'opère par une déclaration de transfert inscrite sur le registre des

actions nominatives, datée et signée par le cédant et le cessionnaire ou par leurs fondés de pouvoir ainsi que le transport de créance ou toute autre méthode autorisée par la loi.

Cette réglementation est d'application à toutes les actions nominatives de la société, ainsi qu'à toutes les obligations convertibles et droits de souscription nominatifs éventuels émis par la société.

ARTICLE 13 - PARTS BÉNÉFICIAIRES

La société peut émettre des parts bénéficiaires non représentatives du capital social, au titre de rémunération d'un apport en industrie effectué par toute personne, qui est également actionnaire de la société.

Seule l'assemblée générale des actionnaires est compétente pour décider d'émettre des parts bénéficiaires, aux conditions requises pour la modification des statuts. Elle fixe la valorisation des apports et le nombre de parts bénéficiaires émises en contrepartie. Elle peut charger le conseil d'administration des modalités d'exécution d'une décision d'émission de parts bénéficiaires.

Sans préjudice de l'alinéa 4, les parts bénéficiaires pourront conférer à leur titulaire le droit de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires. Conformément à l'article 542, alinéa 2 du Code des sociétés, ces titres ne peuvent, en aucun cas, donner droit à plus d'une voix par titre, se voir attribuer dans l'ensemble un nombre de voix supérieur à la moitié de celui attribué à l'ensemble des actions, ni être comptés dans le vote pour un nombre de voix supérieur aux deux tiers du nombre des voix émises par les actions.

Les parts bénéficiaires peuvent conférer un droit au dividende et un droit dans la répartition du boni de liquidation, limités à 5 % du bénéfice total distribuable au moment de l'attribution. Cette attribution fait l'objet d'un point distinct à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Les titulaires de parts bénéficiaires ne peuvent prendre part au vote pour l'attribution d'un dividende et/ou d'une quote-part dans le boni de liquidation aux titulaires de parts bénéficiaires.

Les parts bénéficiaires sont et resteront nominatives et seront inscrites dans le registre des parts bénéficiaires tenu au siège social de la société. Toute cession doit faire l'objet d'une notification écrite à la société et d'une inscription dans le registre des parts bénéficiaires. Seule l'inscription fait foi.

Les parts bénéficiaires sont cessibles pour cause de mort. Elles sont incessibles entre vifs, sauf dans les cas suivants :

- La donation de parts bénéficiaires au profit du conjoint, du cohabitant légal ou de toute personne au degré successible du donateur ;

■ l'attribution de parts bénéficiaires à son conjoint dans le cadre de la liquidation du régime matrimonial du titulaire de parts bénéficiaires ;

■ l'apport ou la cession de parts bénéficiaires à une société contrôlée par le titulaire de parts bénéficiaires ;

■ le transfert de parts bénéficiaires résultant de la fusion ou de la scission par absorption de la société titulaire de parts bénéficiaires par une autre société, pour autant que les sociétés absorbée ou scindée et absorbante aient le même actionnaire de contrôle au sens de l'article 5 du Code des sociétés.

Le 19 juin 2018, la société a émis 7.927.487 de parts bénéficiaires non représentatives du capital de la Société, conformément aux dispositions du présent article. Chaque part bénéficiaire confère le droit de participer et de voter, pour une voix, à l'assemblée générale, ainsi qu'un droit au dividende et un droit dans la répartition du boni de liquidation, limités à 5 % du bénéfice total distribuable au moment de l'attribution et uniquement moyennant une décision spécifique de l'assemblée générale, sans que les titulaires de parts bénéficiaires puissent prendre part à cette décision. Lesdites parts bénéficiaires sont assorties d'une durée de validité qui expirera à compter du jour où un mécanisme de droit de vote double attaché aux actions de la société sera mis en place.

5. MODIFICATION DU DROIT DES ACTIONNAIRES

Les droits des actionnaires ne peuvent être modifiés, dans les conditions prévues par la loi, que par une Assemblée Générale Extraordinaire, selon les conditions de quorum et de majorités fixées par le Code des sociétés.

Il n'existe pas de disposition plus restrictive dans les statuts.

6. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Convocation aux Assemblées (article 29 des statuts)

L'Assemblée Générale ordinaire se réunit de plein droit le troisième mardi du mois de juin, à 16 heures.

Si le jour est un jour férié légal, l'Assemblée a lieu le jour ouvrable suivant.

Elle se réunit au siège social ou à tout autre endroit indiqué dans la convocation.

L'Assemblée Générale peut être convoquée chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

Elle doit l'être sur la demande du président du Conseil d'Administration, d'un administrateur délégué ou un commissaire, s'il

y en a, ou d'actionnaires représentant ensemble le dixième au moins du capital social.

L'Assemblée Générale se réunit sur convocation du Conseil d'Administration ou des commissaires.

Ces convocations contiennent les mentions visées par le Code des sociétés et toutes autres réglementations, en ce compris le lieu, la date, l'heure et l'ordre du jour de l'Assemblée Générale et sont effectuées dans les formes et délais prescrits par le Code des sociétés.

Un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble de trois pour cent (3 %) au moins du capital social peuvent demander l'inscription d'un ou plusieurs points à l'ordre du jour de toute Assemblée Générale.

Participation aux assemblées

ARTICLE 30 - ADMISSION A L'ASSEMBLÉE

Le droit pour un actionnaire ou un titulaire de parts bénéficiaires de participer à une Assemblée Générale et d'y exercer le droit de vote attaché à des actions ou des parts bénéficiaires est subordonné à l'enregistrement comptable de ces actions ou parts bénéficiaires au nom de cet actionnaire ou titulaire de parts bénéficiaires à la date d'enregistrement, qui est le quatorzième jour qui précède l'Assemblée Générale, à vingt-quatre heures (heure belge), soit par leur inscription dans le registre des actions nominatives ou dans le registre des parts bénéficiaires nominatives de la société, soit par leur inscription dans les comptes d'un teneur de compte agréé ou d'un organisme de liquidation, sans qu'il soit tenu compte du nombre d'actions détenues par l'actionnaire le jour de l'Assemblée Générale. Le jour et l'heure mentionnés dans le présent paragraphe désignent la date d'enregistrement.

Les actionnaires et titulaires de parts bénéficiaires indiquent à la société (ou à la personne qu'elle a désignée à cet effet) leur volonté de participer à l'Assemblée Générale, au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'Assemblée, dans le respect des formalités prévues dans la convocation et moyennant présentation de la preuve de l'enregistrement qui lui a été délivrée par le teneur de comptes agréé ou l'organisme de liquidation.

Les titulaires d'obligations ou de droits de souscription ont le droit d'assister à toute Assemblée Générale, mais avec voix consultative seulement, en respectant les conditions d'admission prévues pour les actionnaires.

ARTICLE 31 - REPRÉSENTATION

Tout propriétaire de titre peut se faire représenter à l'Assemblée Générale par un fondé de pouvoirs, actionnaire ou non, conformément aux dispositions des articles 547 à 549 du Code des sociétés.

Les mineurs, les interdits et les personnes morales peuvent être représentés par leurs organes légaux ou statutaires.

Le Conseil d'Administration peut arrêter la formule des procurations. Les procurations doivent être reçues par la société au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'Assemblée. Toute procuration qui parviendrait à la société avant la publication d'un ordre du jour complété conformément à l'article 923 du Code des sociétés reste valable pour les sujets à traiter inscrits à l'ordre du jour qu'elle couvre.

Les copropriétaires, les usufruitiers et nus-propriétaires, les créanciers et débiteurs-gagistes doivent se faire représenter respectivement par une seule et même personne.

Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

ARTICLE 7 DES STATUTS (EXTRAIT)

Le Conseil d'Administration est expressément autorisé, en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la société, à augmenter le capital dans les conditions prévues par l'article 607 du Code des sociétés. Cette autorisation est conférée pour une durée de trois (3) ans, prenant cours à dater de la décision de l'Assemblée Générale extraordinaire du 22 février 2018. Les augmentations de capital décidées dans le cadre de cette autorisation s'imputeront sur la partie restante du capital autorisé prévu au premier alinéa.

Franchissements de seuils

Les franchissements de seuil sont déclarés dans les conditions prévues par la loi.

7. DISPOSITIONS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL

ARTICLES 6 ET 7 DES STATUTS

ARTICLE 6 - MODIFICATION DU CAPITAL.

Le capital peut être augmenté ou réduit par décision de l'Assemblée Générale statuant dans les conditions requises pour les modifications aux statuts.

Lors de toute augmentation de capital décidée par l'Assemblée Générale, celle-ci fixe le taux et les conditions d'émission des actions nouvelles, et ce sur proposition du Conseil d'Administration.

Les nouvelles actions à souscrire en espèces sont offertes par préférence aux actionnaires proportionnellement à la partie du capital que représentent leurs actions, dans le délai fixé par l'Assemblée Générale, qui ne peut être inférieur à quinze jours

à dater de l'ouverture de la souscription, et aux conditions déterminées par le Conseil d'Administration.

Les émissions d'actions sans mention de valeur nominale en dessous du pair comptable des actions anciennes ne peuvent être faites que dans le respect des dispositions légales.

Le droit de souscription préférentielle pourra toutefois, dans l'intérêt social, être limité ou supprimé par l'Assemblée Générale statuant comme en matière de modification aux statuts, et ce même en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées qui ne sont pas membres du personnel de la société ou de l'une de ses filiales, le tout conformément aux dispositions légales.

Le droit à l'attribution d'actions nouvelles, à la suite de l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes d'émission appartient au nu-propriétaire, sous réserve des droits de l'usufruitier.

Le Conseil d'Administration a, dans tous les cas, la faculté de passer avec tous tiers, aux clauses et conditions qu'il avisera, des conventions destinées à assurer la souscription de tout ou partie des actions à émettre.

La réduction du capital est autorisée ou décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire et ne peut en aucune cas porter atteinte à l'égalité des actionnaires.

La réduction du capital à un montant inférieur au minimum légal ne peut être décidée que sous la condition suspensive d'une augmentation de capital destinée à amener celui-ci au moins au minimum légal, à moins que la société ne se transforme en société d'une autre forme n'exigeant pas un capital supérieur au capital social après sa réduction.

A défaut, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société. Celle-ci ne peut être prononcée si au jour où le tribunal statue sur le fond, la régularisation a eu lieu.

Le capital social peut être amorti sans être réduit par remboursement aux titres représentatifs de ce capital d'une partie des bénéfiques distribuables, conformément à la loi.

ARTICLE 7 - CAPITAL AUTORISÉ

Le Conseil d'Administration est autorisé à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux conditions qu'il fixera, à concurrence d'un montant maximum de trente-et-un millions quarante-six mille sept cent quarante-quatre euros septante cents (€ 31 046 744,70).

Le Conseil d'Administration peut utiliser cette autorisation dans le cas d'une émission d'actions avec ou sans droit de vote, d'obligations convertibles ou remboursables en actions, ainsi que de droits de souscriptions, payables en numéraire ou en nature, ou d'autres instruments financiers donnant droit à terme à des actions ou auxquels sont attachés d'autres titres de la société.

La ou les augmentations de capital décidée(s) en vertu de cette autorisation peu(ven)t être effectuée(s) :

- soit par apports nouveaux en numéraire ou en nature, y compris éventuellement une prime d'émission indisponible, dont le Conseil d'Administration fixera le montant, et par création d'actions nouvelles conférant les droits que le Conseil déterminera ;

- soit par incorporation de réserves, mêmes indisponibles, ou de primes d'émission, et avec ou sans création d'actions nouvelles.

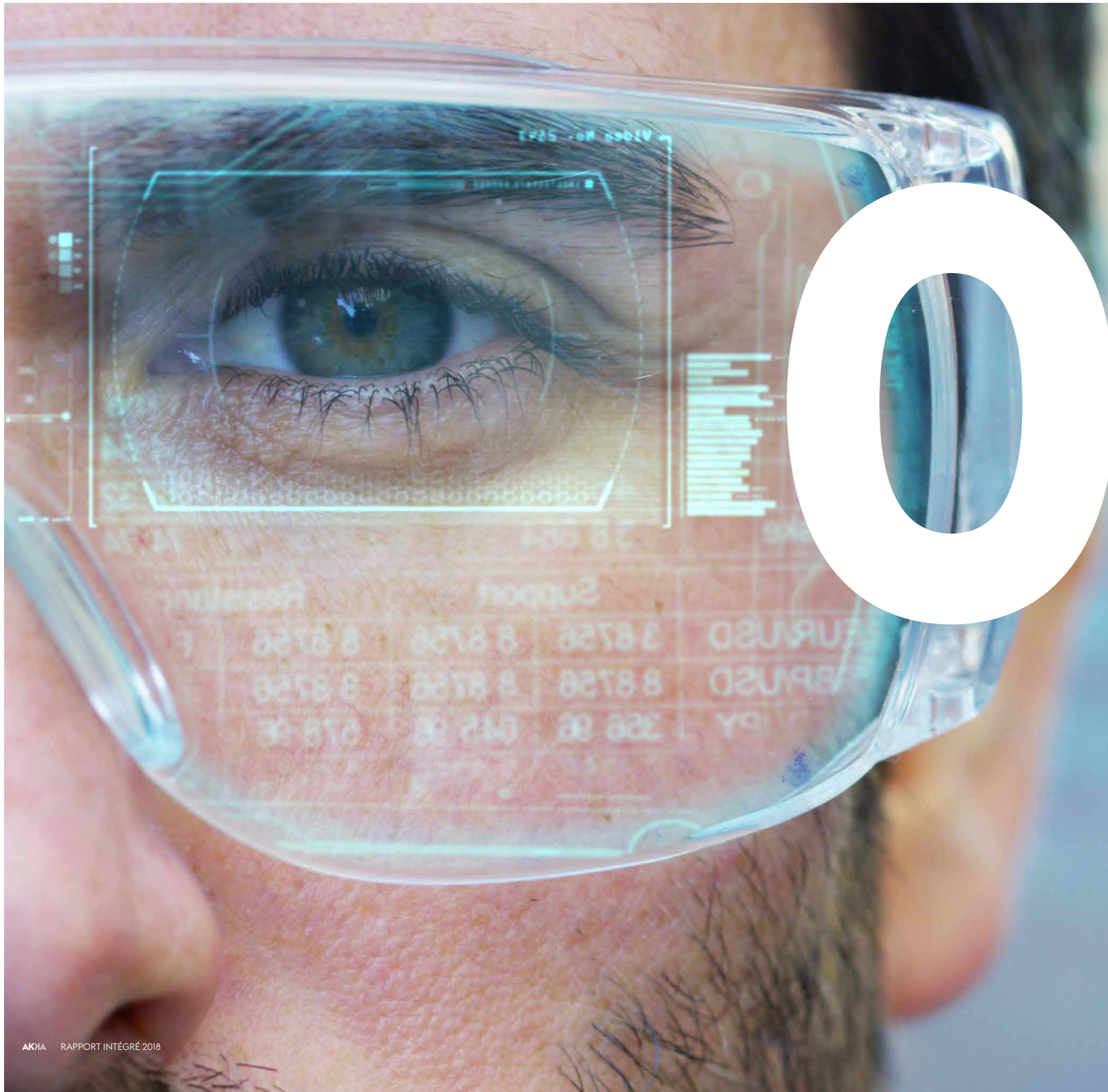
Cette autorisation est conférée au Conseil d'Administration pour une durée de cinq (5) ans, prenant cours à dater de la publication en Belgique de la modification des statuts consécutive à la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 22 février 2018. Elle peut être renouvelée, une ou plusieurs fois, conformément aux dispositions légales applicables.

En cas d'augmentation du capital réalisée dans le cadre du capital autorisé, le Conseil d'Administration devra affecter les primes d'émission, s'il en existe, à un compte indisponible qui constituera, à l'égal du capital, la garantie des tiers et ne pourra, sous réserve de son incorporation au capital par le Conseil d'Administration, comme prévu ci-avant, être réduit ou supprimé que par une décision de l'Assemblée Générale, statuant dans les conditions requises par l'article 612 du Code des sociétés.

Le Conseil d'Administration est autorisé à limiter et supprimer le droit de souscription préférentielle des actionnaires dans l'intérêt social et dans le respect des conditions imposées par les articles 595 et suivants du Code des sociétés, même en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées, autres que les membres du personnel ou de ses filiales, sauf dans les cas prévus à l'article 606, 3° dudit Code des sociétés.

Le Conseil d'Administration est compétent, avec faculté de substitution, pour adapter les statuts à la nouvelle situation du capital et des actions après chaque augmentation de capital intervenue dans le cadre du capital autorisé.

Le Conseil d'Administration est expressément autorisé, en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la société, à augmenter le capital dans les conditions prévues par l'article 607 du Code des sociétés. Cette autorisation est conférée pour une durée de trois (3) ans, prenant cours à dater de la décision de l'Assemblée Générale extraordinaire du 22 février 2018. Les augmentations de capital décidées dans le cadre de cette autorisation s'imputeront sur la partie restante du capital autorisé prévu au premier alinéa.



3

RAPPORT DE GESTION

1. SITUATION FINANCIÈRE

1.1 ♦ Faits marquants

AKKA a dépassé tous ses objectifs en 2018 : un an après le lancement de CLEAR 2022, le Groupe franchit d'ores et déjà le cap de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. 2018 confirme le succès du déploiement en Allemagne et présage de la poursuite d'une forte diversification dans le pays. L'acquisition de PDS Tech accélère la diversification du Groupe dans l'aéronautique et permet de bénéficier des synergies immédiates entre les deux portefeuilles de clients pour capter la forte croissance attendue du marché. La forte dynamique initiée en 2018 place idéalement le Groupe pour atteindre l'ensemble de ses objectifs de CLEAR 2022. L'activité dans la mobilité du futur, le digital et l'industrie 4.0 enregistre un bond de 37 % qui bénéficie aux chiffres

d'affaires des trois Business Units d'AKKA. Tous les secteurs de la mobilité enregistrent une forte croissance : l'Aéronautique, l'Automobile et le Ferroviaire.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 1 505,3 M€ en 2018, en croissance de 12,8 %. Hors PDS Tech, la progression organique s'élève à 9,5 % contre 7 % en 2017. La dynamique de croissance organique est forte dans chacune des trois Business Units. Elle s'élève en 2018 à 11,5 % en France, 5,1 % en Allemagne et 13,2 % à l'international.

La forte dynamique de recrutements en 2018 s'est traduite par une augmentation de 35,5 % des effectifs du Groupe qui lui permettra de profiter de la forte demande du marché en 2019.

Parallèlement, chacune des trois Business Units améliore ses marges et se rapproche de l'objectif de 10 % minimum fixé pour 2022.

1.2 ♦ Résultats du Groupe

1.2.1 ♦ Examen du compte de résultat

Le tableau ci-après présente une synthèse des principaux indicateurs du compte de résultat consolidé selon les normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018.

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Chiffre d'affaires	1 505 326	1 334 388
Résultat opérationnel d'activité	118 075	95 450
Résultat opérationnel courant	108 296	89 248
Résultat opérationnel	90 065	75 286
Résultat avant impôt	72 950	59 273
Résultat net consolidé	53 058	44 064
Résultat net part du Groupe	50 145	39 253
Résultat global consolidé	53 395	43 758
Résultat global part du Groupe	50 784	38 754

Note 1.1 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2018 du Groupe bondit de 12,8 % à 1 505 M€, porté par son expertise dans les technologies de la mobilité du futur, du digital et de l'industrie 4.0.

	France		Allemagne		International (hors Allemagne)	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Exercice 2018	615 144	40,9 %	510 982	33,9 %	379 200	25,2 %
Exercice 2017	551 605	41,3 %	486 218	36,4 %	296 546	22,2 %

Hors PDS Tech, la croissance organique s'élève à +9,5 % contre +7 % en 2017. La dynamique de croissance organique est forte dans chacune des trois Business Units : elle s'élève en 2018 à 11,5 % en France, 5,1 % en Allemagne et 13,2 % à l'international.

■ **La Business Unit France enregistre une excellente croissance organique de 11,5 %** en 2018 avec un chiffre d'affaires de **615,1 M€**. L'accélération constatée au cours des 9 premiers

mois de l'année s'est confirmée au quatrième trimestre. La croissance organique s'élève à 10,3 % sur ce trimestre (11,6 % au T4 2017). AKKA accélère ses gains de parts de marché dans les métiers du digital dans un environnement porteur. Cette accélération est soutenue par le recrutement net de plus de 880 ingénieurs sur l'ensemble de l'année. Cette excellente dynamique préfigure la poursuite d'une croissance solide en 2019.

■ **La Business Unit Allemagne réalise un chiffre d'affaires de 511,0 M€**, en croissance de 5,1 % sur l'ensemble de l'année 2018. La BU a enregistré une accélération de sa croissance au quatrième trimestre à +7,5 % grâce notamment à la signature d'un contrat de 13 M€ dans le domaine des véhicules autonomes (Autonomous Driving Assistance Systems). La diversification allemande se poursuit avec des croissances à deux chiffres chez Volkswagen, BMW et Airbus. AKKA est propriétaire de 100 % de MBtech depuis septembre. Le Groupe peut ainsi consolider son leadership en Allemagne tout en poursuivant l'amélioration de ses marges.

■ **Les activités internationales du Groupe (hors Allemagne) atteignent le chiffre d'affaires 2018 de 379,2 M€**, en hausse de 27,9 % sur l'année. Hors PDS Tech, consolidé à partir du 1^{er} novembre 2018, l'International affiche une forte progression organique de son chiffre d'affaires de 13,2 % en 2018 (contre 9,1 % en 2017). La progression organique s'élève à 17,4 % au quatrième trimestre en dépit d'une base de comparaison très élevée. Cette dynamique est principalement portée par l'Amérique du Nord, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni.

Note 1.2 - Résultat opérationnel d'activité

Le résultat opérationnel d'activité s'élève à 118 075 K€ pour l'année 2018.

	France		Allemagne		International (hors Allemagne)		Autres	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Exercice 2018	50 847	43,1 %	45 840	38,8 %	34 110	28,9 %	(12 722)	-10,8 %
Exercice 2017	44 642	46,8 %	37 040	38,8 %	27 633	28,9 %	(13 865)	-14,5 %

En pourcentage du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel d'activité représente 7,8 % en 2018 contre 7,2 % en 2017. L'Allemagne enregistre notamment une forte progression de sa marge opérationnelle en 2018 de 140 points de base à 9 % et atteint une marge de 10,6 % dès le second semestre. La marge opérationnelle d'activité d'AKKA hors PDS Tech enregistre une hausse de 80 points de base à 8 %. En incluant PDS Tech, consolidé au 1^{er} novembre 2018, le résultat opérationnel d'activité progresse de 24 % à 118,1 M€ en 2018.

Note 1.3 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est de 90 065 K€, incluant une charge liée aux actions gratuites et aux stock-options pour 9 779 K€ en 2018 (6 203 K€ en 2017).

Note 1.4 - Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net est en légère hausse

à 1,0 % du chiffre d'affaires (contre 0,9 % en 2017) du fait de la contractualisation du nouveau SSD, avec un volume plus important mais un coût moyen en baisse (en moyenne inférieur à 1,5 %).

Note 1.5 - Impôt sur les sociétés

La charge d'impôt sur les sociétés s'élève à 19 891 K€ pour 2018, soit un taux égal à 27,3 % (vs 25,6 % en 2017) du résultat avant impôt. Cette charge d'impôt inclut 7 962 K€ de CVAE.

Note 1.6 - Résultat net consolidé

Le résultat net consolidé part du Groupe atteint 50 145 K€ en 2018 (contre 39 253 K€ en 2017) et représente 2,55 € par action contre 2,00 € en 2017.

1.2.2 ♦ Examen du bilan

Nous vous exposons une synthèse de notre bilan consolidé selon les normes IFRS, exprimé en milliers d'euros :

ACTIF - Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Goodwill	360 847	285 648
Autres actifs non courants	262 921	243 295
Actifs non courants	623 767	528 943
Créances courantes et stocks	360 736	336 857
Trésorerie et équivalents de trésorerie	271 785	430 892
Actifs courants	632 520	767 750
TOTAL ACTIF	1 256 289	1 296 693

PASSIF - Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Capitaux propres - Part du Groupe	258 368	231 756
Intérêts des minoritaires	305	34 501
Passifs financiers non courants	479 860	516 022
Autres Passifs non courants	40 356	30 173
Passifs financiers courants	71 155	109 902
Autres passifs courants	406 245	374 339
TOTAL PASSIF	1 256 289	1 296 693

Note 2.1 - Goodwill

Le goodwill, constitué des écarts d'acquisition et des fonds de commerce, s'élève à 360 847 K€ au 31 décembre 2018 contre 285 648 K€ lors de l'exercice précédent. L'augmentation de ce poste est principalement liée à l'acquisition de PDS Tech.

Note 2.2 - Variation de la trésorerie

Tableau des flux de trésorerie - en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires d'ouverture	430 892	158 958
Flux net de trésorerie lié aux activités opérationnelles	129 482	69 127
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(165 526)	(130 942)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(122 934)	334 483
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères	(129)	(734)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires de clôture	271 785	430 892

Le détail du financement du Groupe est donné dans les Etats Financiers Consolidés en Chapitre 6 - partie 4.13 du présent rapport annuel.

Note 2.3 - Capitaux propres

Les capitaux propres s'élèvent au 31 décembre 2018 à 258 673 K€ contre 266 258 K€ au 31 décembre 2017, soit une diminution de 2,9 %. Au 31 décembre 2018, les capitaux propres représentent 20,6 % du total du bilan.

Les principales variations des capitaux propres sont les suivantes :

- le bénéfice net consolidé de l'exercice 2018 pour +53 058 K€ ;
- la variation des autres éléments du résultat global pour +336 K€ ;
- l'impact des variations du périmètre de consolidation pour -55 434 K€ ;
- les dividendes versés aux actionnaires en 2018, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, pour -13 768 K€ ;
- le plan d'actions de performance pour +8 207 K€.

Note 2.4 - Endettement

La dette nette s'élève à 279 230 K€ au 31 décembre 2018 contre 195 032 K€ au 31 décembre 2017.

	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Endettement financier net/Capitaux propres	107,9 %	73,2 %
Endettement financier net/Chiffre d'affaires	18,5 %	14,6 %
Coût de l'endettement financier net/Chiffre d'affaires	1,0 %	0,9 %

Note 2.5 - Couverture de taux

Le détail des couvertures de taux du Groupe est donné dans les Etats Financiers Consolidés en Chapitre 6 - partie 4.13 du présent rapport annuel.

2. PÉRIMÈTRE

Le périmètre est présenté dans les comptes consolidés dans les Etats Financiers Consolidés en Chapitre 6 - partie 4.13 du présent rapport annuel.

Les principales variations, ces trois dernières années sont les suivantes :

Acquisitions des 3 dernières années	Éléments acquis	Date d'intégration en consolidation	Répartition géographique de l'activité lors de l'acquisition
Erlkonig	100 % des titres	2016	Allemagne/Chine
CTP System Srl	100 % des titres	2017	Italie
Edelway	100 % des titres	2017	Suisse/Espagne
Gigatronik	100 % des titres	2017	Allemagne/Autriche/Suisse
AKKA GmbH & Co. KGaA (ex-Mbtech Group)	35 % des titres	2018	N/A*
PDS Tech Inc.	100 % des titres	2018	Etats-Unis

* Le Groupe avait déjà le contrôle de Mbtech Group dans le passé et par conséquent ses sociétés étaient déjà consolidées.

Aucune sortie de périmètre significative n'est intervenue au cours des trois dernières années.

3. ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement engagés en 2018 se sont élevés à 65 223 K€ et sont enregistrés en charges de l'exercice, soit 4,3 % du chiffre d'affaires (4,0 % en 2017).

AKKA Research, centre technologique interne créé en 2010, anticipe les tendances de demain pour explorer et développer, en avance de phase, de nouvelles compétences et technologies.

Le centre agit comme un véritable « laboratoire de hautes technologies » au service de l'ensemble des clients du Groupe, dans tous les secteurs. Il teste et développe les solutions qui pourront servir, demain, à l'industrie grâce à un fonctionnement par étapes :

- Etape 1 : développement de nouvelles compétences.
- Etape 2 : développement de preuves - Proof of Concept (POC).
- Etape 3 : développement de démonstrateurs.

En phase avec les évolutions du marché de l'innovation, l'organisation d'AKKA Research repose sur un fonctionnement en réseau, souple et agile : une équipe permanente d'une quarantaine de collaborateurs, répartis entre la France, la Belgique et l'Allemagne, anime un réseau d'une centaine d'experts multi-secteurs, capables d'intervenir en mode projet selon les besoins du marché.

En lien étroit avec les équipes opérationnelles du Groupe, AKKA Research travaille sur quatre lignes technologiques majeures, en cohérence avec la stratégie globale du Groupe et les besoins de ses clients :

- Digitalisation dans l'industrie : intelligence artificielle, Big Data & cloud computing, internet des objets, connectivité 5G, cybersécurité ;
- Systèmes électriques autonomes : robotique autonome connectée, mobilité électrique, réseaux électriques ;
- Conception avancée et fabrication : outils et méthodes pour l'ingénieur (mécanique : impression 3D, matériaux programmables, ingénierie système numérique et collaboratif) ;
- Opérateur augmenté : IHM, mécatronique et cobotique, technologies d'immersion.

En complément de ces lignes technologiques, AKKA Research développe les compétences, les méthodes et les outils de l'innovation du futur. Les approches de design thinking adaptées à un monde où les écosystèmes de start-up et de réseaux de partenaires permettent de prototyper et tester rapidement de nouvelles solutions.

AKKA Research travaille à la fois sur des projets collaboratifs subventionnés, permettant d'anticiper les évolutions technologiques sur le long terme (instruments de financement Européens [H2020, EUREKA, etc.], Nationaux [ANR, FUI, etc.] et Régionaux ; ou en partenariat avec un client qu'il accompagne dans le développement d'une brique technologique ou d'un projet novateur).

Le centre fait partie d'un écosystème de partenaires R&D nationaux et internationaux, composés d'Universités, de laboratoires de recherche et de sociétés privées dont certaines sont des clients du Groupe. Il anime également des projets d'innovation avec plusieurs écoles d'ingénieurs partenaires (Centrale Paris, Centrale Lille, UTBM, ISAE, etc...). Il a accueilli en 2018, une quinzaine de stagiaires, 3 apprentis et 3 thèses CIFRE supportées par l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie) sont actuellement en cours dans le domaine du véhicule autonome. Deux nouvelles thèses

CIFRE ont été acceptées, l'une dans le domaine du traitement d'images et l'autre dans le domaine de l'analyse et du traitement de signaux sonars par réseau de neurones. Le Groupe continue de renforcer ses compétences par le recrutement de jeunes Docteurs pour animer ses lignes technologiques et notamment dans le machine learning, l'intelligence artificielle et la cybersécurité.

Six projets R&D collaboratifs ont été menés en 2018 : SEFA-IKKY (Nouveaux outils de développement d'Interface Homme-Système pour les futurs cockpits d'avions) ; VALET (solutions de platooning pour la redistribution de véhicules autonomes en libre-service) ; TRACE (intégration et validation de composants électroniques grande public dans des architectures automobiles) ; AUTOPILOT (Amélioration de la conduite autonome au travers des technologies IoT et Big Data) ; ELVITEN (expérimentation à large échelle de nouveaux services de mobilité électrique légers) ; EUSysFlex (nouvelles solutions smart grid large à échelle pour intégrer massivement les énergies renouvelables dans les réseaux de distribution Européens).

A cette liste s'ajoute un nouveau projet Européen gagné cette année et qui vient tout juste de démarrer. Il s'agit du projet H2020 5G-MOBIX dont l'objectif est d'expérimenter la technologie 5G au service du véhicule connecté et autonome au travers de corridors transfrontaliers. Ce projet permet à AKKA Research de poursuivre ses efforts et sa visibilité dans le domaine des transports intelligents et autonomes, ainsi que dans les futures technologies dans le domaine des télécoms. Les équipes d'AKKA Research seront sur des solutions de communication entre le véhicule et son environnement, notamment pour protéger les usagers vulnérables (piétons, cyclistes). AKKA Research apportera son expertise en Cloud et Mobile Edge Computing en support de la connectivité 5G notamment pour optimiser le flux d'échange d'informations critiques en temps réel.

AKKA Research aura aussi en charge le management des données d'essais pour assurer une mesure d'impact cohérente entre tous les sites d'essai.

Cette année, AKKA a présenté, dans le cadre du salon Automotive Techdays à Lyon, un prototype fonctionnel de volant ergonomique Drive by Wire qui s'inscrit dans la thématique de mobilité du futur. Ce prototype est breveté par AKKA et présente les commandes Accélération et Frein au volant. Le démonstrateur a été couplé à un simulateur en environnement 3D développé également par AKKA à Bordeaux afin d'évaluer ses performances. Ce projet participe à la réflexion générale sur les nouvelles façons de concevoir les véhicules électriques et connectés de demain où la conduite en mode manuel va côtoyer la conduite autonome. Un travail important de conception a été réalisé mêlant optimisation topologique et impression 3D tout en améliorant l'ergonomie du volant grâce au support de l'équipe d'ergonomes de Toulouse. Ce projet est également une aventure humaine exemplaire car il est interdisciplinaire et intersites.

Cette collaboration intersites et interdisciplinaire pour l'Innovation ne s'arrête pas aux frontières de la France mais elle se veut internationale. En effet, en 2018, la poursuite du programme de recherche Link&Fly, piloté par la France, a impliqué très fortement les équipes allemandes pour travailler sur les enjeux techniques de l'aéronautique de demain (avion plus électrique, cockpit du futur, optimisation des systèmes énergétiques, services à bord etc...). Ces innovations seront en grande partie présentées au prochain salon du Bourget. Cette ouverture à l'international ne s'arrête pas à ce programme mais concerne également l'Allemagne autour des technologies immersives ou bien encore la Belgique dans le domaine de l'intelligence artificielle.

AKKA Research a également établi des partenariats avec des sociétés à forte valeur technologique comme GAIAA sur un projet de reconstruction d'environnement 3D pour la ville de Bordeaux ou avec les sociétés IDRE, EZ-Wheel et Cdiscount pour le développement d'une solution de robotisation de la Supply Chain (industrie du futur).

Enfin, les équipes AKKA Research ont représenté le Groupe AKKA lors de rendez-vous scientifiques et techniques afin de présenter leurs travaux. Parmi eux, nous pouvons citer :

- **Janvier 2018** : EMBEDDED REAL TIME SOFTWARE AND SYSTEMS (E²RTS), Drone : detect&avoid ;
- **Avril-Mai 2018** : Démonstration de la plateforme AirCobot à Singapour et en Malaisie ;
- **Juin 2018** : Participation aux journées Nationales ROS (Robot Operating System) à Toulouse ;
- **Septembre 2018** : The European Conference on Computer Vision, Prior 3D-Maps and Real-time Obstacle Detection for Autonomous Driving, à Munich ;
- **Novembre 2018, à Lyon** : The Automotive Techdays : volant Drive by Wire ;
- **Juillet 2018** : Publication : A Statistical Update of Grid Representations from Range Sensors, Luis Roldao.

Aujourd'hui, l'innovation est un élément déterminant pour la croissance des entreprises. Qu'il s'agisse de voiture électrique, autonome et connectée, ou d'un robot autonome capable d'assurer le contrôle non destructif des avions, AKKA a toujours démontré sa capacité à concevoir des solutions de rupture. Aujourd'hui, avec son plan stratégique CLEAR 2022, le Groupe veut aller plus loin et vise le leadership dans l'innovation. Grâce à une politique active de co-innovation, au travers de partenariats technologiques et commerciaux avec des acteurs de premier rang comme des start-ups prometteuses, le Groupe compte réaliser d'ici 2022 au moins 75 % de ses activités dans le digital.

4. DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES AUXQUELS LE GROUPE EST CONFRONTÉ

4.1 ♦ Risques liés à la gestion des Talents et des dirigeants

La performance du groupe AKKA et la satisfaction de ses clients dépendent effectivement des hommes et des femmes travaillant au sein du Groupe AKKA.

Ainsi, le Groupe a mis en place en 2005 un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ouvert aux salariés présents dans les sociétés françaises adhérentes du Groupe depuis au moins 3 mois, ainsi qu'en 2006 un Fonds Commun de Placement AKKA Technologies ouvert dans des conditions attractives. Pour les managers clef, un Incentive Management Program (IMP) a été lancé en 2017 pour retenir et motiver les talents du Groupe afin d'atteindre les objectifs de croissance définis dans le cadre du plan CLEAR 2022.

La relation avec les clients s'organise autour de plusieurs interlocuteurs afin de limiter les effets de départ ou d'absence d'un collaborateur ou d'un dirigeant. Néanmoins, la culture forte du Groupe permet de conforter la fidélité de l'effectif.

Les principaux dirigeants du Groupe sont actionnaires de la société AKKA Technologies.

4.2 ♦ Risques liés à la croissance externe

Les opérations de croissance externe sont envisagées lorsqu'elles présentent un intérêt stratégique pour le Groupe en termes d'implantation géographique ou de complémentarité métier tout en étant créatrices de valeur et accélératrices de croissance. La décision d'investissement est prise après avoir diligencé et analysé l'audit complet de la société cible (opérationnel, financier, fiscal, social, et des affaires).

Les enjeux des croissances externes pour le Groupe sont la capacité de la Société à identifier des cibles attractives, à réaliser ces acquisitions à des conditions satisfaisantes, à les intégrer dans ses opérations et à aboutir à un développement commercial harmonieux, dans le respect de la stratégie des équilibres qui guide la croissance du Groupe depuis son origine.

AKKA Technologies peut avoir recours aux banques ou au marché financier pour financer ces acquisitions en empruntant ou en recourant à des produits financiers. Les conséquences de ces engagements sont d'accroître les risques financiers, de se voir imposer certaines restrictions ou avoir un impact dilutif pour ses actionnaires.

Par ailleurs, l'acquisition de sociétés, tout comme la conclusion d'autres transactions d'importance, fait généralement peser des coûts complémentaires liés à ces opérations.

L'activité, la situation financière, les résultats, le développement et les perspectives de la Société à moyen et long terme pourraient être significativement affectés par la réalisation de l'un ou plusieurs de ces risques.

La Direction financière du Groupe déploie une organisation opérationnelle et efficace de manière à intervenir sur tous les risques relatifs aux croissances externes, notamment au travers de divers moyens de maîtrise ou réduction de ces risques.

4.3 ♦ Risques liés aux Clients

Les activités du Groupe AKKA Technologies se répartissent entre de nombreux clients implantés dans différents pays et dans les principaux domaines d'activité industrielle, limitant ainsi l'exposition du Groupe aux aléas d'une évolution conjoncturelle défavorable.

En outre, la clientèle est constituée de grands groupes industriels et tertiaires français et étrangers qui, le plus souvent, travaillent avec AKKA Technologies ou pour lesquels AKKA Technologies prête à travers différents donneurs d'ordre.

Le travail de diversification client est essentiel dans la stratégie des équilibres du Groupe AKKA Technologies. Cette diversification a été une réussite ces dernières années avec un poids du top 10 qui a diminué de 5 pts en 2 ans. Cette tendance va s'accroître dans les mois et années à venir au moyen de notre stratégie commerciale combinée à notre stratégie de croissance externe.

Cette diversification était un enjeu clé du plan stratégique PACT17 et se renforce dans le plan CLEAR 2022, notamment avec l'ambition de développer 10 autres clients majeurs en plus de notre TOP10 et d'atteindre une taille critique (entre 30 et 50 M€ suivant la taille de l'industriel) chez chacun d'entre eux (top 20).

AKKA poursuit sa stratégie d'investissements dans la maîtrise des technologies du futur pour capter les formidables perspectives de croissance dans le domaine de la mobilité : conduite autonome, Internet des Objets, robotique sont des compétences cross-sectorielles très recherchées par les acteurs des secteurs automobile, aéronautique et ferroviaire mais aussi de tout l'univers périphérique qui va se construire autour de la Smart City. Le Groupe continue par ailleurs son développement dans le secteur des Life Sciences, un marché en forte croissance lui aussi révolutionné par le digital (cobots, exosquelettes...).

En 2018, le premier client du Groupe, DAIMLER, représente 18,9 % du chiffre d'affaires (22,4 % en 2017). Les 10 premiers clients du Groupe représentent 57,7 % du chiffre d'affaires consolidé (60,9 % en 2017 et 62,9 % en 2016).

4.4 ♦ Risques concurrentiels

La présence du Groupe sur les principaux bassins d'activité européens et internationaux et son référencement auprès des donneurs d'ordre industriels majeurs placent le Groupe parmi les acteurs référents du secteur.

La majorité des grands clients a mis en place une politique de rationalisation de leur recours aux sociétés de Conseil en Technologies ce qui a entraîné la réduction du nombre de partenaires référencés au profit d'acteurs plus importants.

Ces acteurs organisent régulièrement des référencements (tous les 3 ans en moyenne).

Il pourrait cependant arriver à l'avenir que le Groupe perde un référencement ce qui aurait un impact temporaire sur ses ventes, son taux d'activité et sa rentabilité.

L'organisation du Groupe AKKA Technologies lui confère cependant une réactivité et une souplesse élevées qui lui permettent de s'adapter très rapidement aux évolutions de ses marchés et des demandes de ses clients.

La dispersion géographique et sectorielle des ventes du Groupe et la segmentation de son offre atténuent également ce risque.

La maîtrise des différentes étapes des projets, de la R&D jusqu'à leur industrialisation, son organisation autour de ses centres d'expertise, et son savoir-faire unique dans les projets clés en main constituent également des atouts concurrentiels indéniables qui expliquent sa résilience passée.

4.5 ♦ Risques juridiques et réglementaires

La Direction Générale de chaque pays avec le support de son Directeur Financier et de la Direction Juridique, s'assure du respect par l'entreprise des lois et règlements en vigueur.

Tout contentieux fait l'objet d'une information immédiate à la Direction Générale du Groupe.

La majorité des situations litigieuses avérées ou potentielles est traitée par la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière de la société concernée, avec le support de la Direction Juridique, dans les domaines commercial, contentieux et administratif et celui des assurances.

La Direction Juridique peut avoir recours à des conseils externes en matière contentieuse ou précontentieuse.

En matière de contrats commerciaux, la société a mis en place depuis 2018 un logiciel relation client déployé au sein du Groupe permettant à la Direction Générale Grands Comptes de coordonner l'analyse commerciale et juridique des projets. Ainsi, les contrats clients, en particulier ceux engageant plus d'une société du Groupe ou assortis d'une obligation de résultat, sont centralisés par la holding.

A ce jour et à la connaissance du Groupe, il n'existe pas de litige non provisionné pouvant avoir une incidence significative pour l'activité, les résultats, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

Cf. Etats financiers consolidés en Chapitre 6 - 4.12

4.6 ♦ Risques Financiers

4.6.1 ♦ Risque de change

Cf. Etats financiers consolidés en Chapitre 6 - 4.13

4.6.2 ♦ Risque sur placements et contrepartie

Cf. Etats financiers consolidés en Chapitre 6 - 4.13

4.6.3 ♦ Risque de taux

Cf. Etats financiers consolidés en Chapitre 6 - 4.13

4.6.4 ♦ Risque de liquidité

Cf. Etats financiers consolidés en Chapitre 6 - 4.13

4.7 ♦ Risque Ethique des affaires et respect des droits humains

Le Groupe reste fortement implanté dans des pays ayant une législation forte en matière de droit du travail. En tant qu'employeur, le Groupe pourrait être exposé à des problématiques de liberté d'association ou de droits à la négociation collective mais il considère ce risque comme très faible compte tenu du déploiement de sa politique RH et de la généralisation des processus d'évaluation. Par ailleurs, les activités du Groupe et de ses marchés réduisent, de fait, les risques de travail illégal, forcé ou de travail des enfants.

Le Groupe n'est pas positionné sur des marchés publics ou dans des pays reconnus comme corrompus. La cartographie interne des risques n'a donc pas fait ressortir ce risque comme significatif. Toutefois, le Groupe veille au travers de son code de conduite, à éviter toutes situations qui risqueraient de nuire à sa réputation ou à ses affaires.

4.8 ♦ Risques environnementaux

Compte tenu de notre métier, l'activité des sociétés du Groupe n'a pas d'implication en matière d'environnement. Le Groupe considère toutefois sa responsabilité environnementale, et cherche donc à réduire son empreinte énergétique. Cf. chapitre 5.

4.9 ♦ Politique d'assurance

Les principales garanties souscrites au sein du Groupe sont les suivantes :

- Responsabilité Civile Exploitation, Professionnelle, Après Livraison,
- Responsabilité Civile Produits Aéronautique et Spatiaux,
- Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux,
- Multirisques Dommages,
- Assistance Rapatriement,
- Flotte automobile,
- Protection Sociale.

Par ailleurs, chaque entité du Groupe souscrit les garanties d'assurance exigées par la législation locale de son pays d'implantation (Responsabilité Civile Faute inexcusable, Employer's Liability, Workers Compensation, ...) et adaptées à ses propres risques (Perte d'exploitation, Responsabilité Civile auto-mission, ...).

Le Département Assurance du Groupe AKKA Technologies assure la négociation annuelle des contrats et le suivi de la

politique d'assurances concernant les risques de nature à engager la responsabilité civile de la société, de ses filiales, et de ses dirigeants.

Les garanties en Responsabilité Civile sont souscrites par AKKA Technologies pour le compte de l'ensemble de ses filiales dans le cadre de programmes d'assurance internationaux. Les filiales du Groupe bénéficient, en fonction des obligations légales locales, d'une garantie au « premier euro », le cas échéant, d'une garantie en « différence de conditions et de limites » des polices locales, intégrées ou non-intégrées, auxdits programmes d'assurance.

Les acquisitions sont intégrées dans la politique d'assurance du Groupe en prenant soin d'adapter les couvertures à leurs spécificités.

Les nouveaux risques émergents au niveau du Groupe sont identifiés et évalués dans une logique de transfert à l'assurance.

Le tableau récapitulatif ci-après mentionne les principales polices d'assurances souscrites, à savoir :

Police d'assurance	Assuré(s)	Franchise	Montant de garantie
Responsabilité civile Exploitation	AKKA Technologies et l'ensemble de ses filiales	5 000 €	25 000 000 € par sinistre
Responsabilité civile professionnelle / Après livraison		100 000 €	25 000 000 € par année et par sinistre
Responsabilité civile Produits Aéronautiques et spatiaux	AKKA Technologies et l'ensemble de ses filiales	Néant	150 000 000 € par sinistre et par année (à compter de 2018)
Responsabilité civile des mandataires sociaux	Dirigeants du Groupe AKKA Technologies	Néant	40 000 000 €

5. PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS D'AKKA TECHNOLOGIES SE AU COURS DE L'EXERCICE

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2018, la société a poursuivi son rôle de holding animatrice pour l'ensemble des sociétés du Groupe.

Nous vous présentons dans le tableau ci-après une synthèse des principaux agrégats du compte de résultat et du bilan pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017. La version complète des comptes annuels est déposée à la Banque Nationale de Belgique :

Compte de résultat Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Chiffre d'affaires net	34 656	22 568
Résultat d'exploitation	(29)	(3 659)
Résultat financier	15 301	9 494
Résultat exceptionnel	-	1 752
Impôt sur les bénéfices	(1 645)	(2 879)
Bénéfice ou perte	16 917	10 467

Bilan Actif Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Immobilisations incorporelles et corporelles nettes	787	576
Immobilisations financières nettes	263 206	156 297
Actif immobilisé	263 993	156 872
Créances nettes	501 905	488 661
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18 839	252 835
Actif circulant	520 744	741 652
Comptes de régularisation	3 707	2 976
TOTAL ACTIF	788 445	901 500

Bilan Passif Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018 *	31 déc. 2017
Capitaux propres *	70 437	80 839
Provisions pour risques et charges	5 703	2 974
Dettes financières	524 500	613 364
Dettes d'exploitation *	186 274	204 264
Dettes diverses	1 530	60
TOTAL PASSIF	788 445	901 500

* Incluant la proposition de versement de dividendes 2018 de 14 204 K€.

6. ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

■ **2019** - La demande demeure forte, particulièrement dans le digital et dans les secteurs de la mobilité qui sont au cœur de la stratégie d'AKKA. Dans cet environnement porteur, l'expertise du Groupe dans les technologies de la mobilité du futur et du digital augurent d'une belle année 2019. A date, le Groupe anticipe une croissance organique de 6 % avec une marge opérationnelle de 8,5 % et un FCF de 5 %.

■ **A moyen-terme**, grâce à son positionnement sectoriel équilibré et un portefeuille digital renforcé, AKKA continuera de bénéficier d'investissements en ER&D pour générer une croissance supérieure à celle de ses marchés sous-jacents.

■ **Le plan stratégique CLEAR 2022** va permettre de capter la croissance offerte par la révolution digitale en améliorant de façon pérenne les performances financières de l'entreprise pour atteindre d'ici 2022 :

- > **2,5 Mds€** de Chiffre d'Affaires ;
- > **250 M€** de Résultat opérationnel d'activité ;
- > **150 M€** de Free Cash Flow.



4

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

AKKA Technologies utilise le Code belge de gouvernance d'entreprise du 12 mars 2009 (le « Code Daems ») comme code de référence. Il est disponible sur le site internet du Moniteur belge et sur www.corporategovernance.committee.be.

La Charte de gouvernance d'entreprise a été mise en place à l'occasion du transfert du siège social de la Société en Belgique le 3 mai 2018 puis mise à jour le 19 juin 2018. Elle est disponible sur le site internet de la Société et sur le site de la FSMA, l'autorité belge des marchés financiers. Elle expose les principes et les règles qui déterminent la façon dont la Société est gérée et contrôlée, ainsi que la structure sociale autour de laquelle s'organise la gouvernance de la Société. Le Conseil d'administration de la Société souscrit à ces principes, basés sur la transparence et la responsabilité, ce qui renforce la confiance de ses actionnaires et de ses investisseurs. Le Conseil d'administration s'engage à se conformer à tout moment aux principes de bonne gouvernance, en tenant toujours compte de la spécificité de la Société. Il recourt au Code Daems selon le principe « applique ou explique » (« comply or explain »).

AKKA Technologies ne s'écarte du Code Daems que sur un nombre restreint de points : les écarts par rapport à ces recommandations peuvent être principalement expliqués à la lumière des activités de la Société, le fonctionnement associé et la structure du Conseil d'administration :

- Le principe 1.5 du Code Daems recommande une séparation nette des responsabilités à la tête de la Société entre, d'une part, la responsabilité de la conduite du Conseil d'administration et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités de la Société. AKKA déroge à cette règle puisque le Président du Conseil d'administration est également le représentant permanent d'un Chief Executive Officer de la Société. Ce choix s'explique par des raisons historiques et liées à la composition de l'actionariat de la Société. En effet, Mauro Ricci est le fondateur de la Société et celui qui a permis à la Société de connaître un développement aussi important depuis sa constitution. Il est en outre un actionnaire essentiel de la Société et son principal promoteur.

- Le principe 2.9 du Code Daems recommande que le Conseil d'administration nomme un secrétaire de la Société chargé de le conseiller en matière de gouvernance. Etant donnée l'envergure limitée du Conseil d'administration et l'efficacité de son processus décisionnel, il n'est pas nécessaire pour le moment de désigner formellement un secrétaire. Le Directeur juridique du groupe (« Group General Counsel ») est toujours présent au Conseil d'administration et assure ce rôle.

- Le principe 5.5 du Code Daems recommande que chaque comité spécialisé du Conseil d'administration comprenne au

moins trois membres. Le Comité de nomination et de rémunération ne comprend que deux membres, administrateurs non exécutifs. Sa présidence est assurée par une administratrice indépendante possédant l'expertise requise en matière de politique de rémunération.

- Le principe 7.11 du Code Daems recommande qu'une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération des managers exécutifs soit structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celle de la Société. C'est le cas pour les managers exécutifs qui ne sont pas membres du Conseil d'administration. En revanche les administrateurs exécutifs ne perçoivent actuellement qu'une rémunération fixe. Ceux-ci sont toutefois directement intéressés aux performances de la Société en leur qualité d'actionnaires significatifs de la Société.

2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 ♦ Composition

La Société a opté pour un système moniste. Le Conseil d'administration est donc responsable de la conduite générale des affaires de la Société et répond de sa gestion à l'Assemblée générale conformément aux articles 898 et 899 du Code des sociétés.

Le Conseil d'administration détermine les orientations des activités de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la Société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'Assemblée générale.

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration compte dix membres dont :

- six administrateurs non-exécutifs parmi lesquels trois d'entre eux répondent aux critères d'indépendance établis par le Code des sociétés ;
- trois administrateurs exécutifs qui exercent également les fonctions de délégués à la gestion journalière ;
- un administrateur nommé sur présentation des représentants des travailleurs.

La liste des administrateurs peut être retrouvée ci-après :

Mauro RICCI - 58 ans
Administrateur exécutif (CEO) – Président du Conseil d'administration – représentant du délégué à la gestion journalière
 Après une brillante carrière chez RENAULT AUTOMATION, Mauro RICCI a fondé HYSYS en 1984. Cette entreprise fournissait un support technologique à l'industrialisation et à la production, à plusieurs constructeurs, ainsi que des services de conseil en amélioration de la productivité. D'autres organisations sont venues compléter l'offre d'HYSYS. Grâce

à son anticipation des développements du marché, il a mis en place une stratégie de Groupe en 1999 visant à combiner différentes organisations pour offrir un service de recherche et développement complet à ses clients.

Jean-Franck RICCI - 50 ans
Administrateur exécutif (CEO) - GROUP MANAGING DIRECTOR IN CHARGE OF BUSINESS DEVELOPMENT AND SALES – représentant du délégué à la gestion journalière
 Jean-Franck RICCI a rejoint HYSYS en 1988 en tant que Directeur Technique. Par la suite, il est devenu Directeur Général d'AKKA Ingénierie Produit. Chez Akka Development, il était en charge du développement international du Groupe. Aujourd'hui, Jean-Franck RICCI occupe les fonctions de Group Managing Director in charge of Business Development and Sales.

Nicolas VALTILLE - 53 ans
Administrateur exécutif (CEO) – GROUP MANAGING DIRECTOR & GROUP CFO – représentant du délégué à la gestion journalière

Nicolas VALTILLE a débuté sa carrière comme contrôleur de gestion Europe pour une grande entreprise. Après avoir travaillé auprès de grands Groupes en fort développement et réalisé de nombreuses acquisitions en Europe, il a rejoint le Groupe AKKA en 2001.

Alain TISSERAND – Administrateur indépendant – 64 ans
 Fort d'une expérience de plus de 30 ans dans le domaine du Conseil et de l'Ingénierie, et ancien dirigeant d'un des principaux bureaux d'études français, Alain TISSERAND accompagne le Groupe AKKA Technologies depuis 2002. Il contribue depuis son arrivée à la forte évolution du Groupe, notamment dans le secteur aéronautique.

Cécile MONNOT – Administratrice - 56 ans
 Après un début de carrière chez Rhône Poulenc en contrôle de gestion, Cécile MONNOT a rejoint AKKA Technologies en 1995. Elle a d'abord assuré la fonction de Directeur Administratif et Financier d'une filiale, avant de prendre en charge le contrôle de gestion du Groupe en 2004 jusqu'en 2011. Depuis 2012, elle est en charge de la société IDEACTIVE Formation.

Guy LACROIX – Administrateur – 68 ans
 Diplômé de L'ESME et de l'INSEAD, Guy Lacroix intègre en 1977, en tant qu'Ingénieur d'Affaires, le groupe SEEE (Société d'Études et d'Entreprises Électriques). Il y exerce des fonctions évolutives et en devient Directeur. En 1996, il est nommé Administrateur Directeur Général.
 En 2001, il est appelé à créer INEO au sein du groupe SUEZ devenu successivement GDF-SUEZ et aujourd'hui : ENGIE. Nommé Président Directeur Général d'INEO en 2001, il assure cette fonction, ainsi que les fonctions suivantes jusqu'à fin 2015 :
 ■ Directeur General Délégué de la Branche Energie Services du groupe GDF –SUEZ devenu ENGIE ;

- En charge de la BU FSIM qui regroupait les sociétés INEO, AXIMA, ENDEL et FSA.
 Guy LACROIX a rejoint l'équipe de Direction Générale du Groupe AKKA en juin 2016.
 Sa vision des affaires :

- une dynamique entrepreneuriale d'innovation continue en relation avec ses clients,
- une stimulation des équipes managériales pour anticiper les transformations de l'environnement, l'évolution des métiers, l'ouverture au numérique et la complexité des marchés.

Charlotte RICCI – Administratrice – 29 ans
 Charlotte RICCI est administrateur du Groupe depuis le 5 juin 2012.

Valérie MAGLOIRE – Administratrice indépendante – 61 ans
 Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Valérie MAGLOIRE a commencé sa carrière en 1979 chez PSA Peugeot Citroën, d'abord en qualité de contrôleur d'une division Peugeot, puis en tant que spécialiste des financements à long terme et responsable des relations bancaires à la Direction Financière du Groupe.
 De 1996 à 2008, elle a été en charge des relations avec les investisseurs du Groupe.
 Valérie MAGLOIRE a rejoint MICHELIN en Juillet 2008 et a été nommée Responsable des Relations Investisseurs en Février 2009.

Muriel BARNEOUD – Administratrice indépendante – 50 ans
 Muriel BARNEOUD est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'ENSPTT et titulaire d'un DESS de gestion financière et fiscalité.
 Après une première expérience chez Arthur Andersen, elle a rejoint le Groupe La Poste en 1994.
 Directrice de l'engagement sociétal du groupe LA POSTE, elle a occupé auparavant le poste de Président Directeur Général de Docapost (filiale du Groupe La Poste spécialiste de la transition numérique et mobile des entreprises et des institutions) et de Directeur Général Adjoint du Courrier, en tant que Directeur Industriel.
 Elle est membre élu à la CCIR Ile de France et siège au Conseil de gestion de la fondation CNAM Abbé Grégoire. Elle est très active au sein du Pôle Finance Innovation où elle a co-piloté plusieurs groupes de travail.
 Muriel BARNEOUD est Chevalier dans l'ordre National de la Légion d'honneur.

Jean-Luc PERRODEAU – Administrateur – 41 ans
 Jean-Luc PERRODEAU est administrateur représentant les salariés. Il a été désigné par le Comité de Groupe en date du 7 Novembre 2017 conformément aux statuts modifiés par l'Assemblée Générale du 15 Juin 2017. Ingénieur de formation, il occupe actuellement le poste de chef de projet au sein du service Production du département « Modification Avions » de la société AEROCONSEIL.

2.2 ♦ Modifications de la composition du Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration n'a pas évolué au cours de l'exercice 2018. Lors du transfert du siège social de la société en Belgique l'ensemble des mandats des administrateurs en cours ont été reconduits pour leur durée restante.

2.3 ♦ Mixité

Le Conseil d'administration comprend quatre femmes et six hommes. Cette composition respecte les dispositions de l'article 518 bis §1 du Code des sociétés en matière de mixité.

Le tableau ci-après résume les mandats en cours et leur durée :

Administrateur	Fonction	Date de nomination / renouvellement	Durée
Mauro RICCI	Administrateur exécutif Président - CEO	AG du 15 juin 2017	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019
Jean-Franck RICCI	Administrateur exécutif - CEO	AG du 16 juin 2016	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018
Nicolas VALTILLE	Administrateur exécutif - CEO	AG du 19 juin 2018	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020
Muriel BARNEOUD	Administratrice indépendante	AG du 15 juin 2017	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019
Guy LACROIX	Administrateur	AG du 19 juin 2018	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020
Valérie MAGLOIRE	Administratrice indépendante	AG du 15 juin 2017	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019
Cécile MONNOT	Administratrice	AG du 15 juin 2017	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019
Jean-Luc PERODEAU	Administrateur (représentant les salariés)	Comité de Groupe du 7 novembre 2017	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019
Charlotte RICCI	Administratrice	AG du 19 juin 2018	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020
Alain TISSERAND	Administrateur indépendant	AG du 16 juin 2016	Jusqu'à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

2.4 ♦ Durée, échéance des mandats et procédure de nomination

Les administrateurs sont nommés pour une durée de trois ans, renouvelable.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale sur présentation du Conseil d'administration et après avis du Comité de nomination et de rémunération.

Le Comité de nomination et de rémunération est chargé, notamment, de donner un avis sur la taille et le fonctionnement du Conseil d'administration et l'adéquation du profil des candidats avec les besoins de celui-ci.

2.5 ♦ Rapport d'activités du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'Administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe. Il s'est réuni 7 fois sous la présidence de Monsieur Mauro RICCI.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration établis à l'issue de chaque réunion sont communiqués ou tenus à la disposition de tous les administrateurs et consignés dans les registres sociaux tenus à cet effet et conservés dans les locaux de la Société.

Les réunions du Conseil d'Administration se déroulent en général au siège social. Le taux moyen de participation des membres aux sessions du Conseil d'Administration de l'exercice 2018 a été de 80 %.

2.6 ♦ Evaluation

Le Président du Conseil invite régulièrement les membres à s'exprimer sur le fonctionnement du Conseil et sur la préparation de ses travaux. Cette évaluation a eu lieu lors de la réunion du 18 mars 2019. Cette évaluation s'est déroulée sur la base d'un questionnaire détaillé. Il ressort des débats qui ont accompagné l'analyse de chacune des réponses aux questions qu'aucune évolution défavorable n'a été constatée par rapport à la précédente évaluation positive du 20 mars 2018. Le Président a pris acte de cette évaluation.

2.7 ♦ Conflits d'intérêts

La réglementation relative aux conflits d'intérêts s'appliquant aux administrateurs (article 523 du Code des sociétés) est applicable aux décisions ou aux opérations relevant des compétences du Conseil d'administration et remplissant les conditions suivantes :

- Un administrateur a directement ou indirectement en la matière un intérêt patrimonial, c'est-à-dire un intérêt ayant un impact financier ;
- Cet intérêt est en conflit avec l'intérêt que la Société a dans la décision ou l'opération en question.

En vertu de ces dispositions, les administrateurs sont tenus d'informer les autres administrateurs avant la prise d'une décision. Ils doivent quitter la séance durant la discussion du point de l'ordre du jour concerné. Ils ne peuvent participer ni aux délibérations ni à la prise de décision sur ce point de l'ordre du jour.

A la connaissance de la société, aucun des administrateurs n'a à l'heure actuelle de conflit d'intérêts au sens visé par l'article 523 du Code des sociétés dont elle n'a été informée, à l'exception des conventions de management conclues entre la Société et les sociétés de management des trois administrateurs délégués.

En dehors de potentiels conflits liés à des questions de rémunération, la Société ne prévoit pas d'autres potentiels conflits d'intérêts à court terme.

En ce qui concerne les conflits d'intérêts relatifs à des opérations avec les sociétés liées, la procédure de l'article 524 du Code des sociétés n'a pas dû être appliquée en 2018.

3. COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'administration a constitué en son sein un comité unique de nomination et de rémunération avec pour mission :

- d'établir les procédures de nominations pour les administrateurs, les CEO et les autres membres du management exécutif ;
- d'évaluer périodiquement la taille et la composition du Conseil d'administration et de soumettre les recommandations au Conseil d'administration en vue de modifications éventuelles ;
- d'identifier et de proposer à l'approbation du Conseil d'administration les candidats aux fonctions vacantes à pourvoir ;
- donner son avis sur les propositions de nominations émanant d'actionnaires ;
- examiner dûment les questions relatives aux successions.

Il formule également des propositions :

- sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires ;
- sur la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs, y compris sur la rémunération variable et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers ainsi que sur les accords conclus en matière de cessation anticipée de fonctions et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de deux administrateurs non-exécutifs. La présidente du Comité de nomination et de rémunération est une administratrice indépendante dont la voix est prépondérante en cas d'égalité lors d'un vote :

- Madame Muriel BARNEOUD (présidente - administratrice indépendante)
- Monsieur Guy LACROIX (administrateur)

4. COMITÉ D'AUDIT

Le Conseil d'administration a constitué en son sein un Comité d'audit chargé des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société ;
- s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le commissaire ;
- examen et suivi de l'indépendance du commissaire, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à la Société.

Le Comité d'audit se compose des trois administrateurs non-exécutifs dont deux sont indépendants :

- Monsieur Alain TISSERAND (président – administrateur indépendant)
- Madame Valérie MAGLOIRE (administratrice indépendante – compétente en matière de comptabilité et d'audit)
- Madame Charlotte RICCI

4.1 ♦ système de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif mis en œuvre par AKKA se base sur le « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites » publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

Le dispositif est placé sous la responsabilité du Contrôle & Audit Interne, fonction Groupe transverse et indépendante des entités opérationnelles.

Le système de contrôle interne est appliqué à l'ensemble du Groupe AKKA : maison mère et filiales dont la plupart sont regroupées au sein de trois Business Units. Chaque Business Unit est pilotée par une équipe de direction couvrant l'ensemble des fonctions opérationnelles et de support.

SYSTEME DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

L'objectif principal du contrôle interne est de contribuer à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

Le contrôle interne vise à répondre aux risques auxquels sont exposées les entités du Groupe AKKA, l'objectif étant de fournir une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques résultant de l'activité de l'entreprise, y compris les risques de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier.

En termes de référentiel, le dispositif s'appuie sur le cadre du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) pour fournir une garantie raisonnable quant aux points suivants :

- la conformité aux lois et aux réglementations,
- la bonne application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières.

RECENSEMENT DES RISQUES

Un recensement des risques résultant de l'activité de l'entreprise est effectué périodiquement au sein des différentes entités du Groupe. Cette démarche vise à identifier et analyser les facteurs pouvant menacer l'atteinte des objectifs du Groupe et/ou la préservation de ses actifs.

L'analyse met à contribution le management des entités ainsi que les responsables des principaux processus opérationnels et de support.

L'implication des managers permet de sensibiliser le terrain aux enjeux du contrôle interne et de déployer plus généralement les Best Practices.

Le dispositif de contrôle interne exposé ci-après vise à répondre par des procédures adéquates aux risques recensés.

RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe AKKA est constitué de plusieurs documents de référence applicables sur l'ensemble des entités du Groupe.

La mise en œuvre du référentiel est placée sous la responsabilité des directions opérationnelles.

AKKA Group Internal Control Standards

Le Groupe a mis en place des « Standards de Contrôle Interne du Groupe AKKA » dont l'objectif est de préciser les règles de management.

Les Standards rappellent les principes de base du contrôle interne :

- Organisation adaptée aux enjeux
- Séparation des tâches
- Maîtrise des délégations de pouvoir et de signature

Pour chaque processus opérationnel et de support, les Standards indiquent les règles de gestion à respecter et les procédures à formaliser.

AKKA Code de Conduite

Le Code de Conduite reprend les valeurs du Groupe AKKA, les principes de conduite éthique, l'obligation de se conformer aux lois et réglementations et les règles à respecter en termes de lutte contre la corruption et le conflit d'intérêts.

Ce Code est applicable à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe. Il est traduit dans les trois principales langues de travail (anglais, français, allemand) et accessible sur l'Intranet.

Système de Management de la Qualité

Le Système de Management de la Qualité regroupe l'ensemble des procédures opérationnelles applicables aux différents périmètres du Groupe. Les systèmes Qualité sont certifiés selon des normes génériques (ISO 9001, ISO27001, ISO14001, ...) et/ou spécifiques à l'activité (EN 9001, IRIS, ...).

PROCESSUS ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Les fonctions support Groupe et Corporate ont défini pour chaque grand processus des Standards visant à maîtriser les risques perçus.

Ventes & Gestion Projet

Chaque entité du Groupe doit respecter des règles de contractualisation et de gestion de projets :

- Analyse avant-vente permettant d'identifier et couvrir les risques techniques et financiers
- Respect des prix de transfert intragroupe
- Suivi des commandes permettant de limiter les risques d'une production non facturable
- Processus de facturation permettant d'optimiser la trésorerie et minimiser les encours

Dans le but d'encadrer les risques commerciaux et juridiques des opérations, le Comité Exécutif du Groupe valide les contrats client et les offres commerciales les plus importants.

Au niveau de chaque Business Unit, les droits d'engagement sur les contrats client sont encadrés par des règles de délégation formalisées.

Achats

La sélection des fournisseurs se fait sur la base d'appels d'offres et selon des critères objectifs visant à garantir la qualité et la compétitivité des biens et services achetés.

La politique d'achat du Groupe consiste à généraliser autant que possible le principe de référencement de fournisseurs par catégorie d'achats permettant de bénéficier de conditions tarifaires négociées et de conditions générales d'achats renforcées.

Compte tenu de son lien direct avec la qualité des biens et prestations livrés aux clients, l'achat de sous-traitance fait l'objet d'une surveillance accrue.

Ressources Humaines

Le recrutement, la gestion des ressources humaines, la paie et les relations avec les partenaires sociaux sont confiés aux entités locales.

A ce titre, l'équipe de direction de la Business Unit est responsable du respect des lois et réglementations de chaque pays d'implantation.

Les procédures particulièrement sensibles (recrutement, paie, gestion des frais, départs) doivent être formalisées et tout conflit social potentiel ou avéré doit faire l'objet de reporting auprès du Groupe.

Finance

Les Standards définis par la fonction finance Groupe visent à aligner les opérations financières et de réduire au maximum le risque de pratiques frauduleuses :

- certains sujets sont pilotés directement au niveau Groupe : communication financière, flux financiers intragroupe, choix des prestataires de services externes, ...
- concernant les tâches gérées au niveau local, des règles de fonctionnement ont été définies par les fonctions Corporate Finance et Group Controlling : principes comptables, procédure et planning budgétaire, règles de calcul du chiffre d'affaires...
- un reporting mensuel auprès du Groupe assure une visibilité continue.

Juridique

Avec le support de la direction Juridique Groupe, chaque Business Unit s'assure du respect des lois et règlements en vigueur sur son périmètre. Les filiales peuvent avoir recours à des conseils externes, notamment en matière contentieuse et d'opérations spécifiques après agrément de ces derniers par le Groupe.

La couverture des principaux risques de responsabilité civile et de produit est centralisée au niveau Groupe.

Un reporting juridique mensuel permet de suivre au niveau Groupe les litiges avérés ou les risques potentiels et de mettre en œuvre une action coordonnée si nécessaire.

IT

La gestion au niveau Groupe des standards et des systèmes informatiques garantit la cohérence globale ainsi que le maintien d'une disponibilité constante des outils informatiques de l'entreprise.

Les principaux contrats fournisseur (hardware, software et services) sont également validés par la direction IT avant signature.

Un dispositif de sauvegarde et archivage permet de garantir la pérennité des données ainsi qu'une accessibilité immédiate.

Sécurité Système d'Information

La fonction Sécurité Systèmes d'Information Groupe œuvre pour assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des informations.

Le système s'appuie notamment sur un processus strict de gestion des accès aux applications de gestion.

Des règles communes de protection des employés et des d'informations confidentielles sont définies dans la Politique de Sécurité Groupe.

Communication

Dans un souci de préservation de l'image d'AKKA, les actes de communication majeurs et/ou stratégiques sont gérés au niveau du Groupe.

Qualité / Safety / Environnement

Chaque Business Unit est en charge de définir un système de management de Qualité, Safety et Environnement adapté aux exigences des clients et conforme aux lois et réglementations applicables.

5. DIRECTION EXÉCUTIVE

La Société n'a pas institué de système dualiste impliquant la constitution d'un conseil de direction et d'un conseil de surveillance.

La direction générale de la société est assurée par ses trois délégués à la gestion journalière, ayant également la qualité de CEO :

- VALVEST MANAGEMENT SPRL, ayant comme représentant Monsieur Nicolas VALTILLE ;
- HR MANAGEMENT & INVESTMENT SPRL, ayant comme représentant permanent Monsieur Jean-Franck RICCI ;
- BMC MANAGEMENT & INVESTMENT SPRL, ayant comme représentant permanent Monsieur Mauro RICCI.

Les délégués à la gestion journalière sont compétents et engagent la Société dans le cadre de cette gestion.

6. RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE DE TRANSPARENCE

6.1 ♦ Autorité compétente et relation avec les autorités

La Société est restée cotée exclusivement sur Euronext Paris après le transfert de son siège social en Belgique. En ce qui concerne le contrôle et la prévention des abus de marché, elle relève donc de la compétence conjointe des autorités française (AMF) et belge (FSMA).

Les déclarations relatives notamment à la publicité des participations importantes, la publication d'informations privilégiées ou réglementées et les transactions effectuées par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes sont réalisées en Belgique sous le contrôle de la FSMA.

6.2 ♦ La Charte de déontologie boursière

La Société a établi une charte de déontologie boursière conformément au droit français en tenant compte du droit belge lorsque celui-ci est plus strict.

6.3 ♦ Information privilégiée

L'information Privilégiée se définit comme toute information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, la Société ou les instruments financiers émis par la Société et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

La Société tient une liste des personnes qui ont accès à des Informations Privilégiées et communique cette liste à la demande de l'autorité compétente.

La Société rend publique, dès que possible, les Informations Privilégiées qui la concerne.

6.4 ♦ Transaction de dirigeants et notification des transactions de dirigeants

Par transaction de dirigeants, il faut entendre toute transaction effectuée pour leur propre compte et se rapportant aux actions ou à des titres de créance de la Société, ou à des instruments dérivés ou d'autres instruments qui leur sont liés, par des administrateurs, des membres du management exécutif et, plus généralement, toute personne qui exerce des responsabilités dirigeantes auprès de la Société et toute les personnes qui ont un lien étroit avec ces personnes au sens de l'article 3.1, 26), du Règlement (UE) n° 596/2014.

Afin de garantir une bonne maîtrise de la politique de communication financière élaborée par les dirigeants et de pré-

venir l'utilisation d'une Information Privilégiée, l'article 19.11 du Règlement MAR pose le principe de la définition de fenêtres négatives (« périodes d'arrêt ») pendant lesquelles certaines personnes doivent s'abstenir de réaliser des transactions se rapportant aux actions ou à des titres de créance de l'émetteur ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés pendant une période d'arrêt de 30 jours calendaires avant l'annonce d'un rapport financier intermédiaire ou d'un rapport de fin d'année que l'émetteur est tenu de rendre public.

Le groupe AKKA TECHNOLOGIES a étendu l'application des fenêtres négatives à toutes les personnes qui ont accès de manière régulière ou occasionnelle à des Informations

Privilégiées, c'est-à-dire les personnes figurant sur la Liste d'Initiés, ainsi qu'à une période de 15 jours précédant la publication d'informations trimestrielles.

Les Transactions de dirigeants sont notifiées par les personnes concernées à la Société et à la FSMA dans les trois jours ouvrables qui suivent la transaction conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 596/2014 et des règlements délégués adoptés par la Commission en application dudit règlement.

Voici l'état des transactions réalisées par les dirigeants et les personnes qui leurs sont étroitement liées au cours de l'exercice 2018 :

Date	Déclarant	Qualité	Nature	Prix unitaire	Nb actions
26 février 2018	Cécile Monnot	Administrateur	Cession	54,90 €	2.952
4 mai 2018	Cécile Monnot	Administrateur	Cession	58,61 €	7.000
10 avril 2018	Personne liée à Guy Lacroix	Administrateur	Acquisition	49,60 €	315
15 mai 2018	Personne liée à Guy Lacroix	Administrateur	Cession	60,00 €	964
16 mai 2018	Jean-Franck Ricci	Administrateur	Cession	59,5978 €	1.036
17 mai 2018	Jean-Franck Ricci	Administrateur	Cession	59,7183 €	9.178
18 mai 2018	Jean-Franck Ricci	Administrateur	Cession	60,1964 €	4.786
21 décembre 2018	Campus Rocquencourt SAS	Membre du concert « groupe familial Ricci »	Entrée comme membre du concert « groupe familial Ricci »	55,00 €	95.578
21 décembre 2018	Mauro Ricci	Administrateur	Cession indirecte	55,00 €	95.578
21 décembre 2018	Nicolas Valtille	Administrateur	Apport à Campus Rocquencourt SAS	55,00 €	12.233
21 décembre 2018	Jean-Franck Ricci	Administrateur	Apport à Campus Rocquencourt SAS	55,00 €	34.731

7. ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

La tableau ci-après présente la structure de l'actionariat et des droits de vote au 31 décembre 2018 :

AKKA TECHNOLOGIES : actionariat Groupe Familial RICCI et droits de vote

Actionnaire	AU 31.12.2018				
	actions	% actions	parts bénéficiaires	total droits de vote	% droits de vote
RICCI MAURO	2 364 822	11,7 %	2 364 822	4 729 644	16,8 %
BMC MANAGEMENT AND INVESTMENT	3 395 424	16,7 %	3 395 424	6 790 848	24,1 %
IDEACTIVE EVENTS	1 017 001	5,0 %	1 017 001	2 034 002	7,2 %
sous-total détections M.RICCI	6 777 247	33,4 %	6 777 247	13 554 494	48,0 %
RICCI Jean-Franck	900 153	4,4 %	934 884	1 835 037	6,5 %
CAMPUS ROCQUENCOURT	95 578	0,5 %	-	95 578	0,3 %
MONNOT Cécile	437 488	2,2 %	-	437 488	1,6 %
RICCI Benjamin & Charlotte (NP)	388 576	1,9 %	-	388 576	1,4 %
RICCI Benjamin	6 549	0,0 %	-	6 549	0,0 %
RICCI Charlotte	1 508	0,0 %	-	1 508	0,0 %
VALTILLE Nicolas	203 123	1,0 %	215 356	418 479	1,5 %
sous-total Groupe Familial RICCI	8 810 222	43,4 %	7 927 487	16 737 709	59,3 %
ALLIANZ	2 143 584	10,6 %	-	2 143 584	7,6 %
Autres actionnaires	9 338 184	46,0 %	-	9 338 184	33,1 %
TOTAL	20 291 990	100,0 %	7 927 487	28 219 477	100,0 %

8. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Principes généraux :

En matière de rémunération des membres du Conseil d'administration, la société s'est conformée aux recommandations du Code français de gouvernement Middlenext (lorsque son siège social était en France) puis à celles du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 (après le transfert du siège social). Ainsi les principes de détermination de ces rémunérations répondent aux critères d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence.

Les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux administrateurs se composent, le cas échéant, d'une rémunération fixe et/ou d'un ou plusieurs contrats de services souscrits par des sociétés personnelles de management avec une ou plusieurs sociétés holding filiales de la Société.

Les administrateurs exécutifs ou non exécutifs ne bénéficient d'aucune rémunération différée, indemnité de départ ou engagement de retraite. La rémunération des administrateurs ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

Par ailleurs les administrateurs exécutifs ne perçoivent pas de jetons de présence en leur qualité d'administrateurs.

8.1 ♦ Rémunération des administrateurs exécutifs

Les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux administrateurs exécutifs sont fixés en vertu des principes et des règles suivants :

La rémunération fixe annuelle

Les administrateurs exécutifs perçoivent une rémunération

fixe annuelle payable en 12 mensualités. Son montant est déterminé par rapport au niveau de responsabilité, l'expérience et les pratiques du marché.

La rémunération fixe annuelle perçue par les administrateurs exécutifs est le résultat de l'agrégation de deux éléments :

- (i) Une rémunération fixe perçue sur la Société (jusqu'au 3 mai 2018)
- (ii) Un ou plusieurs contrats de services souscrits par des sociétés personnelles de management avec une ou plusieurs sociétés holding filiales de la Société

En outre, les administrateurs exécutifs bénéficient de l'usage d'un véhicule de fonction.

La rémunération variable annuelle

Les administrateurs exécutifs ne perçoivent aucune rémunération variable annuelle

Les administrateurs exécutifs ne perçoivent actuellement aucune rémunération long terme sous forme d'attribution d'actions de performance ou d'options de souscription ou d'achat d'actions.

L'Assemblée générale du 19 juin 2018 a autorisé la mise en place d'un programme de Stock option au profit de certains membres de management exécutif et/ou des employés de la Société. Les caractéristiques de ce programme ne permettent pas d'acquiescer ou d'exercer un droit d'acquiescer une action de la société moins de trois ans avant son attribution.

La rémunération exceptionnelle

La rémunération des administrateurs exécutifs ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

Depuis le transfert de son siège social en Belgique, la Société s'est dotée d'un Comité de Nomination et de Rémunération qui, lors de sa réunion du 3 mai 2018, a entériné la politique de rémunération des administrateurs exécutifs décrite ci-avant.

Éléments de rémunération pour 2018 de Mauro Ricci – Président du Conseil d'administration, administrateur exécutif (CEO) et représentant du délégué à la gestion journalière de la Société :

Rémunération fixe (1)	1.573.283 EUR
Rémunération variable annuelle	- pas de rémunération variable annuelle
Rémunération long terme	- pas de rémunération long terme
Rémunération exceptionnelle	- pas de rémunération exceptionnelle
Pension	- pas de pension
Autres avantages	- véhicule de fonction

Éléments de rémunération pour 2018 de Jean-Franck Ricci – Administrateur exécutif (CEO) et représentant du délégué à la gestion journalière de la Société :

Rémunération fixe (2)	997.256 EUR
Rémunération variable annuelle	- pas de rémunération variable annuelle
Rémunération long terme	- pas de rémunération long terme
Rémunération exceptionnelle	- pas de rémunération exceptionnelle
Pension	- pas de pension
Autres avantages	- véhicule de fonction

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Éléments de rémunération pour 2018 de Nicolas Valtille – Administrateur exécutif (CEO) et représentant du délégué à la gestion journalière de la Société

Rémunération fixe ⁽¹⁾	1.017.256 EUR
Rémunération variable annuelle	- pas de rémunération variable annuelle
Rémunération long terme	- pas de rémunération long terme
Rémunération exceptionnelle	- pas de rémunération exceptionnelle
Pension	- pas de pension
Autres avantages	- véhicule de fonction

⁽¹⁾ Rémunérations à charge du Groupe payées à M. Mauro Ricci en qualité d'administrateur ou à BMC pour les services rendus au Groupe.

⁽²⁾ Rémunérations à charge du Groupe payées à M. Jean-Franck Ricci en qualité d'administrateur ou à HR Management & Investment pour les services rendus au Groupe.

⁽³⁾ Rémunérations à charge du Groupe payées à M. Nicolas Valtille en qualité d'administrateur ou à Valvest pour les services rendus au Groupe.

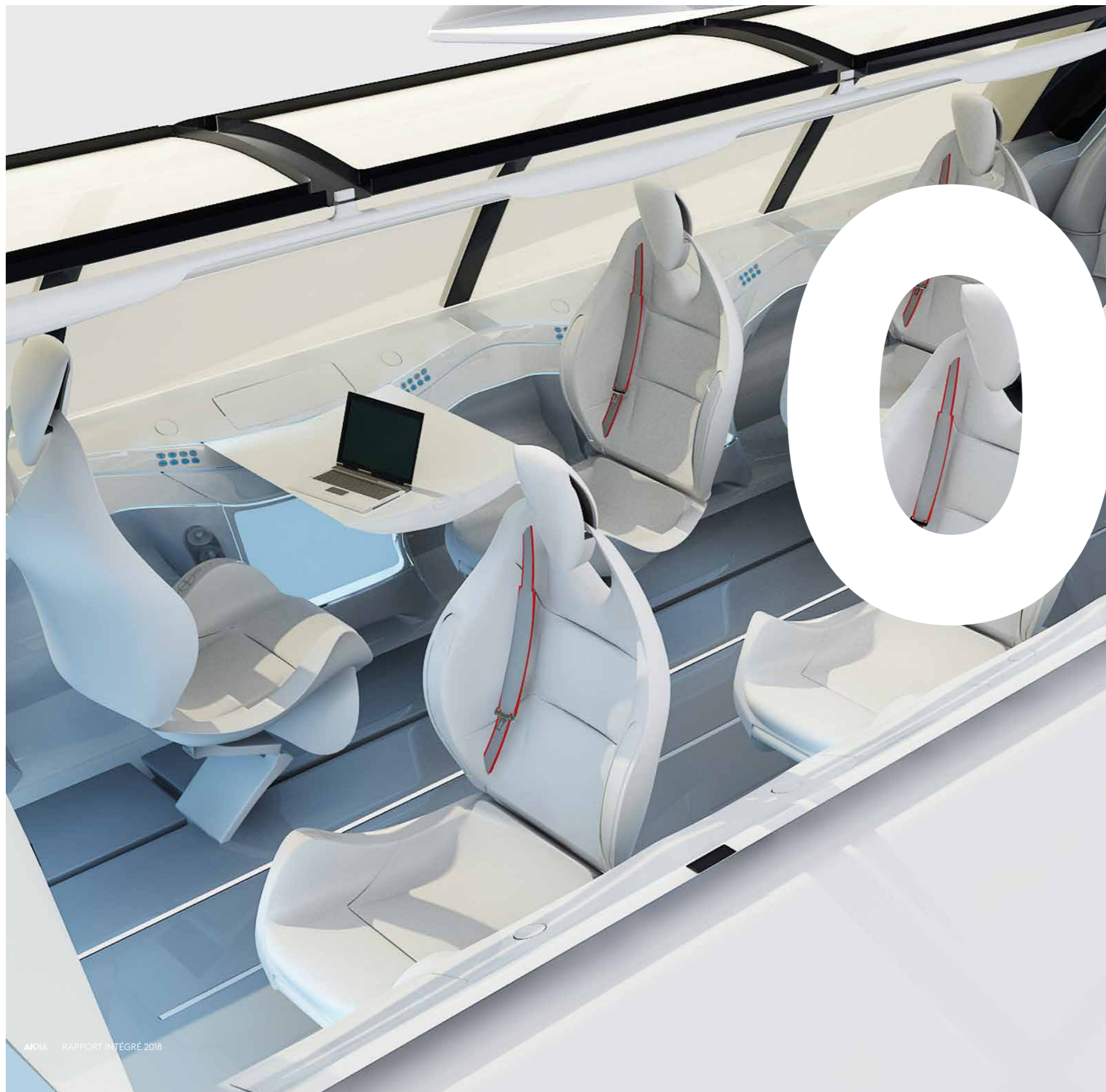
L'Assemblée générale réunie le 18 juin 2018 a approuvé cette résolution.

Conformément au Règlement d'ordre intérieur arrêté par le Conseil d'administration en date du 3 mai 2018, la répartition de tout ou partie des jetons de présence, dont le montant global est décidé par l'Assemblée générale, est arrêtée par le Conseil d'administration, après avoir recueilli les avis et recommandations du Comité de nomination et de rémunération. Cette rémunération des administrateurs non exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'administrateur ordinaire, et leurs rôles spécifiques en qualité de président du Conseil d'administration, de président ou de membres des comités,

ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leurs fonctions. Ils ne reçoivent ni des rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension.

La rémunération des administrateurs non-exécutifs en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2018 a été arrêtée par le Conseil d'administration en date du 6 décembre 2018 : une rémunération de 40 000 euros brut a été octroyée aux seuls administrateurs indépendants. Toutes les rémunérations sont portées à charge des frais d'exploitation de la Société :

Non-exécutif	Catégorie	Jetons de présence 2018	Fonctions exercées en dehors du mandat d'administrateur
Muriel BARNEOUD	Indépendant	40 000 euros	-
Guy LACROIX		-	Emoluments de 165 000 euros versés à la société GLX CONSULTING au titre d'un contrat de prestations de conseil en gouvernance
Valérie MAGLOIRE	Indépendant	40 000 euros	-
Cécile MONNOT		-	Rémunération de gérante de la filiale IDEACTIVE FORMATION : 54 109 euros
Jean-Luc PERODEAU	Représentant les salariés	-	Contrat de travail avec la société AEROCONSEIL
Charlotte RICCI		-	-
Alain TISSERAND	Indépendant	40 000 euros	-



05

**RESPONSABILITÉ
SOCIALE DU GROUPE
& INDICATEURS
DE PERFORMANCES
EXTRA-FINANCIÈRES**

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

En 2018, le Groupe a formalisé sa politique RSE autour de 4 axes en cohérence avec son positionnement, ses enjeux et sa cartographie des risques. Une nouvelle organisation sera mise en place en 2019 afin d'avancer en RSE.



GLOBAL COMPACT, Objectif de Développement Durable (ODD) et politique RSE

Depuis plus de 8 ans, le Groupe s'est engagé à soutenir le Global Compact des Nations Unies et à appliquer ses 10 principes. Dans cette logique, le Groupe utilise les ODD comme des éléments clés afin de guider sa stratégie RSE pour anticiper et mieux répondre aux enjeux du monde dans lequel il opère. L'élaboration de la nouvelle politique RSE du Groupe a été guidée

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

par les ODD, les 10 principes du Global Compact et la stratégie CLEAR 2022. Le Groupe s'aligne par ailleurs conformément aux standards GRI pour le relevé de ses indicateurs, et s'inspire de la norme ISO26000.

Organisation RSE du Groupe

Si depuis de nombreuses années, les Business Units avaient une forte autonomie en matière de RSE comme dans d'autres sujets, la stratégie Groupe et les risques associés nécessitent une intégration plus forte et des processus plus établis pour gagner en cohérence au niveau mondial. Ainsi, depuis 2018, la politique RSE a été redéfinie et est sous le pilotage du Directeur juridique Groupe. Afin d'aller plus loin dans cette nouvelle organisation, le Groupe va se doter d'un réseau de correspondants RSE d'ici fin 2019 afin de permettre à chaque pays de décliner localement la politique RSE et ses objectifs.

Une performance RSE cohérente et reconnue

La performance extra-financière du Groupe est évaluée par l'organisme indépendant EcoVadis. En novembre 2018, l'engagement RSE d'AKKA a été reconnu au niveau confirmé. Le Groupe fait partie des 12 % fournisseurs les plus engagés dans sa catégorie « Silver ». Pour accentuer d'avantage la cohérence et aligner son approche stratégique, AKKA a réalisé sa cartographie des risques en 2018. Pour cet exercice, les risques et les opportunités sociaux, sociétaux ou environnementaux – spécifiques à la RSE – y sont intégrés au même titre que certaines grandes familles de risques. Par exemple, le risque lié au personnel regroupe la diversité, l'insertion professionnelle, la formation et l'employabilité. Cet exercice a constitué un socle pour la construction de la politique RSE, du plan d'actions RSE Groupe et des indicateurs pertinents.



Quels sont les principaux enseignements de cette cartographie en matière de risques RSE ?

Il est intéressant de constater que les enjeux identifiés concordent avec les objectifs de notre plan stratégique Clear 2022. Le premier risque touche à la gestion et à la fidélisation des talents et des ressources. Ce risque constitue, pour une société de services comme la nôtre, un enjeu majeur. En effet, la qualité de service et la performance de l'entreprise reposent directement sur nos hommes et nos femmes. D'où l'importance des actions mises en place pour améliorer le bien-être au travail, favoriser le travail d'équipe et la culture d'entreprise. Par ailleurs, ce risque impacte directement la gestion de la satisfaction de nos clients.

Quelle a été la méthodologie utilisée pour cartographier les risques ?

Après avoir identifié l'univers des risques du Groupe AKKA, nous avons établi un questionnaire à l'attention d'une soixantaine de managers du Groupe, complété par des interviews en face à face avec une vingtaine d'entre eux, dont le top management. Il a permis, pour chaque risque identifié, de prendre en compte les critères humains, légaux et réputationnels. Au cours de l'année 2018, les résultats ont été présentés à l'ensemble des organes de la société compétents sur ces sujets. L'objectif final étant d'établir un plan d'actions cohérent et exhaustif – tout en intégrant de nombreuses actions déjà en place – et d'associer les responsables à optimiser la gestion de ces enjeux pour augmenter la performance du Groupe. Fin 2019, une mise à jour sera effectuée.

Les 2 et 3ème risques tiennent au développement international d'AKKA et à son modèle de développement de sa croissance organique et de sa croissance externe. Ils sont étroitement liés avec le premier risque. Si l'expansion à l'international est un vecteur de communication permettant de véhiculer l'image d'une entreprise performante et innovante afin d'attirer de nouveaux talents et de permettre la mobilité favorable au développement des carrières, elle repose aussi sur la nécessité de réussir l'intégration des sociétés acquises. Or, celles-ci se caractérisent par des cultures et des processus différents. D'où l'importance des actions et événements permettant de créer des liens et des synergies entre équipes de différents pays afin de créer une culture commune. ♦

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

1. ATTIRER DES PASSIONNÉS



1.1 ♦ Jeux de Ressources humaines

Comme toute société de services, la richesse d'AKKA repose sur son capital humain. Dans un contexte de pénurie de profils d'ingénieurs et de guerre des talents dans le numérique, le Groupe fait face à plusieurs défis en termes de ressources humaines, au premier rang desquels figure le recrutement de nouveaux collaborateurs, et en particulier de talents passionnés de technologie et animés d'un esprit d'innovation.

Si sa présence à l'international, son expertise dans les secteurs industriels alliée à la maîtrise des outils numériques constituent un atout pour séduire de jeunes talents, le Groupe a mis en place une politique des ressources humaines dynamique pour répondre à ces enjeux. Localement, au plus près de ses clients, les équipes sont les premiers ambassadeurs du Groupe. Le renforcement des partenariats historiques avec les grandes écoles et universités continue d'être un axe prioritaire.

Au cours des dernières années, le Groupe a ainsi déployé plusieurs initiatives à l'attention des étudiants et des jeunes diplômés en s'impliquant dans l'écosystème des établissements d'études supérieures partout en Europe pour accroître sa visibilité et sa notoriété. En témoignent le développement des relations avec les écoles d'ingénieurs pour faire découvrir l'étendue et la variété de ses métiers, le caractère innovant des réalisations, les opportunités de carrière et de mobilité internationale ou encore l'accélération de The AKKADEMY à Genève pour renforcer le leadership des ingénieurs en sortie d'école et les former à la culture du Groupe.

Avec le projet d'un nouveau Campus emblématique à Rocquencourt, destiné à regrouper les équipes de la région parisienne, le Groupe met l'accent sur la création d'un cadre de travail stimulant, propice à la créativité et à l'innovation. L'objectif est à la fois de faciliter le travail collaboratif et de contribuer au bien-être des collaborateurs avec des services facilitant leur vie quotidienne.

AKKA veille aussi à faire de ses équipes un reflet de la société. Cela passe par des efforts pour accroître la diversité des genres de ses effectifs – bien que les étudiants ingénieurs soient majoritairement masculins – et veiller à la non-discrimination. Les questions du handicap et de l'égalité homme-femme sont également au cœur de ses préoccupations. Par ailleurs, le Groupe voit la diversité de ses équipes et l'interculturalité comme des facteurs d'innovation forts.



AKKA VEILLE AUSSI À FAIRE DE SES ÉQUIPES UN REFLET DE LA SOCIÉTÉ.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

1.2 ♦ Les Relations Ecoles

1.2.1 ♦ Participation à la vie des écoles

AKKA a développé dans chacun de ses pays des partenariats avec des écoles et universités, afin de favoriser la proximité avec ses futures recrues et augmenter sa notoriété et son attractivité, comme une destination de carrière de premier choix. À ce titre, le Groupe intervient dans la conception des programmes de formations, participe à des cours ou aux jurys de concours et d'exams, et se mobilise sur les forums métiers ou les opérations de recrutement organisées sur les campus. En 2018, de nombreuses agences et sites du Groupe ont également ouvert leurs portes à des visites étudiantes.

1.2.2 ♦ Soutien des projets étudiants

Partout où il est présent, AKKA partage son savoir-faire et son expertise avec les futurs ingénieurs en soutenant des projets éducatifs et l'action d'associations étudiantes. En 2018, il a par exemple sponsorisé « Engineers Cup » en République Tchèque, un concours organisé par le club d'étudiants Engineers Prague, et des Coupes de robotique développées par des associations étudiantes d'écoles en France : l'Ecole Nationale Supérieure d'Electronique de Bordeaux (ENSEIRB) et l'Institut Supérieur de l'Aéronautique-SUPAERO.

1.2.3 ♦ Découverte des métiers technologiques

Pour faire face aux enjeux de la diversification des genres, le Groupe considère qu'il doit faciliter la découverte des métiers technologiques, en amont du parcours éducatif, afin de favoriser l'orientation dans ces filières et notamment dans les écoles d'ingénieurs. Ainsi, de nombreuses actions sont menées dans des collèges et lycées. Certaines initiatives initiées en Allemagne sont désormais mises en œuvre par la France.



ENTRETIEN AVEC Muriel Rouaux

Chargée de partenariats Entreprises,
Centrale Supélec



En quoi consiste le partenariat entre votre école et le Groupe AKKA ?

Nous sommes partenaires depuis plusieurs années. AKKA intervient notamment au niveau des étudiants de 3e année, dans la filière métier « Conception et industrialisation de systèmes innovants ». Le Groupe est en relation avec les étudiants via des forums, des présentations, des cours, des études de cas ou encore des hackathons certaines années. Il intervient également sur nos campus à l'étranger, comme à Supélec Milan où nous avons organisé un Job Fair, ou sur des conférences thématiques. Ce fut le cas avec la participation d'un ingénieur AKKA à une table ronde numérique suivie d'un temps d'échanges en présence d'étudiants de 2e année de Centrale Paris et Supélec.

Quels bénéfices vos étudiants en retirent-ils ?

Le Groupe AKKA leur apporte des éclairages sur les différents métiers ingénieurs et les perspectives de carrière en France et à l'international (stages de fin d'études et emplois). Pour les étudiants, c'est un moyen de découvrir la variété des métiers ingénieurs et de se projeter sur des applications concrètes. Par exemple, en janvier 2018, AKKA a présenté son véhicule autonome, Link&Go, lors de la Soirée Industrie automobile du futur.

Et votre école ?

Notre réseau compte 140 entreprises partenaires et AKKA est une entreprise très active et dynamique au sein de l'école. Elle véhicule une image moderne des métiers de l'ingénieur auprès de nos étudiants. De plus, elle est très présente dans le cadre des actions sur la diversité que nous menons, notamment au sujet du handicap. Elle participe tous les ans à notre Journée du handicap et finance, entre autres, deux ordinateurs adaptés pour des étudiants en situation de handicap. Plus récemment, le Groupe nous a également fait bénéficier d'un Escape Game dédié au handicap.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

1.3 ♦ L'AKKADEMY

1.3.1 ♦ The AKKADEMY - un tremplin vers les carrières internationales

The AKKADEMY est un programme international de formation à l'attention des jeunes diplômés de l'Union européenne issus d'universités et d'écoles d'ingénieurs. En créant de nouvelles filières de talents et de culture communes, l'AKKADEMY joue un rôle important dans la transformation du Groupe. Pour ce faire, le programme mixe des sessions d'enseignement, des travaux de groupe mais aussi une expérience pratique, en situation d'emploi, en intégrant les étudiants de l'AKKADEMY à des projets concrets en France, en Allemagne, et en Belgique.

ENTRETIEN AVEC Bérenger Martin

Country manager et General Manager
The AKKADEMY



Pourriez-vous nous présenter l'AKKADEMY ?

L'idée fondatrice de l'AKKADEMY repose sur le besoin du Groupe de créer une culture AKKA et former les leaders de demain, aussi bien techniques, que commerciaux,

managériaux... L'AKKADEMY est un lieu « phygital » unique basé à Genève, mais qui, grâce à sa plateforme digitale, fonctionne comme un Hub avec les différentes BU du Groupe en créant des centres d'expertise en formation. Il regroupe l'ensemble des contenus pédagogiques et permet aux collaborateurs d'échanger entre eux. Simple d'utilisation et d'accès, il facilite l'autonomie et renforce la dynamique de groupe

Quels sont vos objectifs avec cet outil interne ?

Nous sommes fortement contributeur à la stratégie CLEAR 2022 car nous ambitionnons d'accueillir 10 % de l'effectif Groupe en rythme de croisière. Ce chiffre nous permettra de transformer le Groupe par capillarité. En 2018, ce sont ainsi plus de 500 ingénieurs qui ont suivi cette formation d'un mois en présentiel à Genève puis de onze mois à distance, directement dans les pays du Groupe. Nous avons accompli beaucoup en mode start-up, mais cette première année d'expérience, nous a permis d'identifier des points de progrès clés notamment dans l'intégration des jeunes post Genève.

Quels sont les profils que vous recherchez ?

Pour postuler, il faut évidemment avoir des compétences techniques (développeurs, cyber sécurité, méthode industrielle, Project manager...), mais surtout une personnalité, de l'ambition et vrai potentiel. On recherche des fast learners avec une capacité d'écoute, des personnes qui pourront faire des liens rapidement et agir en transversalité du groupe. Notre module de leadership va leur permettre d'acquérir la gestion d'équipe, la prise de décision, un fort esprit de synthèse, mais aussi de l'intelligence émotionnelle. ♦



RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

1.4 ♦ Campus Rocquencourt

C'est à Rocquencourt, à proximité de son actuel site parisien de Guyancourt et de ses principaux clients d'Île-de-France, que le Groupe AKKA a choisi d'implanter son nouveau campus pour regrouper ses équipes franciliennes. L'objectif du site, qui alliera des considérations environnementales et bien-être des collaborateurs, est d'offrir aux ingénieurs une flexibilité et une liberté dans le travail grâce à une nouvelle organisation des espaces. Conçu comme un lieu de co-working et de co-living, le campus sera doté d'une architecture unique pour favoriser les échanges, la synergie et la créativité. Il comprendra des espaces de travail ouverts, collaboratifs, des lieux de réflexion et de détente, d'ateliers, un parcours sportif et des services consacrés au bien-être (crèche, complexe sportif et fitness, centre médical et restaurant).

L'architecture du bâtiment est pensée pour être ouverte sur la ville, avec une optimisation de l'éclairage naturel, de la ventilation, et des espaces verts.

Le Groupe envisage de mettre en place plusieurs moyens de transports innovants afin d'assurer les liaisons avec le réseau de transports en commun existant, en partenariat avec des acteurs locaux tels que l'Inria, des industriels et des commerces. Utiles pour faciliter les déplacements des collaborateurs, ces transports alternatifs serviront également de vitrine dans une région où la mobilité joue un rôle primordial.

L'emménagement des équipes sur le Campus Rocquencourt est prévu pour fin 2021. Il accueillera plus de 2 500 ingénieurs pluridisciplinaires et sera une vitrine du savoir-faire d'AKKA pour attirer des talents et les inviter à rejoindre le Groupe.



CONÇU COMME UN LIEU DE CO-WORKING ET DE CO-LIVING, LE CAMPUS SERA DOTÉ D'UNE ARCHITECTURE UNIQUE POUR FAVORISER LES ÉCHANGES, LA SYNERGIE ET LA CRÉATIVITÉ.

1.5 ♦ Diversité

1.5.1 ♦ Promouvoir l'égalité et la non-discrimination

Berceau historique du Groupe, la France a toujours eu une tradition de dialogue social forte. Le Groupe a ainsi négocié de nombreux accords avec les instances représentatives des salariés. Plus récemment, la négociation d'un accord relatif à la lutte contre la discrimination dans l'accès au recrutement, la formation professionnelle et l'emploi a été ouverte en 2018. Cet accord s'inscrit dans la continuité de la signature de la Charte de la diversité et des politiques de non-discrimination. Il a pour objectif de renforcer les actions de formation à la lutte contre les stéréotypes, dans le cadre de la formation du management et de la sensibilisation de l'ensemble du personnel,

en mettant l'accent notamment sur la notion de harcèlement. In fine, il vise la mise en place d'un processus d'alerte en cas d'identification par les salariés d'une source de discrimination ou de harcèlement. Il s'appuiera sur les accords déjà négociés en matière d'égalité professionnelle, de handicap, d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et de qualité de vie au travail. En 2018, AKKA FRANCE a ainsi souhaité s'assurer du bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle de ses employés, qui s'est concrétisé par la signature d'un accord en octobre. Il vise, notamment, à garantir les droits des salariés en matière de congés parentaux, et de droit à la déconnexion.

Enfin, un Accord égalité homme-femme a également été signé. Il traite des sujets de rémunération, d'accès à la formation, et de promotion professionnelle (les femmes représentant 24 % des effectifs).

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

1.5.2 ♦ Le Handicap est aussi un sujet d'innovation

Le Groupe a toujours été sensible à l'intégration des personnes handicapées. En 2018, la mission HandiKap, qui agit en faveur de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap dans le Groupe, a créé Mission EsKape. Cet escape game a pour but d'innover dans la lutte contre les préjugés face au handicap. Un outil ludique et original utilisé pour sensibiliser les collaborateurs, en interne, mais également des clients ou même des écoles et universités partenaires. C'est aussi pour faire évoluer les mentalités sur le handicap, que le Groupe participe au Free Handi Trophy pour la 4^e année.



Girls' Day
Mädchen-Zukunftstag



5.1.5.3 ♦ Promotion de la femme dans les métiers ingénieurs

S'il souhaite féminiser ses effectifs, le Groupe est bien conscient qu'il doit participer à la féminisation d'une filière complète en commençant par les écoles d'ingénieurs et les grandes universités technologiques. AKKA organise ainsi régulièrement des actions dans les écoles partenaires pour promouvoir les métiers d'ingénieurs auprès des étudiantes afin de les sensibiliser aux opportunités de carrière dans ses domaines d'activités.

Localement, les BU du Groupe organisent et participent à des journées dédiées sur cette thématique, telles que l'International Women's Day, le Girl's Day, Ingénieure au Féminin.

L'Accord sur l'égalité hommes-femmes signé en France en 2018 renforce le positionnement du Groupe en faveur d'une féminisation de ses équipes en mettant en œuvre des actions favorables à une égalité de traitement des collaborateurs quel que soit leur genre.

5.1.5.4 ♦ Agir en faveur de l'insertion des jeunes éloignés de l'emploi

Dans de nombreux pays, le Groupe soutient des organismes locaux et nationaux par la voie du sponsoring et du mécénat, notamment dans le domaine de l'insertion professionnelle. En France, il est par exemple engagé dans un partenariat fort avec *Nos Quartiers ont du Talent* et *MozaiK RH* dans l'objectif de permettre à des jeunes issus de quartiers prioritaires ou de milieux sociaux modestes de trouver un emploi. Dans ces actions, les salariés sont directement impliqués en y contribuant comme bénévoles.

NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS

mozaiK^{RH}
— Diversifiez vos Talents —

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2. ÊTRE PASSIONNANT



2.1 ♦ Enjeux de Ressources humaines

Au-delà d'attirer les talents, l'un des enjeux majeurs du Groupe est de retenir les meilleurs. La politique RH du Groupe permet ainsi de rapidement détecter les potentiels et de personnaliser leur plan de carrière afin de les faire évoluer. Si les connaissances techniques sont généralement un acquis fort des nouveaux consultants intégrés, le développement des compétences est une question clé pour laquelle le Groupe a développé un corpus de solutions.

Les « people review » sont un outil incontournable et la politique de formation du Groupe y est intimement liée. La mobilité, qu'elle soit sectorielle (entre métiers), géographique (entre pays) ou encore entre le conseil et la recherche, est aussi un outil renforçant l'expérience collaborateur. Le Groupe a donc uniformisé ses outils pour offrir une carrière passionnante à ses équipes.

En interne, le Groupe AKKA veille à offrir un cadre de travail de qualité, porteur de sens, à l'ensemble de ses collaborateurs et un management ouvert au dialogue, dans le respect des différences. Cet engagement a d'ailleurs été salué à nouveau en 2018 par l'obtention de la certification « Top employer » pour la 4^e année consécutive. Ce prix est une reconnaissance de la qualité de la politique RH et de gestion des talents du Groupe.

Le Groupe AKKA a aussi toujours favorisé l'entrepreneuriat de chacun. L'enjeu pour AKKA est de fidéliser les collaborateurs pour limiter le turnover en mettant à leur disposition les moyens de s'épanouir dans leur vie professionnelle et d'élargir leurs perspectives d'évolution. Cela se traduit aussi par une forte dynamique en faveur de l'esprit d'équipe, autour de valeurs comme le sport. Enfin, le Groupe a toujours reconnu la prise d'initiative dans la vie professionnelle et personnelle comme un vecteur d'épanouissement. À cet effet, les AKKA AWARDS sont un bon exemple de reconnaissance et de valorisation. Concours interne destiné à récompenser les solutions innovantes des collaborateurs proposés aux clients, les AKKA AWARDS sont décernés annuellement par le Conseil exécutif d'AKKA, qui sélectionne le meilleur projet parmi ceux soumis par chaque Direction de pays. En 2018, c'est un projet allemand qui a gagné le Grand prix, en répondant à un enjeu de mobilité.



EN 2018, C'EST UN PROJET ALLEMAND QUI A GAGNÉ LE GRAND PRIX, EN RÉPONDANT À UN ENJEU DE MOBILITÉ.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.2 ♦ AKKAttitude

2.2.1 ♦ Move@work : santé et bien-être

Chaque pays développait jusque-là des initiatives visant à promouvoir la santé et le bien-être au travail auprès des collaborateurs. En 2018, la dynamique est devenue mondiale sous le label AKKAttitude. Qu'il s'agisse de challenges sportifs connectés (Move@Work), d'actions de sensibilisation, ou encore de participations à des courses par équipes aux côtés d'ONG ou d'associations locales ce sont l'ensemble des collaborateurs du Groupe qui sont acteurs de leur programme de santé au travail.



2.2.2 ♦ Trophées Top employer et Qualité de vie au travail

En janvier 2019, AKKA a reçu la certification Top Employer 2019 pour la 4e année consécutive. Dans un contexte de recrutement soutenu – 5 500 emplois créés dans le Groupe en 2018 – cette reconnaissance de la qualité de la politique de ressources humaines salue notamment le développement du leadership des managers, la mise en place d'un processus de la gestion de carrière de ses talents, l'excellence et la modernité des pratiques RH et managériales, ainsi que sa culture d'entreprise et ses valeurs fortes.

Pour la première fois en 2018, AKKA France a participé aux Victoires des Leaders du Capital Humain, dans la catégorie QVT. À l'issue d'une soutenance de 20 minutes devant un jury composé de professionnels RH, le Groupe a reçu le trophée d'argent lors de la cérémonie de remise des prix le 13 décembre 2018 à Lyon.

2.2.3 ♦ Le Marathon de New York : une aventure Groupe

Cinq hommes et trois femmes des agences de Toulouse, Pau, Grenoble, Le Havre, Paris, et Lyon, et supportés par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ont couru les 42 km du prestigieux marathon de New-York. Sélectionnés pour leur performance en course à pied et leur attachement aux valeurs du Groupe, ils ont d'abord participé ensemble au semi-marathon de Lyon en septembre 2018 pour faire connaissance. Puis, ils ont embarqué pour cinq jours à New York en novembre ; l'ensemble étant financé par AKKA FRANCE. Cette aventure sportive et humaine, bénéfique à une forte cohésion des équipes, s'est soldée par de très bons « temps ».



RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.3 ♦ Employabilité

2.3.1 ♦ AKKA Move, pour favoriser la mobilité interne

Avec son implantation dans 20 pays et un spectre d'activités couvrant une large gamme de services pour des projets industriels, le Groupe AKKA offre de nombreuses opportunités de parcours professionnels. La mobilité interne, nationale ou internationale constitue l'un des piliers de la stratégie RH. Afin de rendre les opportunités internes plus visibles, le Groupe a déployé fin 2018, le programme AKKA Move. Cette solution, intégrée au système d'information de gestion des RH Talentsoft, permet aux collaborateurs d'engager une démarche proactive de leur évolution professionnelle. L'outil offre : une visibilité globale sur l'ensemble des opportunités internes, un espace dédié à la gestion des candidatures de mobilité, un processus de recrutement transparent étape par étape et un système d'alerte permettant aux candidats de recevoir les offres d'emploi correspondant à leurs attentes. À côté de ce programme de gestion des carrières, l'outil ClickPath, en cours de déploiement, offre aux consultants une vue claire des projets et missions immédiatement disponibles, leur permettant de signaler leur intérêt et prendre en main leur parcours.

2.3.2 ♦ Une marque unique au service de la transversalité

Pilier du plan Clear 2022, l'instauration d'une marque unique AKKA s'est concrétisée par l'adoption d'une architecture et identité de marque uniques, véritable vecteur de transversalité favorisant une identité partagée, tant en interne qu'en externe. La marque employeur, axe stratégique clé, est en cours d'élaboration et sera lancée courant 2019. Dès 2018, des outils communs à l'ensemble du Groupe ont été renforcés ou déployés. Un intranet unique a été mis en ligne, composé d'une partie corporate et de sections dédiées à chaque pays, en langue d'origine. Des communautés Yammer ont été créées pour échanger sur des thématiques marchés, pays, transversalités... en fonction des demandes.

2.3.3 ♦ Plateformes de e-learning

La formation, axe majeur de développement des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel, est une priorité pour le Groupe AKKA. Déjà doté d'un centre de formation interne, le Groupe a renforcé son dispositif de formation avec la création de plateformes d'e-learning (AKKADEMI, eAKKADEMY) donnant accès à des contenus variés. Elles permettent à l'apprenant d'accéder depuis son espace personnel au volet formation et de visualiser son état d'avancement.

ENTRETIEN AVEC Thomas Fogelgesang Business Manager, Hambourg



En 2017, vous avez saisi une opportunité de mobilité interne à Hambourg. Quel avait été votre parcours chez AKKA auparavant ?

À la suite d'un stage de fin d'études d'ingénieur de 6 mois chez AKKA à Grenoble en 2014, j'ai été embauché comme junior business manager en CDI à Toulouse. J'étais très intéressé par le secteur aéronautique. Pendant un an et demi, j'ai évolué en responsabilité sur plusieurs projets puis j'ai été nommé business manager mi-2016 sur une offre typée industrie, innovation et IT.

Comment s'est présentée l'offre de mobilité ?

Très attiré par la découverte d'autres cultures et désireux de mettre à profit ma maîtrise de l'anglais, j'avais communiqué à mes responsables mon souhait de mobilité à l'international dès mon intégration au sein du Groupe AKKA. Ensuite, à l'occasion des people reviews, j'ai réitéré ma demande. C'est d'ailleurs à l'occasion d'un de ces entretiens que j'ai eu connaissance de l'ouverture de ce poste pour Airbus à Hambourg. Le fait que j'ai de bonnes bases en allemand a joué en ma faveur.

Quel retour d'expérience en retirez-vous ?

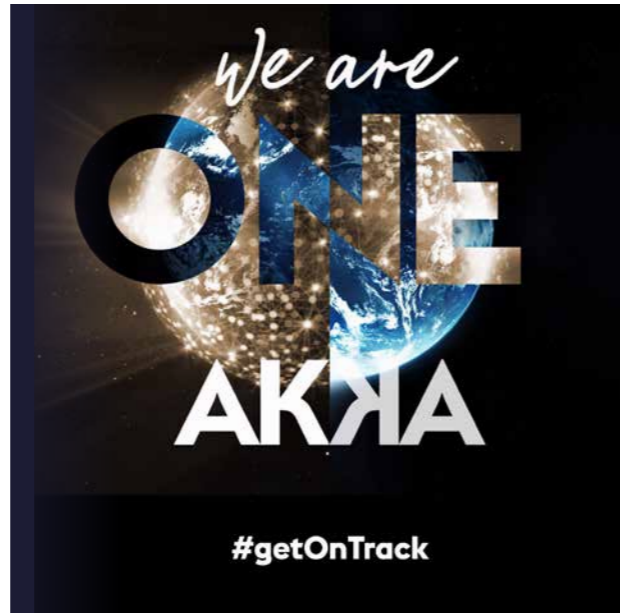
Je suis très satisfait sur le plan personnel et professionnel, c'est très enrichissant ! Je dispose d'un contrat local, ce qui est assez avantageux en Allemagne, tout en bénéficiant d'une certaine sécurité puisque le contrat de mobilité comprend une clause de retour d'une validité de trois ans, avec reprise du poste initial en cas d'insatisfaction de ma part ou de celle d'AKKA en Allemagne. J'ai découvert là-bas une organisation différente de celle que l'on connaît en France. Cela demande un effort d'adaptation mais j'encourage quiconque est tenté par la vie à l'étranger de faire cette expérience !

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.4 ♦ On Track

2.4.1 ♦ Un programme pour remettre les ingénieurs au cœur de la dynamique entrepreneuriale

Le programme On Track 2.0, vise à (re)mettre les ingénieurs/consultants au cœur de la dynamique entrepreneuriale du Groupe AKKA. Ce programme part du principe que les consultants sont les forces de l'entreprise. Par leur savoir, leur capacité d'innovation, et en étant directement et quotidiennement auprès de nos clients, ils peuvent jouer un rôle déterminant pour l'évolution du Groupe. Pour cela, il faut leur donner l'espace et l'attention nécessaires, et tenir compte de leurs aspirations professionnelles. Un réseau de 2 000 consultants ambassadeurs est en cours de création pour promouvoir la démarche et les comportements attendus au sein du Groupe AKKA, 200 ont déjà été nommés. Une démarche visant à former les managers à mieux s'impliquer et soutenir leurs équipes a également été lancée en parallèle, afin que le duo manager/consultant délivre son potentiel novateur.



ENTRETIEN AVEC Alexandre Dellatolas Directeur de programme RH



On Track accorde une place de choix aux consultants. Leur rôle est pour vous essentiel ?

En effet, les consultants sont les forces vives du Groupe AKKA. Ils ont les connaissances spécifiques que recherchent les clients et, grâce à leur présence sur le terrain, ils sont ceux qui comprennent le mieux leurs besoins et sont les plus à même de trouver les solutions à leurs défis. Ils sont des acteurs clés du succès d'AKKA. On Track vise à renforcer le dialogue client-consultant. C'est lorsque ce duo fonctionne de façon optimale que nous pouvons délivrer une réelle valeur pour nos clients.

Concrètement, comment cela se traduit-il ?

Cela commence par un réel intérêt porté par nos managers aux projets professionnels et personnels

de nos consultants. C'est ainsi que nous pouvons les impliquer efficacement dans la création de solutions pour nos clients. Le programme repose aussi sur une prise de conscience, par nos consultants eux-mêmes, de l'importance de leur contribution (d'où la création d'un réseau d'ambassadeurs). Par ailleurs, On Track s'appuie sur le déploiement de processus et outils qui permettent la concrétisation de ces comportements vertueux : transparence sur les opportunités de développement et de carrière, outils de partage des connaissances, etc.

Quel est le rôle des ambassadeurs ?

Les ambassadeurs sont des consultants sélectionnés dans les différentes entités AKKA parce qu'ils sont les meilleurs éléments pour soutenir la transformation de l'entreprise. Des « managers ambassadeurs » agissent comme « courroies de transmission » entre les ambassadeurs et le leadership. On demande avant tout aux ambassadeurs de communiquer sur le projet et de se comporter de façon exemplaire, afin d'inspirer leurs pairs et recruter d'autres ambassadeurs (prise en main de leur développement, partage des connaissances, relations avec les clients, etc.). Ils sont aussi amenés à contribuer à certains projets-clés du groupe. Les 200 premiers ambassadeurs sélectionnés ont été réunis pour la première fois en juin 2018 avec le leadership du Groupe AKKA lors d'une convention à Genève. Ils travaillent maintenant sur des plans d'action par pays, afin de replacer les consultants au cœur de l'entreprise. ♦

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.4.2 ♦ Embarquer les consultants avec l'appli One AKKA

Dans le cadre du projet On Track, l'application One AKKA a été lancée fin 2018 pour soutenir des campagnes permettant d'impliquer plus les consultants dans la vie de l'entreprise en les rendant acteurs. Elle est testée en France dans un premier temps avant d'être déployée à l'international. Plusieurs campagnes sont proposées dans quatre thématiques. La participation de chacun est récompensée par l'attribution de points qui seront monnayés :

- **tous vendeurs** : diffusion d'informations sur des offres et incitation des consultants à les proposer aux clients chez lesquels ils travaillent via un formulaire de mise en contact,
- **tous recruteurs** : présentation d'un métier par un consultant pour déclencher la cooptation de candidats potentiels par les collaborateurs dans le système d'information RH Talent Soft,
- **tous influenceurs** : publication d'informations en avant-première et incitation des salariés à les relayer sur les réseaux sociaux dans le but de démultiplier l'audience du Groupe,
- **tous acteurs** : diffusion de sondages, enquêtes très rapides pour contribuer à la prise de décision sur des sujets très variés.



2.5 ♦ IMPACT

2.5.1 ♦ Présentation de la démarche

En complément de la stratégie CLEAR 2022 et du programme On Track, le Groupe AKKA a lancé fin 2018, le projet IMPACT. Ce projet accompagne la transformation du Groupe en mettant l'accent sur les individus et sur le leadership. En partant de différents entretiens individuels avec les dirigeants de pays et d'une évaluation de l'équipe de direction, le Groupe a défini sa vision des comportements associés à un leader. Celle-ci s'est nourrie des réflexions menées dans des groupes de travail internes, incluant de jeunes talents ainsi que d'un benchmark marché. Ce travail a permis ainsi d'identifier 22 comportements clés dans 6 clusters qui trouvent leur origine dans les 3 valeurs fondamentales du Groupe : RESPECT, COURAGE et AMBITION. Grâce à cette démarche, AKKA souhaite encourager les comportements positifs et la diversité des équipes pour construire un Groupe leader dans son secteur. Le référentiel est fondé sur une approche « à la carte » et est en lien avec les profils de poste et avec la définition de fonction. Le référentiel précise les indicateurs clés de performance et de comportements pour une évaluation basée sur les faits et les actions. Il est en cours de déploiement dans le cadre de plusieurs processus RH, dont le recrutement et la

gestion de la performance.

Le Groupe a commencé par former la communauté des RH, les gestionnaires des ressources humaines, les gestionnaires d'affaires et les membres de la direction générale.



**CE PROJET ACCOMPAGNE
LA TRANSFORMATION DU
GROUPE EN METTANT
L'ACCENT SUR LES
INDIVIDUS ET SUR
LE LEADERSHIP.**

3. DÉVELOPPER DES TECHNOLOGIES INNOVANTES ET RESPONSABLES



3.1 ♦ Enjeux business

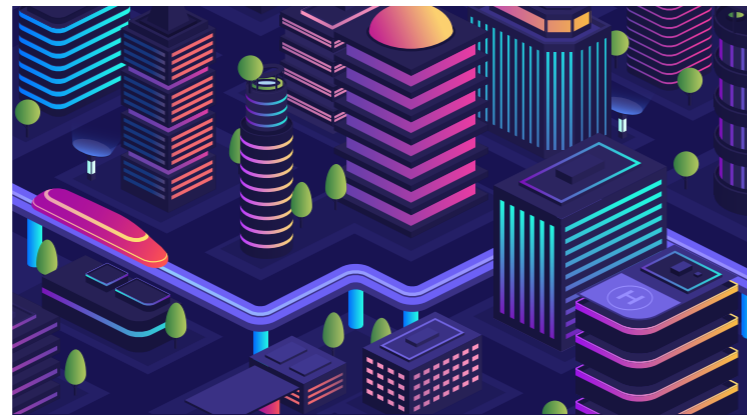
Leader de la mobilité en Europe, le Groupe AKKA a pour ambition de poursuivre sur sa dynamique de croissance en s'appuyant sur une stratégie des équilibres géographique, sectoriel, portefeuille client et financier afin de capter la croissance des marchés.

Pour cela, le Groupe met l'accent sur la maîtrise des technologies du futur qui impactent notre environnement, et les services aux personnes. La conduite autonome, l'Internet des objets, la robotique sont ainsi des compétences, à la croisée de plusieurs secteurs, qui sont très recherchés par les acteurs de l'automobile, de l'aéronautique, du ferroviaire et plus généralement de la Smart City. Le développement des secteurs Life Sciences, en pleine croissance et profondément transformé par le digital, constitue également un axe fort.

Si ces services apportent une partie de la solution en matière de développement durable il n'en reste pas moins que le Groupe doit sans cesse innover pour permettre à la technologie d'être au service des grands enjeux sociaux et environnementaux du XXI^e siècle.



**LE GROUPE DOIT
SANS CESSER INNOVER
POUR PERMETTRE À LA
TECHNOLOGIE D'ÊTRE
AU SERVICE DES GRANDS
ENJEUX SOCIAUX
ET ENVIRONNEMENTAUX
DU XXI^e SIÈCLE.**



Le Groupe AKKA considère certains enjeux environnementaux comme une opportunité de croissance et de développement durable. C'est le cas pour la mobilité avec le développement de la voiture électrique, mais aussi avec de nouvelles solutions de co-voiturage sur véhicules autonomes.

Le développement de l'Intelligence Artificielle est aussi une opportunité forte pour répondre aux besoins des personnes, et plus particulièrement celles qui sont en situation de handicap. Le Groupe a commencé par former la communauté des RH, les gestionnaires des ressources humaines, les gestionnaires d'affaires et les membres de la direction générale.



**LE GROUPE MET
L'ACCENT SUR
LA MAÎTRISE DES
TECHNOLOGIES
DU FUTUR.**

3.2 ♦ Mettre les technologies au service des Hommes

3.2.1 ♦ Handiroad, une innovation au service des personnes à mobilité réduite



Handiroad est une application visant à faciliter la mobilité et l'accessibilité grâce à des trajets optimisés et à sécuriser les personnes à mobilité réduite tout en rassurant leur entourage. La solution propose des remontées d'alertes et de géolocalisation ainsi que des services d'assistance en cas de difficulté. Cette innovation technologique, source d'une plus grande autonomie des personnes en situation de handicap, est née de la rencontre entre Stéphanie Magy, porteuse du projet, atteinte d'une maladie neurodégénérative et AKKA. La mission Handikap a apporté son soutien technique, financier et de communication pour mener à bien le projet développé dans le centre de recherche de Bordeaux du Groupe. Au-delà de l'application, Handiroad vise à créer une communauté d'entraide pour faciliter la vie des 25 millions de personnes concernées par la mobilité réduite et de leurs proches.



3.2.2 ♦ Intelligence Artificielle et handicap

ENTRETIEN
AVEC William Rollin
Business manager



Une équipe de développeurs a créé un prototype de casque de contrôle mental pour les personnes atteintes de locked-in syndrome. Pouvez-vous nous expliquer le contexte de ce projet ?

Trois de nos développeurs (deux Tunisiens et un Espagnol) ont profité de leur disponibilité momentanée pour mener un projet philanthropique, intéressant sur le plan sociétal et éthique. Nous avons été séduits à l'idée d'allier technologie, innovation et solidarité. Il s'agit d'un casque de contrôle mental permettant de piloter de la domotique pour les personnes atteintes par ce syndrome, qui se caractérise par un état neurologique dans lequel la personne, bien que totalement consciente et aux capacités intellectuelles intactes, est complètement paralysée, hormis du regard en général.

Sur le plan technique, quel était l'objectif de ce projet ?

L'intérêt était de démontrer la capacité de nos consultants expérimentés à relever des défis techniques pour développer un produit utile et offrant un véritable service, en peu de temps et en partant de rien. En seulement trois mois, de septembre à décembre 2018, ils ont réussi à mettre au point un prototype qui permet de contrôler des appareils connectés (du type télé, radio, volets...) dans une interface avec des commandes simples (haut, bas, valider) afin d'accroître le champ des possibles de ces personnes qui vivent généralement à domicile.

Ce type de projet est-il reproductible ?

Ce prototype a été présenté à la direction marketing du Groupe et est valorisé auprès des clients. Il démontre notre capacité à relever des défis techniques qui ont du sens. Il a aussi valeur d'exemple en interne puisque tous les collaborateurs peuvent potentiellement être force de proposition. ♦

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

3.3 ♦ Technologies au service de l'environnement

3.3.1 ♦ Link & Fly

Le Groupe AKKA a transposé au marché aéronautique ses innovations afin d'imaginer l'avion du futur. Link&Fly combine avion et train pour apporter de la modularité et accélérer les transferts de fret ou de passagers entre ces deux moyens de transport. Le projet met en avant la polyvalence de la cabine grâce à des modules interchangeables sur rails pouvant être embarqués directement sur un avion sans fuselage. La cabine peut transporter jusqu'à 162 passagers ou des containers ou même être personnalisée pour intégrer les deux. Les gains sont économiques pour les aéroports en réduisant les temps de transfert, les industriels de l'aéronautique, mais aussi environnementaux par le partage des modules réduisant la consommation de matières premières des avions ou des trains.



3.3.2 ♦ Link&Go

En février 2013, après deux ans de recherche et développement, le Groupe AKKA présentait au grand public la Link&Go, seul concept-car électrique autonome du futur. Projet emblématique du Groupe, ce véhicule sans conducteur n'a cessé d'évoluer pour repousser toujours plus loin les enjeux technologiques de la ville intelligente de demain. Aujourd'hui, AKKA ne considère plus seulement la Link&Go comme un véhicule autonome, mais le Groupe l'imagine dans un environnement intelligent et connecté en vue d'intégrer de nouvelles solutions comme l'auto-partage afin de répondre aux nouveaux usages, mais aussi de réduire les émissions de CO₂ des villes de demain.

3.3.3 ♦ Mobilité durable et auto partage

Le Groupe AKKA a coopéré avec le groupe TransDev pour le développement d'un service de mobilité dans la zone périurbaine de Rouen.

Grâce au savoir-faire développé dans le véhicule électrique autonome, le Groupe a été retenu par Transdev pour expérimenter le premier service de mobilité partagée et autonome à la demande sur routes ouvertes en Europe. Transdev est un acteur majeur du Rouen Normandy Autonomous Lab. Celui-ci a pour vocation de desservir différentes destinations au sein de la « Technopôle du Madrillet ». Il s'agit de desservir le premier et dernier kilomètre en proposant un service de mobilité dans une zone périurbaine de Saint-Étienne du Rouvray pour laquelle les solutions de transport public classiques ne sont pas adaptées.

Les équipes Transdev et AKKA ont conjointement conçu, développé, intégré et mis au point le système autonome utilisé aujourd'hui dans les véhicules Transdev. Ce système comprend toutes les briques d'automatisation nécessaires à la localisation, le suivi de trajectoire et la gestion de l'environnement d'un véhicule en route ouverte sous contraintes de temps réel. Depuis l'étude jusqu'au développement des algorithmes d'Intelligence Artificielle, AKKA a de nouveau démontré ses capacités dans le domaine des systèmes autonomes complexes pour accompagner des acteurs majeurs de la mobilité.

→ Voir aussi chapitre 3.3 : Activités en matière de Recherche et Développement

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

4. ÊTRE PERFORMANT



4.1 ♦ Enjeux intégration

Comme annoncé dans le précédent rapport RSE, le Groupe confirme l'avancement de son plan d'intégration. En effet, la cartographie des risques a montré la nécessité d'intégrer les BU et de communiquer partout dans le monde sous une seule marque.

Avec le déploiement de son plan stratégique Clear 2022, le Groupe AKKA poursuit donc la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, plus intégrée. Celle-ci lui permet de mener un pilotage de l'activité plus fin, tant au niveau des offres que de la politique des ressources humaines ou encore de la qualité des prestations rendues. Ce pilotage de la performance financière est essentiel pour le Groupe. Ce pilotage reste fidèle aux valeurs du Groupe, guidé par un fort esprit entrepreneurial et une culture de la performance.



AVEC LE DÉPLOIEMENT DE SON PLAN STRATÉGIQUE CLEAR 2022, LE GROUPE AKKA POURSUIT DONC LA MISE EN ŒUVRE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION, PLUS INTÉGRÉE.

4.2 ♦ Dialogue avec les parties prenantes

4.2.1 ♦ En direct avec les collaborateurs



Le maintien d'un dialogue fort et constructif avec l'ensemble des collaborateurs a toujours été un objectif cher à la Direction générale du Groupe AKKA. Pour cela, elle va à la rencontre des agences dans tous les pays où le Groupe est implanté en organisant des rencontres internes. Celles-ci permettent d'échanger sur la stratégie du Groupe et sa mise en œuvre sur le terrain. Ces moments d'échanges, non obligatoires mais pris sur le temps de travail, sont l'occasion d'une présentation en plénière de la stratégie du Groupe, de la valorisation d'actions relatives à la vie de l'entreprise, d'un temps de discussion informel et d'un focus régional au cours duquel des consultants ont aussi l'opportunité de présenter leur projet.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

4.2.2 ♦ Tchat CEO et CHO et petits déjeuners mensuels : des rendez-vous réguliers

En France comme en Allemagne, des points récurrents sont organisés plusieurs fois par an avec la direction générale. En France par exemple, deux tchats annuels (55% de taux de participation), animés par le CEO France et le DRH France, sont diffusés en direct afin de permettre à tous les collaborateurs de participer à distance. Les questions peuvent être envoyées à l'avance ou en direct. Ils interviennent également à l'occasion de petits-déjeuners dans les régions en présence d'une dizaine de consultants avec lesquels ils échangent sur des questions globales ou plus personnelles.

4.2.3 ♦ Rencontres avec les clients

L'exposition sur les salons professionnels est l'occasion de démontrer le savoir-faire technologique du Groupe et d'entretenir une relation privilégiée avec les clients. Tous les deux ans, AKKA aménage un chalet sur le salon du Bourget. Ce stand fermé permet de recevoir dans un cadre privatif les clients invités lors des journées réservées aux professionnels, étudiants et collaborateurs. Le Groupe participe aussi au Dubai Air Show, un événement orienté sur l'offre aéronautique et la modification avion.

4.3 ♦ Environnement

Comme évoqué précédemment, le Groupe AKKA a un faible impact sur l'environnement, mais il ne le minimise pas pour autant. La politique environnementale du Groupe est déclinée dans l'ensemble des sites, avec ou sans certification extérieure. Toutefois, quatre sujets font l'objet d'attention particulière sous forme de plan d'action : le changement climatique via les consommations énergétiques, la mobilité, les green IT et la réduction des déchets.

4.3.1 ♦ Mobilité et Gaz à Effet de Serre

Représentant l'impact CO₂ majeur du Groupe la politique de mobilité est régulièrement revue pour intégrer plus encore le changement climatique, réduire les consommations énergétiques et par là même l'empreinte carbone. Ainsi, le choix des véhicules est conditionné aux émissions de CO₂ par kilomètre. Par ailleurs, le Groupe a développé et généralisé des solutions de visio-conférence pour faciliter les synergies entre équipes, sans pour autant augmenter les émissions de carbone.

4.3.2 ♦ Green IT et GES

Les déchets d'équipements électriques et électroniques sont systématiquement triés et recyclés auprès d'opé-

rateurs agréés dans chaque pays du Groupe. Toutefois, les véritables enjeux se situent dans la consommation énergétique des data centers. La direction IT travaille donc à rationaliser la gestion de ses serveurs locaux et à les réorganiser dans ses principaux data center. Cela aura pour but de réduire la consommation d'électricité et les émissions de GES liées. À noter que la République Tchèque fait office de précurseur dans le Groupe puisque l'ensemble des sites y sont certifiés ISO 50001 afin de maîtriser les consommations énergétiques.

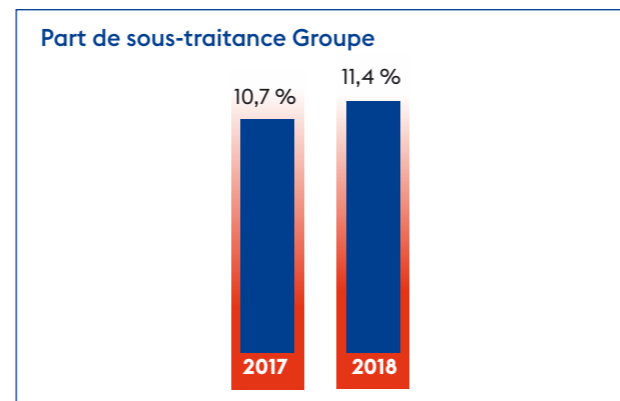
4.3.3 ♦ Déchets

Depuis de nombreuses années, le Groupe a mis en place un système de tri et de recyclage des déchets de bureaux. L'apport volontaire est généralisé sur l'ensemble des sites de manière à supprimer les poubelles individuelles et à faciliter le tri sélectif. Enfin, différents sites sont certifiés ISO 14001 et pilotent leur démarche environnementale via ce système de management.

4.4 ♦ Éthique des affaires

Bien que le risque de corruption ou de conflit d'intérêt soit faible, le Groupe a toutefois engagé un plan d'actions en la matière et surveille l'évolution de ce risque. Ainsi, depuis longtemps le *Code de conduite* du Groupe est appliqué par toutes les filiales. Outil de vigilance en matière de lutte contre la corruption et la concurrence déloyale, il référence les préceptes applicables dans la relation entre le Groupe AKKA et ses partenaires, par l'ensemble des collaborateurs. Amené à traiter avec de nombreuses parties prenantes, l'enjeu du Groupe est d'adopter une attitude responsable en tant que tiers de confiance dans la chaîne de valeur.

En France, le *Code de conduite* est envoyé à l'ensemble des fournisseurs français de sous-traitance et achats industriels, depuis 2016. En Allemagne, il fait partie intégrante du cadre juridique gérant la relation entre les parties.



RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

L'établissement du présent rapport RSE couvrant l'année civile 2018 a été réalisé conformément aux demandes du Code des Sociétés belge. Compte tenu de son orientation internationale, le Groupe prend en compte les principes et recommandations du *Global Reporting Initiative*. En tant que signataire du Global Compact, le Groupe présente ici sa communication sur le progrès pour l'année 2018.

PÉRIMÈTRE DU REPORTING EXTRA-FINANCIER

Le rapport RSE est élaboré en cohérence avec le reporting financier et les données quantitatives sont issues du système d'information interne. Les données sont reportées en référence aux périmètres suivants :

Groupe : Le périmètre dit « Groupe » intègre les données consolidées du Groupe AKKA SE.

France : Le périmètre dit « France » intègre l'ensemble des données extra-financières relevant des entités Aéroconseil, AKKA I&S, AKKA Informatique et Systèmes, AKKA Ingénierie Produit, AKKA Life Science, AKKA Manager, AKKA Research, AKKA Services, AKKA Technologies, EKIS France, Real Fusio, OPERANTIS, Corialis Engineers, MATIS Hightech, et MATIS SA.

Allemagne : Le périmètre dit « Allemagne » intègre les données RSE relevant des entités AKKA Co. GmbH KGaA; AKKA Management Services GmbH; AKKA DNO GmbH; AKKA DSW GmbH; AKKA EMC GmbH, AKKA DSO GmbH; AKKA Germany GmbH; AKKA Deutschland GmbH, Proceda GmbH, ATP Automotive Testing Paperung.

République Tchèque : Le périmètre dit « République Tchèque » intègre les données RSE relevant de l'entité MBTech Bohemia.

REMARQUES PRÉALABLES :

Le nombre d'entités intégrées dans le reporting RSE consolide sa progression. En 2018, le rapport couvre ainsi l'ensemble des entités françaises et allemandes, et intègre une filiale appartenant à la BU International.

Dans la mesure du possible, les indicateurs sont présentés sur la période 2017-2018. Toutefois, nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que la comparabilité des indicateurs n'est pas toujours opportune compte tenu de l'extension régulière du périmètre de reporting.

Le périmètre du rapport concerne uniquement les données de fonctionnement et n'intègre que partiellement les indicateurs relatifs aux projets confiés.

DÉFINITION DES INDICATEURS :

Le Groupe AKKA opère dans de nombreux pays où la législation et les cultures ne sont pas identiques. Ainsi, certains indicateurs relevant du reporting extra-financier français ont fait l'objet d'un arbitrage quant à leur définition. Le Groupe a ainsi établi son propre référentiel de reporting RSE.

Effectifs

Tous les types de contrats sont pris en compte dans les effectifs (contrats permanents, contrats à durée déterminée et contrats d'apprentissage) à l'exception des contrats suspendus (congrés parentaux et sabbatiques).

Répartition des effectifs par zone géographique		
%	2018	2017
France	7 795	6 996
Allemagne	4 984	3 951
République Tchèque	546	532
Groupe	17 228*	15 587

*Hors PDS TECH (+ 3 791). Total: 21 019

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Répartition par type de contrat				
2018	France	Allemagne	République Tchèque	Groupe*
Permanent	7 463	4 852	400	16 307
Dont Femmes	1 827	1 086	44	3 808
Temporaire	332	132	146	921
Dont Femmes	102	37	21	214

* Hors PDS TECH

Répartition par type d'emplois des contrats permanents*			
	France	Allemagne	République Tchèque
Plein-temps	7 230	4 437	361
Dont Femmes	1 658	813	56
Mi-temps	233	415	39
Dont Femmes	169	354	13

* Données Groupe indisponibles

Répartition par Age								
	France		Allemagne		République Tchèque		Groupe	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018*	2017
< 25 ans	478	553	242	148	32	28	1 163	995
25-30 ans	1 956	1 697	1 181	804	142	146	4 630	3 794
30-40 ans	2 936	2 533	1 926	1 561	218	213	6 241	5 951
40-50 ans	1 576	1 456	957	869	117	101	3 226	3 117
50-55 ans	442	406	352	303	15	23	976	890
>50 ans	407	351	326	266	22	21	992	840

* Hors PDS TECH

Répartition par genre								
%	France		Allemagne		République Tchèque		Groupe	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018*	2017
Femmes	24	24	22	22	13	12	23	23
Hommes	76	76	78	78	87	88	77	77

* Hors PDS TECH

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Absentéisme :

Les types d'absences prises en compte dans le taux d'absentéisme sont les arrêts pour maladie et pour accident de travail.

Le taux est calculé en divisant le nombre de jours d'absences par le nombre de jours travaillés théorique sur la période.

Absentéisme		
	2018	2017
France	3,14	2,82
Allemagne	4,67	6,03
République Tchèque	3,40	2,55

Accidents du travail

Nombre d'accidents du travail avec arrêt : Les accidents considérés sont ceux reconnus par les instances officielles.

Nombre d'heures travaillées : Temps de travail réel dans la définition contractuelle du terme (congrés payés et RTT exclus).

Nombre de jours de travail perdus : La comptabilisation des jours perdus suite à un accident du travail est réalisée en jours calendaires.

Taux de fréquence : Nombre d'accidents avec arrêt intervenus dans l'année / Nombre d'heures travaillées x 1 000 000

Taux de gravité : Nombre de jours de travail perdus dans l'année suite à un accident du travail intervenu dans l'année ou suite à une rechute / Nombre d'heures travaillées x 1 000

Accident du travail						
	France*		Allemagne		République Tchèque	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Accident avec arrêt de travail	35	36	76	32	3	1
Taux de fréquence	3,04	3,45	9,41	5,31	0,3	1,05
Taux de gravité	0,106	0,06	0,11	0,06	0,38	0,02

Formation

L'effort de formation est présenté en heures. Si l'information détaillée n'est pas disponible, 1 jour équivaut à 7 heures (France) ou à 8 heures (Allemagne) de formation.

Tous les types de formation internes et externes sont pris en compte pour tous les types de contrats.

Exclusions France : Les Congés Individuels de Formation (CIF), les heures de formation des stagiaires et des contrats d'apprentissage.

Exclusions Allemagne : Les sessions de coaching et de « on-the-job training ».

Formation (heures)	France		Allemagne		République Tchèque	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	41 900	46 246	60 897	47 882	31 624	31 330

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Emploi de personnes handicapées

Le % d'employées en situation d'handicap par rapport à l'effectif total.

Effectif en situation de handicap		
%	2018	2017
France	2,80	2,01
Allemagne	0,87	1,03
République Tchèque	1,20	0,94

Consommation énergétique

La consommation d'énergie reportée couvre : les bâtiments (bureaux, workshops), les véhicules de fonction et les processus de type industriel.

	France		Allemagne		République Tchèque	
	2018	2017	2018*	2017	2018	2017
CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE (GWH)	6,7	6	23,1	20,5	3	2,7
Dont Bâtiments	6,6	6	15,8	20,4	1,8	1,4
DONT VÉHICULES DE FONCTION (L)						
Diesel	448 143	402 884	643 446	734 750	208 322	208 464
Essence	-	-	35 248	11 621	4 720	1 624

* Données fournies 2018 et estimations sur base de la consommation 2017 (eau chaude, mazout de chauffage, autre).

Emission GES

Les émissions de gaz à effet de serre relèvent du Scope 1 : Emissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel (hormis fuites de fluides frigorigènes pour lesquelles les données ne sont pas disponibles), du Scope 2 : Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité / réseaux de chaleur et d'une partie du Scope 3 : Emissions liées aux voyages d'affaires.

	France		Allemagne		République Tchèque	
	2018	2017	2018**	2017	2018	2017
TOTAL EMISSIONS (TCO2)	7 235	4 769	12 102	11 709	1 714	1 606
Dont Bâtiments	417	404	5 890	8 010	596	510
Dont véhicules de fonction	1 124	1 055	1 967	2 169	557	552
Dont processus	-	-	2 715	-	498	510
Dont voyages d'affaires	5 693*	3 310	1 529	1 529	50	46

*Pour la France, la forte augmentation constatée de TCO2 en France est due à l'augmentation du nombre de long-courriers, du fait de l'acquisition de PDS Tech basé à Dallas. La consommation globale de CO2 augmente du fait de la modification de méthodologie de DEFRA 2018, comparée à celle de 2017, dont 130,81% pour les longs courriers.

** Données fournies 2018 et estimations sur base des émissions 2017 (eau chaude, mazout de chauffage).

Les informations présentées sont établies en cohérence avec la nature des activités d'AKKA Technologies et des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux qui y sont associés. Ainsi, les informations suivantes requises par la loi sont moins pertinentes au regard de l'activité de service du Groupe AKKA, exercée principalement dans des bureaux :

RESPONSABILITÉ SOCIALE DU GROUPE & INDICATEURS DE PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

- Elimination du travail forcé ou obligatoire à l'abolition effective du travail des enfants.
- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement.
- Mesures de prévention de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.
- Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.
- Lutte contre le gaspillage alimentaire.
- Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales.
- Utilisation des sols.
- Adaptation aux conséquences du changement climatique. Par ailleurs, compte tenu de leurs liens avec les projets menés par le Groupe pour le compte de ses clients, les thématiques suivantes ne peuvent être développées. Le Groupe a cependant conscience de l'impact que ses projets peuvent avoir sur l'environnement.
- Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation.
- Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.
- Mesures prises en faveur de la santé et la sécurité du consommateur.

Tableau de correspondance GRI, ISO 26000, et Global Compact

Indicateur	Global Reporting Initiative (GRI)	ISO 26000	Global Compact	Référencement
SOCIAL				
Total Collaborateurs par type d'emploi				
Total Collaborateurs par type de contrat				
Total Collaborateurs par groupe d'âge	G4-10	6.4.3		5.1
Total Collaborateurs par sexe				
Dialogue social				
Absentéisme	G4-LA7			
Accident du travail	G4-LA6	6.4.4/5/6	3	5.2.2
Qualité et Bien-être au travail	GRI 403-6		3	5.2.2
Politique de formation et heures de formation	G4-LA9	6.4.7	3	5.2.3
Évaluation annuelle de carrière	G4-LA11	6.4.4	3	5.2.3
Politique de mobilité interne	GA-LA11	6.4.7	3	5.2.5
Egalité des genres	G4-LA12	6.3.7/8/9/10	6	5.1.5.3
Embauche et intégration des personnes handicapées	G4-HR3	6.3.5	6	5.1.5
Politique Anti-discrimination et diversité	G4-HR3	6.3/7/10	6	5.1.5
Respect des libertés fondamentales et du droit d'association	G4-11		3	5.1.5.1
Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	G4- HR4/LA13/LA14	6.3.10	6	5.1.5
ENVIRONNEMENT				
Traitement et recyclage des déchets	G4-EN22			5.4.3.3
Consommation énergétique	G4-EN3	6.5.4	7, 8 et 9	5.4.3
Gaz à émission à effet de serre	G4-EN15/16/17	6.5.5		5.4.3
ENJEUX SOCIÉTAUX				
Implantation territoriale et locale	EC8	6.8.5		5.1.2/3/4
Dialogue avec les parties-prenantes		5.3.3		5.4.2
Partenariat et sponsoring		6.8.4 /9		5.1.2
Importance des sous-traitants	G4-EC9	6.6	1, 2 et 9	5.4.4
Recherche et développement		6.8.4		5.3.3 et section dédiée R&D (chapitre 3)
Anti-corruption	G4-56	6.6.3/4	10	5.4.4



6

**ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS**

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

COMPTE DE RÉSULTAT en milliers d'euros	Annexe note n°	31 déc. 2018	31 déc. 2017
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	1 505 326	1 334 388
Charges externes	3.2	(378 884)	(357 576)
Impôts et taxes		(12 262)	(9 330)
Charges de personnel	3.3	(982 359)	(861 953)
Amortissements & Provisions nets	3.4	(20 350)	(14 961)
Autres charges courantes		(3 479)	(3 381)
Autres produits courants		8 254	5 972
Résultat des entités mises en équivalence	4.4	1 828	2 290
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ		118 075	95 450
Actions gratuites et Stock Options	4.11	(9 779)	(6 203)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		108 296	89 248
Autres produits et charges non courants	3.5	(18 231)	(13 962)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		90 065	75 286
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	3.6	174	432
Coût endettement financier brut	3.6	(14 894)	(12 632)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(14 720)	(12 200)
Autres produits et charges financiers	3.6	(2 395)	(3 812)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		72 950	59 273
Charge d'impôt	3.7	(19 891)	(15 209)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ		53 058	44 064
Participations ne donnant pas le contrôle		(2 914)	(4 811)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		50 145	39 253
Résultat par action		2,55 €	2,00 €
Résultat dilué par action		2,50 €	1,96 €
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation		19 641 030	19 665 727
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires majoré des actions potentielles dilutives		20 071 917	20 016 167

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	53 058	44 064
Gains et pertes actuariels sur engagement de retraite	563	19
Effet de l'impôt relatif aux éléments non recyclables	(160)	(8)
Eléments non recyclables au compte de résultat	403	11
Gains et pertes sur instruments financiers de couverture	308	527
Variation des écarts de conversion	(281)	(673)
Effet de l'impôt relatif aux éléments recyclables	(94)	(172)
Eléments recyclables au compte de résultat	(67)	(317)
RESULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	53 395	43 758
Participations ne donnant pas le contrôle	2 611	5 004
Part du Groupe	50 784	38 754

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF en milliers d'euros	Annexe note n°	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Goodwill	4.1	360 847	285 648
Immobilisations Incorporelles	4.3	19 990	17 368
Immobilisations Corporelles	4.3	91 160	82 927
Actifs financiers non courants	4.5	40 340	34 621
Titres des entreprises associées et coentreprises	4.4	46 230	45 830
Autres actifs non courants	4.6	31 109	28 083
Impôts différés - actif	3.7.3	34 092	34 464
Actifs Non Courants		623 767	528 943
Stock et en-cours		12 716	6 209
Clients et comptes rattachés	4.7	261 908	232 582
Autres créances	4.8	86 112	98 067
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.10 et 5.1	271 785	430 892
Actifs courants		632 520	767 750
TOTAL ACTIF		1 256 289	1 296 693

PASSIF en milliers d'euros	Annexe note n°	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Capital	4.11	31 047	31 047
Primes liées au capital	4.11	656	-
Réserves de consolidation		176 520	161 456
Résultat net part du groupe		50 145	39 253
Capitaux propres part du groupe		258 368	231 756
Participations ne donnant pas le contrôle		305	34 501
Capitaux propres		258 673	266 258
Provisions non courantes	4.12	26 689	25 706
Passifs financiers non courants	4.13	479 860	516 022
Impôts différés - passif	3.7.3	13 667	4 466
Passifs non courants		520 215	546 195
Provisions courantes	4.12	4 307	5 751
Passifs financiers courants	4.13	71 155	109 902
Fournisseurs		118 055	86 225
Etat - impôts sur les bénéfices		7 822	6 328
Dettes fiscales et sociales hors IS	4.15	212 806	208 141
Autres dettes	4.16	63 255	67 894
Passifs courants		477 401	484 241
TOTAL PASSIF		1 256 289	1 296 693

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE en milliers d'euros	Section	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Résultat net consolidé		53 058	44 064
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) liés aux amortissements et des pertes de valeur (hors BFR)		21 837	18 765
Élimination du résultat des Mises en équivalence	4.4	(1 828)	(2 290)
Dividendes perçus par des sociétés Mises en équivalence	4.4	1 428	-
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) d'impôt	3.7.2	18 374	15 281
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) calculés lié aux normes IFRS (1)		6 192	4 959
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) de cessions nettes		(2 605)	(1 939)
Réintégration des charges (+) ou élimination des produits (-) liés à l'endettement financier net	3.6	14 720	12 200
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		111 176	91 041
Impôt versé		(12 144)	(13 869)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	5.2	30 450	(8 046)
Flux net de trésorerie lié aux activités opérationnelles		129 482	69 127
Acquisitions d'immobilisations	4.1 et 4.3	(35 708)	(38 858)
Cessions d'immobilisations		6 159	229
Variation des immobilisations financières		(9 736)	(4 599)
Incidence des variations de périmètre	5.3	(126 240)	(87 713)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		(165 526)	(130 942)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	5.4	(13 768)	(11 804)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	4.1.3	15 460	453 439
Remboursement d'emprunts	4.1.3	(107 975)	(95 268)
Intérêts financiers nets reçus		174	432
Intérêts financiers nets payés		(16 824)	(12 315)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		(122 934)	334 483
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères		(129)	(734)
VARIATION DE TRÉSORERIE		(159 106)	271 934
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires d'ouverture	5.1	430 892	158 958
Trésorerie, équivalents de trésorerie et découverts bancaires de clôture	5.1	271 785	430 892
VARIATION DE TRÉSORERIE		(159 106)	271 934

(1) Les charges calculées en IFRS sont constituées de la valorisation des stocks-options et actions gratuites (IFRS 2), et de l'impact de l'intégration des frais d'émission d'emprunt dans le TIE.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Montants en milliers d'euros	Nombre d'actions		Résultat de l'exercice	Écart de conversion	Capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres consolidés
	Composant le capital	Auto-détenues					
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2017	20 277 690	618 267	19 659 424	31 025	199 964	29 530	229 495
Résultat de l'exercice	-	-	39 253	-	39 253	4 811	44 064
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(853)	(499)	192	(306)
Résultat global consolidé	-	-	39 253	(853)	38 754	5 004	43 756
Variation de capital de l'entreprise consolidante	14 300	-	(22)	-	-	-	-
Variation du périmètre de consolidation	-	-	(606)	-	(606)	(35)	(641)
Affectation de résultat	-	-	12 715	-	-	-	-
Dividendes	-	-	(11 804)	-	(11 804)	-	(11 804)
Impact des actions gratuites et des stocks options	-	-	5 253	-	5 253	-	5 253
Autres variations	-	7 996	(7 996)	2	196	2	198
Capitaux propres au 31 décembre 2017	20 291 990	626 263	19 665 728	31 047	231 757	34 502	266 259
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2018	20 291 990	626 263	19 665 728	31 047	231 757	34 502	266 259
Résultat de l'exercice	-	-	50 145	-	50 145	2 914	53 058
Autres éléments du résultat global (1)	-	-	628	12	639	(503)	336
Résultat global consolidé	-	-	50 145	12	50 784	2 611	53 395
Variation de capital de l'entreprise consolidante	-	-	-	-	-	-	-
Variation du périmètre de consolidation	-	-	(17 797)	(828)	(18 626)	(36 808)	(55 434)
Affectation de résultat	-	-	39 253	-	-	-	-
Dividendes (2)	-	-	(13 768)	-	(13 768)	-	(13 768)
Impact des actions gratuites et des stocks options	-	-	8 207	-	8 207	-	8 207
Autres variations	-	24 697	(24 697)	-	14	-	14
Capitaux propres au 31 décembre 2018	20 291 990	650 960	19 641 031	31 047	258 368	305	258 673

(1) Au 31 décembre 2018, le montant des gains et pertes actuariels est de (2 845) K€, celui des réserves sur opérations de couverture est de (529) K€.

(2) Le montant des dividendes de l'exercice 2018 à verser en 2019 est présenté dans la note 5.3.

La présente annexe comporte les éléments d'informations complémentaires au bilan consolidé dont le total s'établit à 1 256 289 K€ et au compte de résultat consolidé qui se solde par un résultat global part du Groupe de 53 395 K€.

Ces éléments d'informations ne sont présentés que lorsqu'ils ont une importance significative.

Sauf indication contraire, toutes les données chiffrées sont exprimées en milliers d'euros.

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du Groupe AKKA Technologies réuni le 18 mars 2019.

Activité de la société :

AKKA est le leader européen du conseil en ingénierie et services R&D dans les secteurs de la mobilité. AKKA accompagne les industriels des secteurs automobile, aéronautique, ferroviaire et life sciences sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits. Accélérateur d'innovation pour ses clients, AKKA met à leur service son expertise des technologies digitales de pointe (IA, ADAS, IoT, Big data, robotique, informatique embarquée, machine learning...).

Fondé en 1984, le Groupe se distingue par sa forte culture entrepreneuriale et poursuit sa croissance accélérée ainsi que son internationalisation dans le cadre de son plan stratégique CLEAR 2022. Porté par ses plus de 21 000 collaborateurs qui chaque jour mettent leur passion au service de l'industrie de demain, le Groupe a enregistré en 2018 un chiffre d'affaires de 1,5 Md€.

Le siège de la société est situé au 143 avenue Louise, 1050 Bruxelles, Belgique.

AKKA Technologies est coté sur Euronext Paris – Compartiment B – Code ISIN : FR0004180537.

Evènements et transactions significatifs intervenus au cours de l'exercice 2018 :

- > **CLEAR 2022** : AKKA a dévoilé en janvier 2018 son plan stratégique CLEAR 2022. Ce plan va conforter la position d'AKKA comme leader du conseil en technologies dans la mobilité, en améliorant de façon pérenne les performances financières de l'entreprise.
- > **L'acquisition de PDS Tech**, finalisée en novembre 2018, constitue une étape importante de la stratégie de diversification du Groupe dans le secteur aéronautique aux Etats-Unis. Elle permet au Groupe d'acquérir des positions fortes chez ses clients historiques, acteurs majeurs de l'aéronautique américain. A l'instar du succès de son développement en Allemagne, alliant croissance organique et acquisitions structurantes, AKKA déploie son activité de manière sereine et maîtrisée sur le territoire américain. Les bases de la constitution d'un leader dans les services en ingénierie et technologies aux États-Unis sont posées.

Dès 2018, PDS Tech bénéficie de la forte dynamique du marché aéronautique aux Etats-Unis et des premières synergies commerciales avec AKKA. Son chiffre d'affaires 2018 est en croissance organique de plus de 15 % à 303 MUSD, par rapport à 262 MUSD en 2017.

L'acquisition de PDS Tech sera relative dès 2019 grâce à la croissance de son chiffre d'affaires, de ses marges et grâce à un prix d'acquisition inférieur à 100 MUSD, négocié sur la base des performances de l'exercice 2017.

Avec la grande capacité de recrutement d'experts de PDS Tech et la qualité des offres ingénierie d'AKKA, le Groupe est idéalement positionné pour bénéficier de la forte croissance de la demande américaine, pour accompagner l'évolution des pratiques d'externalisation de la R&D des grands industriels et pour profiter de l'accélération de la demande dans l'aéronautique.

- > **Prise du contrôle intégral de MBtech** : en finalisant l'acquisition à 100 % de MBtech en septembre 2018, avec l'acquisition de la participation minoritaire de 35 % détenue par Daimler, AKKA accélère la transformation de sa filiale allemande sous une marque unique et une organisation intégrée. La finalisation de cette transformation est porteuse de nouvelles améliorations de marge pour cette Business Unit.
- > **Transfert de siège** : le Groupe optimise son organisation dans le cadre de son plan stratégique CLEAR 2022. Le renforcement d'AKKA International est très avancé et le transfert du siège social du Groupe à Bruxelles, au cœur de l'Europe, est effectif. Il conforte ainsi l'accélération du développement international du Groupe.

1. PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

1.1 ♦ Référentiel

Les comptes consolidés du Groupe AKKA Technologies sont établis conformément aux normes et interprétations IFRS publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptées par l'Union Européenne à la date de clôture.

Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission Européenne à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr

1.2 ♦ Nouvelles normes et interprétations IFRS

Le Groupe a appliqué les normes IFRS 15 « Produit des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » au 1^{er} janvier 2018, sans retraiter les exercices comparatifs. L'effet cumulatif de la première application de ces normes est non significatif, et celles-ci n'entraînent pas de modification substantielle des principes comptables appliqués par le Groupe.

Les autres normes applicables au 1^{er} janvier 2018 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe :

- Amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée » ;
- Améliorations annuelles, cycle 2014-2016.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les normes, interprétations et amendements adoptés par l'IASB mais non encore applicables au 31 décembre 2018. Il s'agit principalement des normes :

- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » ;
- Amendements à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime » ;
- Amendements à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- Amendements à IAS 28 « Intérêts à long-terme dans des entreprises associés et coentreprises » ;
- Améliorations annuelles, cycle 2015-2017.

L'étude des impacts de l'application de ces normes, amendements et interprétations est en cours.

La norme IFRS 16 « Contrats de locations » est applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette norme introduit des dispositions affectant significativement la représentation comptable des locations ainsi que des agrégats financiers chez les locataires. Sur la base des premières

analyses le Groupe s'attend à des impacts sur les agrégats d'actif immobilisé et de dette financière en cohérence avec les montants d'engagements location au titre d'IAS 17 mentionnés dans la note 9.2, dont l'essentiel est lié aux contrats de location immobilière.

Outre le bilan, seront modifiés le compte de résultat (amortissements et intérêts au lieu de charges de loyers, accélération de la charge résultant de l'actualisation) et le tableau des flux de trésorerie.

Les travaux d'évaluation des montants à comptabiliser au 1^{er} janvier 2019, sont en cours de finalisation. L'impact sur les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2019 sera non significatif. L'interprétation IFRIC 23 vient compléter les dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » en précisant les modalités d'évaluation et de comptabilisation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat. Cette interprétation est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. L'analyse des impacts de la mise en œuvre de cette interprétation est en cours, l'impact attendu sur les comptes du Groupe est non significatif.

S'agissant des autres normes, interprétations et amendements mentionnés ci-dessus, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes.

1.3 ♦ Estimations de la direction

La préparation des comptes consolidés en normes IFRS nécessite de recourir à des estimations et de formuler des hypothèses ayant un impact sur les états financiers. Ces dernières sont prises en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent. Les résultats réels peuvent de ce fait s'avérer différents des estimations initialement formulées.

Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte macroéconomique actuel et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture, notamment pour les estimations ci-après.

Le recours à des estimations affecte en particulier les données suivantes :

- > les hypothèses retenues pour les tests de dépréciation des actifs (notes 2.10 et 4.2),
- > le calcul des impôts différés actifs (notes 2.5 et 3.7.3),
- > l'évaluation du résultat à l'avancement des affaires (notes 2.1 et 3.1),
- > l'évaluation des provisions et des engagements de retraites (notes 2.15 et 4.12),
- > l'évaluation de la charge d'attribution d'actions gratuites et de performance (note 4.11),
- > l'estimation des projets éligibles au titre des crédits d'impôt recherche (notes 2.19 et 3.3).

1.4 ♦ Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement, un contrôle exclusif, sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

L'analyse du contrôle exclusif est effectuée selon les critères définis par la norme IFRS 10 (pouvoir sur les activités pertinentes, exposition à des rendements variables et capacité d'utiliser son pouvoir pour influencer sur les rendements). Ce contrôle majoritaire est présumé exister dans les sociétés dans lesquelles le Groupe détient directement ou indirectement au moins 50 % des droits de vote. Pour apprécier ce contrôle, sont pris en compte les droits de vote potentiels immédiatement exerçables, y compris ceux détenus par une autre entité.

1.6 ♦ Périmètre de consolidation

Sociétés	% de contrôle	% d'intérêt	Méthodes de consolidation (1)	Pays d'installation
AKKA TECHNOLOGIES SE	-	-	SC	Belgique
AEROCONSEIL SAS	100 %	100 %	IG	France
AKKA ENERGY SAS	100 %	100 %	IG	France
AKKA I&S SAS	100 %	100 %	IG	France
AKKA INFORMATIQUE ET SYSTEMES SAS	100 %	100 %	IG	France
AKKA INGENIERIE PRODUIT SAS	100 %	100 %	IG	France
AKKA LIFE SCIENCE SAS	100 %	100 %	IG	France
AKKA MANAGER SARL	100 %	100 %	IG	France
AKKA RESEARCH SAS	100 %	100 %	IG	France
AKKA SERVICES SAS	100 %	100 %	IG	France
EKIS FRANCE SAS	100 %	100 %	IG	France
EKIS SAS	100 %	100 %	IG	France
ELRON CONSULTING SARL	100 %	100 %	IG	France
ERDIMAT SAS	100 %	100 %	IG	France
MATIS HIGH TECH SA (ex-MATIS TECHNOLOGIES SA)	100 %	100 %	IG	France
MATIS HOLDING SAS	100 %	100 %	IG	France
MODELISATION ASSISTANCE TECHNIQUE INFORMATIQUE SCIENTIFIQUE (MATIS) SA	100 %	100 %	IG	France
OPERANTIS SAS	100 %	100 %	IG	France
OPERANTIS-SI SARL	100 %	100 %	IG	France
REAL FUSIO SAS	100 %	100 %	IG	France
SOLIANIS SARL	100 %	100 %	IG	France
AKKA DEUTSCHLAND GmbH	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA EMV GmbH	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA GERMANY GmbH	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA SERVICES GmbH	100 %	100 %	IG	Allemagne
ATP AUTOMOTIVE TESTING PAPANBURG GmbH	100 %	100 %	IG	Allemagne
ELEKTRONISCHE FAHRWERKSYSTEME GmbH	51 %	51 %	ME	Allemagne
AKKA MANAGEMENT SERVICES GmbH (ex-GIGATRONIK HOLDING GmbH)	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA DNO GmbH (ex-GIGATRONIK KOLN GmbH)	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA DSO GmbH (ex-GIGATRONIK MUNCHEN GmbH)	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA DSW GmbH (ex-GIGATRONIK STUTTGART GmbH)	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA Consulting GmbH (ex-MBTECH CONSULTING GmbH)	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA EMC GmbH (ex-MBTECH EMC GmbH)	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA GmbH & Co. KGaA (ex-MBTECH GROUP GmbH & Co. KGaA)	100 %	100 %	IG	Allemagne
AKKA Verwaltungs GmbH (ex-MBTECH VERWALTUNGS - GmbH)	100 %	100 %	IG	Allemagne
PROCEDA MODELBAU GmbH	100 %	100 %	IG	Allemagne
SYSTEM DESIGN GmbH	100 %	100 %	IG	Allemagne

L'analyse des partenariats effectuée selon les critères définis par la norme IFRS 11 n'a conduit à identifier que des co-entreprises, et pas d'activités conjointes. Les co-entreprises sont consolidées par mise en équivalence. Les goodwill sur les sociétés mises en équivalences sont testés uniquement dans le cas de l'identification d'un indice de perte de valeur, ce qui n'est pas le cas au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017, une société est mise en équivalence (notes 1.6 et 4.4).

1.5 ♦ Date d'arrêt des comptes

Tous les comptes des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation sont arrêtés au 31 décembre 2018.

Sociétés	% de contrôle	% d'intérêt	Méthodes de consolidation (1)	Pays d'installation
GIGATRONIK Austria GmbH	100 %	100 %	IG	Autriche
AKKA FINANCE SPRL	100 %	100 %	IG	Belgique
AKKA BELGIUM SA	100 %	100 %	IG	Belgique
AKKA INTERNATIONAL SA	100 %	100 %	IG	Belgique
AKKA GROUPE AMERIQUE DU NORD INC	100 %	100 %	IG	Canada
AKKA TECHNOLOGIES BEIJING Ltd.	100 %	100 %	IG	Chine
ERLKONIG MANAGEMENT CONSULTING BEIJING Ltd.	100 %	100 %	IG	Chine
MB SIM TECHNOLOGY Co. Ltd.	100 %	100 %	IG	Chine
AKKA CONGO SA	70 %	70 %	IG	Congo
AKKA MIDDLE EAST DMCC	100 %	100 %	IG	Dubai
AKKA TECHNOLOGIES SPAIN SL	100 %	100 %	IG	Espagne
ALL ENERGY CORIALIS WEST AFRICA SL	51 %	51 %	IG	Espagne
CORIALIS ANGOLA SL	100 %	100 %	IG	Espagne
EDELWAY SPAIN SL	100 %	100 %	IG	Espagne
AKKA DEVELOPMENT UK LTD	100 %	100 %	IG	Grande Bretagne
AKKA RESOURCING LIMITED *	100 %	100 %	IG	Grande Bretagne
MBTECH HUNGARY ENGINEERING AND CONSULTING LLC	100 %	100 %	IG	Hongrie
BERTONE DIGITAL MOBILITY SRL	100 %	100 %	IG	Italie
AKKA ENERGY Srl (ex-EPSCO Italy)	100 %	100 %	IG	Italie
AKKA ITALIA SRL	100 %	100 %	IG	Italie
CTP SYSTEM SRL	100 %	100 %	IG	Italie
AKKA JAPAN K.K	100 %	100 %	IG	Japon
AKKA DEVELOPMENT SARL	100 %	100 %	IG	Luxembourg
AKKA NETHERLANDS BV	100 %	100 %	IG	Pays-Bas
AEROCONSEIL PACIFIC SAS	100 %	100 %	IG	Polynésie Française
MBTECH BOHEMIA s.r.o.	100 %	100 %	IG	République Tchèque
AKKA ROMSERV SRL	100 %	100 %	IG	Roumanie
AKKA TECHNOLOGIES SINGAPORE	100 %	100 %	IG	Singapour
AKKA SLOVAKIA S.r.o.	100 %	100 %	IG	Slovaquie
AKKA SWITZERLAND SA	100 %	100 %	IG	Suisse
EDELWAY AG	100 %	100 %	IG	Suisse
AKKA LIFE SCIENCE AG (ex-EDELWAY GENEVA)	100 %	100 %	IG	Suisse
THE AKKADEMY SWITZERLAND SA	100 %	100 %	IG	Suisse
AKKA DIGITAL SWISS AG (ex-GIGATRONIK TECHNOLOGIES AG)	100 %	100 %	IG	Suisse
LEORA HUMAN CAPITAL SA	100 %	100 %	IG	Suisse
AKKA TECHNOLOGIES MUHENDISLIK VE DANISMANLIK Limited Sirketi LLC	100 %	100 %	IG	Turquie
MBTECH MUHENDISLIK VE DANISMANLIK Limited Sirketi LLC	100 %	100 %	IG	Turquie
AKKA DEV US INC	100 %	100 %	IG	USA
AKKA GROUP NORTH AMERICA Inc.	100 %	100 %	IG	USA
MBTECH NORTH AMERICA Inc.	100 %	100 %	IG	USA
MB-TECHNOLOGY NA LLC.	100 %	100 %	IG	USA
PDS TECH Inc.	100 %	100 %	IG	USA

(1) SC = Société Consolidante; IG = Intégration Globale; ME = Mise en Equivalence

* La société AKKA Resourcing Limited est exemptée d'audit du fait de la section 479A du Companies Act 2006 en vigueur au Royaume-Uni

1.7 ♦ Comparabilité des comptes

1.7.1 ♦ Principales entrées de périmètre de l'exercice 2018

- Le Groupe a acquis 100 % des titres de PDS Tech. Fondée en 1977, la société PDS Tech est intégrée à 100 % au 1^{er} novembre 2018.

Sa contribution au chiffre d'affaires consolidé depuis le 1^{er} novembre 2018 s'élève à 47,6 M€.

1.7.2 ♦ Principales entrées de périmètre de l'exercice 2017

- Le Groupe a acquis 100 % des titres de CTP System. Fondée en 1990, la société CTP System est intégrée à 100 % au 1^{er} janvier 2017.
- Le Groupe a acquis 100 % des titres d'Edelway. Créé en 2007, le Groupe Edelway est intégré au 1^{er} janvier 2017. Ses principales entités sont les suivantes :
 - Edelway AG,
 - AKKA Life Sciences AG (ex- Edelway Geneva),
 - Leora Human Capital,
 - Edelway Spain.

- Le Groupe a acquis 100 % du Groupe Gigatronik. Créé en 2001, le Groupe Gigatronik est intégré au 1^{er} janvier 2017. Ses principales filiales sont les suivantes :
 - Gigatronik Holding GmbH
 - Gigatronik Stuttgart GmbH
 - Gigatronik Ingolstadt GmbH
 - Gigatronik Munchen GmbH
 - Gigatronik Koln GmbH
 - Gigatronik AG
 - Gigatronik Technologies AG
 - Gigatronik Technologies GmbH
 - Gigatronik Austria GmbH

La société Elektronische Fahrwerksysteme GmbH (EFS) est détenue conjointement par Gigatronik Ingolstadt GmbH et AEV GmbH (filiale du Groupe Audi), et est mise en équivalence (51 %) : le Groupe a conclu à une absence de contrôle, en lien avec l'accord signé avec notre partenaire AEV.

Ces 3 Groupes acquis en 2017 ont réalisé un chiffre d'affaire consolidé de 133 M€ au cours de l'année 2017 (hors EFS qui est mise en équivalence).

1.7.3 ♦ Prix d'acquisition des sociétés entrées dans le périmètre en 2017 et en 2018

Les prix d'acquisition décaissés en 2018 s'élèvent à 137 079 K€ contre 96 999 K€ en 2017 ; 17 510 K€ restent à décaisser sur les acquisitions postérieurement à 2018. Le détail du goodwill et des earn-out est donné dans la note 4.1.

1.7.4 ♦ Variation de pourcentage de détention

Début septembre 2018, le Groupe a racheté l'intégralité des 35 % d'intérêts minoritaires de MBtech, prenant ainsi le contrôle total des entités de ce périmètre. Ce rachat n'ayant pas entraîné de changement de contrôle, la différence entre le prix payé et le montant des intérêts minoritaires à la date de l'opération a été comptabilisée en réduction des capitaux propres.

1.7.5 ♦ Sortie de périmètre

Il n'y a eu aucune sortie significative de périmètre sur l'exercice 2018.

1.7.6 ♦ Autres événements affectant le périmètre de consolidation

La rationalisation du nombre d'entités légales s'est poursuivie avec notamment des fusions en Allemagne et en Espagne. Ces opérations sont sans impact sur les données consolidées.

1.7.7 ♦ Informations proforma

En l'absence d'impact significatif des acquisitions aucune information proforma n'est communiquée sur les exercices présentés.

1.8 ♦ Conversion des états financiers des filiales

La monnaie fonctionnelle du Groupe est l'euro.

Les états financiers des filiales ont été convertis en euros en utilisant le taux de clôture pour les postes de bilan autres que les capitaux propres, le taux moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le taux historique pour les composantes de capitaux propres autre que le résultat.

Les différences résultant de la conversion des états financiers des filiales sont enregistrées dans une rubrique distincte du tableau des variations des capitaux propres, « écarts de conversion ». Les mouvements de l'exercice sont présentés sur une ligne distincte, dans les autres éléments du résultat global.

1.9 ♦ Opérations intra-groupe

Les transactions entre les sociétés du Groupe (achats, ventes, dividendes, créances, dettes, provisions, résultats de cession interne,...) sont éliminées globalement pour les sociétés faisant l'objet d'une intégration globale.

2. PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 ♦ Méthode de comptabilisation des résultats sur contrats

Le chiffre d'affaires consolidé est comptabilisé conformément aux dispositions de la norme IFRS 15.

Le chiffre d'affaires provenant de la majorité des contrats est comptabilisé comme une obligation de performance unique dont le transfert du contrôle est effectué au fur et à mesure de l'avancement des contrats.

Pour l'ensemble des typologies de contrats (Régie, Forfait ou Unités d'œuvre), le chiffre d'affaires et la marge sont constatés en fonction de l'avancement de chacune des affaires. Pour les affaires au forfait, les prestations sont évaluées sur la base des coûts des travaux réalisés en tenant compte d'une estimation du reste à faire pour achever le contrat.

Lorsque le client demande de réaliser des travaux non inclus dans la commande initiale sur des contrats au forfait, le Groupe procède à l'analyse de telles transactions pour modification de contrat. Si le Groupe est certain de percevoir un produit avant l'accord formel du client, des factures à établir sont enregistrées sur la base de la production réalisée, à condition que le client reconnaisse que des travaux ont été faits en dehors du cadre contractuel initial. L'enregistrement du chiffre d'affaires est effectué dans de tels cas sur la base du prix de revient.

Les affaires au forfait représentent une part significative du chiffre d'affaires et de la marge. Pour les affaires au forfait,

lorsque la production réalisée augmentée du reste à faire pour achever le contrat est supérieure au montant total du chiffre d'affaires du contrat, l'excédent est enregistré en « provision pour perte à terminaison » au passif du bilan dans la rubrique « provisions courantes ».

Lorsqu'un tiers intervient dans la fourniture d'un bien ou service distinct, le Groupe détermine s'il en obtient le contrôle avant son transfert au client. Quand le contrôle est obtenu avant le transfert au client, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires le montant brut qu'il s'attend à recevoir du client. En revanche, lorsque le contrôle n'est pas obtenu, le Groupe considère qu'il est agent dans l'opération concernée et ne comptabilise en chiffre d'affaires que le montant correspondant à sa rémunération nette.

Pour tous les types d'affaires, lorsque la production réalisée

	Note	2018	2017
Factures à établir	4.7	139 100	139 668
Avances versées aux sous-traitants	4.8	1 728	1 326
Actifs sur contrats		140 829	140 993
Clients avances et acomptes reçus	4.15	8 872	3 782
Produits constatés d'avance	4.15	31 698	27 310
Passifs sur contrats		40 569	31 093

2.2 ♦ Frais de recherche et développement

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges.

Les frais de développement ne doivent être comptabilisés à l'actif selon la norme IAS 38 que si et seulement si, les projets remplissent les conditions suivantes :

- > le projet est clairement identifié et les coûts du projet peuvent être évalués de façon fiable,
- > la faisabilité technique du projet est démontrée,
- > le Groupe a l'intention de mener son projet à son terme et d'utiliser ou de vendre les solutions qui en résulteront,
- > les ressources financières et techniques pour achever le développement et pour utiliser ou vendre l'actif sont disponibles,
- > il est probable que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe.

2.3 ♦ Paiements fondés sur des actions

La norme IFRS 2 définit les modalités d'évaluation et de comptabilisation des paiements fondés sur des actions. Les plans d'attribution de bons de souscription d'actions et d'actions gratuites sont considérés comme des avantages attribués par le Groupe aux bénéficiaires. A ce titre, l'avantage est évalué sur la base de la juste valeur, à la date d'attribution, des instruments de capitaux propres attribués. Il donne lieu à la constatation d'une charge étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une aug-

est supérieure à la facturation émise, la différence est enregistrée en « factures à établir » à l'actif du bilan sous la rubrique « clients et comptes rattachés ». A l'inverse, lorsque la facturation est supérieure à la production réalisée, la différence est enregistrée en « produits constatés d'avance » au passif du bilan sous la rubrique « autres dettes ».

Au sein du Groupe, les actifs sur contrats correspondent aux factures à établir, aux avances versées aux sous-traitants, et aux retenues de garanties.

Conformément aux exigences de la norme IFRS 9, les actifs sur contrats font l'objet d'une analyse pour apprécier les risques éventuels de non-recouvrabilité (« risque de crédit »). Les passifs sur contrats sont principalement constitués des avances reçues et des produits constatés d'avance.

mentation des capitaux propres, en tenant compte des probabilités de départ.

A l'échéance de la période d'acquisition, le montant des avantages cumulés comptabilisé est maintenu en capitaux propres pour la partie des droits effectivement acquis, que les options soient effectivement exercées ou non.

La juste valeur des plans d'attribution de bons de souscription d'actions est déterminée en utilisant le modèle d'évaluation Black & Scholes ; aucun bon de souscription d'actions n'a été attribué sur l'exercice.

Les actions gratuites attribuées sont soumises à certaines restrictions quant à leur cession ou leur transfert et à des conditions de présence du salarié dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition. La juste valeur de l'avantage attribué tient compte de différents paramètres tels que le turn-over du Groupe et l'incessibilité des actions pendant la période d'acquisition.

La charge correspondante est présentée sur la ligne Actions gratuites et Stock-Options du Compte de résultat.

2.4 ♦ Autres produits et charges non courants

La rubrique « autres produits et charges non courants » est constituée des produits et charges inhabituels de par leur fréquence et leurs montants au regard des activités du Groupe. (Cf. 3.5)

2.5 ♦ Charge d'impôt

2.5.1 ♦ Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôt exigible représente les montants payés ou restant à payer aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Des impôts différés sont constatés sur les différences entre les valeurs comptables des éléments d'actif et passif et leurs valeurs fiscales conformément à la norme IAS 12, à l'exception des différences liées aux goodwill et aux participations dans les filiales. Ils résultent donc essentiellement des éléments suivants :

- décalage dans le temps entre la comptabilisation et la déductibilité fiscale de certaines charges,
- retraitement des provisions à caractère fiscal,
- ajustements passés entre les comptes établis en principes locaux et les comptes établis en normes IFRS (ex: retraitement des biens faisant l'objet d'un contrat de location-financement immobilier ou mobilier).

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Les modifications des taux et des bases d'impôts différés sont constatées en résultat lorsqu'elles affectent un élément comptabilisé en résultat, en autres éléments du résultat global ou en réserves selon le mode de comptabilisation de l'élément à la source de l'impôt.

Les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que lorsque leur recouvrement est probable. Pour apprécier sa capacité à récupérer ces impôts différés actifs, le Groupe prend en compte les éléments suivants :

- les prévisions de résultats futurs telles que déterminées à partir des budgets pluriannuels utilisés pour les tests de dépréciation des goodwill ;
- la probabilité d'utilisation des déficits fiscaux nés antérieurement et postérieurement aux intégrations fiscales ;
- les particularités des traitements des déficits dans les fiscalités locales.

Les impôts différés ne font pas l'objet d'une actualisation.

2.5.2 ♦ Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises

La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux, qui, selon l'analyse du Groupe, présente des caractéristiques répondant à la définition d'un impôt sur le résultat tel qu'énoncée par IAS 12.2 (« impôts dus sur la base des bénéfices imposables »), est comptabilisée sur la ligne « charge d'impôt » du compte de résultat.

2.6 ♦ Résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le résultat par action de base est calculé en divisant le « résultat net part du Groupe » par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation, en déduisant les actions d'autocontrôle.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le « résultat net part du Groupe », corrigé du coût financier des instruments dilutifs, par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation après conversion en actions ordinaires des instruments dilutifs en circulation donnant droit à un accès différé au capital de la société AKKA Technologies.

2.7 ♦ Goodwill

La norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprise a été appliquée de manière prospective, pour les regroupements d'entreprise intervenus à compter du 1^{er} janvier 2010.

Les principes présentés ci-dessous sont ceux définis par la norme IFRS 3 révisée.

Lors de la prise de contrôle d'une nouvelle société, les actifs et passifs identifiables de la filiale acquise sont inscrits au bilan consolidé pour leur juste valeur à cette date. Ces actifs et passifs suivent les règles propres aux postes du bilan auxquels ils sont affectés.

L'écart résiduel entre le coût d'acquisition des titres et la part d'intérêt dans la juste valeur nette des actifs et passifs éventuels est porté à l'actif sous la rubrique « goodwill ». L'analyse de l'affectation du prix d'acquisition n'est finalisée qu'à l'issue d'une période de 12 mois après la date d'acquisition.

Le coût d'acquisition correspond au montant de trésorerie ou d'équivalent de trésorerie et des ajustements de prix valorisés à la juste valeur, hors frais d'acquisition de titres. Les frais d'acquisition sont constatés en charge de l'exercice.

Le Groupe évalue les intérêts minoritaires lors d'une prise de contrôle, soit à leur juste valeur (méthode du goodwill complet), soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net de la société acquise (méthode du goodwill partiel). L'option est prise pour chaque acquisition.

L'impact des rachats d'intérêts minoritaires postérieurement à une prise de contrôle est constaté directement en réserves consolidées. Le traitement est identique en cas de cession sans perte de contrôle.

Pour les acquisitions réalisées à compter du 1^{er} janvier 2010, conformément à la norme IFRS 3 révisée, les variations de compléments de prix sont constatées en résultat après la date d'acquisition. Lorsque l'impact est significatif, les compléments de prix (earn-out) sont actualisés. L'impact de la désactualisation est constaté en résultat.

Le goodwill négatif (badwill) est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les goodwill sont rattachés à une unité génératrice de trésorerie ou un regroupement d'UGT en fonction des synergies attendues par le Groupe. En pratique, les goodwill sont alloués à des zones géographiques, comme présenté en note 4.1.

Les goodwill ne sont pas amortis. Ils font l'objet de tests de dépréciation selon les modalités définies en note 2.10, dès qu'il existe un indice de perte de valeur, et au minimum une fois par an.

2.8 ♦ Immobilisations incorporelles et corporelles

La méthode de base retenue pour l'entrée et l'évaluation des immobilisations est la méthode du coût historique. Le Groupe n'a pas opté pour la réévaluation des actifs immobilisés hors opérations de regroupement d'entreprises.

Parmi les immobilisations corporelles, seuls les terrains sont des immobilisations à durée de vie indéfinie.

	Mode	Nombre d'années
Logiciels	Linéaire	de 1 à 3 ans
Logiciels liés à l'exploitation (V.U. inférieure à 23 K€)	Linéaire	2 ans
Logiciels liés à l'exploitation (V.U. supérieure à 23 K€)	Linéaire	3 ans
Gros-œuvre	Linéaire	50 ans
Façades et étanchéité	Linéaire	30 ans
Installations générales et techniques	Linéaire	de 4 à 20 ans
Agencements	Linéaire	10 ans
Installations techniques, matériels et outillages industriels	Linéaire	4 ans
Installations générales, agencements et aménagements	Linéaire	de 4 à 10 ans
Matériel de transport	Linéaire	4 ans
Matériel de bureau	Linéaire	4 ans
Matériel informatique	Linéaire	3 ans
Mobilier	Linéaire	7 ans

2.9 ♦ Contrats de location

2.9.1 ♦ Contrats de location-financement

Sont considérés comme étant des contrats de location financement :

- > les contrats qui transfèrent la propriété du bien au terme du contrat,
- > les contrats comportant une option de rachat à un prix préférentiel,
- > les baux couvrant la majeure partie de la durée d'utilisation du bien,
- > les contrats dont la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location est égale à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif loué,
- > les contrats relatifs à des actifs très spécifiques.

Par ailleurs, les situations suivantes peuvent individuellement ou conjointement conduire à classer un contrat en tant que contrat de location financement :

En application de la norme IAS 16, les bâtiments ont fait l'objet d'une approche par composants.

Les bâtiments ont été affectés en quatre composants homogènes sur la base des estimations et des devis de l'époque :

- > gros-œuvre,
- > façade et étanchéité,
- > installations générales et techniques,
- > agencements.

Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien. Le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés.

Les principales durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations incorporelles et corporelles sont les suivantes :

> si le preneur peut résilier le contrat de location, les pertes subies par le bailleur relatives à la résiliation sont à la charge du preneur ;

> les profits ou les pertes résultant de la variation de la juste valeur de la valeur résiduelle sont à la charge du preneur ;

> le preneur a la faculté de poursuivre la location pour une deuxième période moyennant un loyer sensiblement inférieur au prix du marché.

Les contrats de location-financement sont comptabilisés en actifs immobilisés et en dettes financières. La charge de loyer est ventilée en charges d'intérêts et en amortissements. Le Groupe intervient en tant que preneur.

2.9.2 ♦ Contrats de location simple

Les loyers au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

2.10 ♦ Pertes de valeur des actifs immobilisés non financiers

De manière périodique, une fois par an (pour les goodwill et les autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie), et, à chaque fois qu'un indice de perte de valeur est identifié (pour les autres actifs immobilisés non financiers), il est pratiqué un test de dépréciation (impairment test) visant à s'assurer que la valeur recouvrable des actifs immobilisés non financiers est au moins égale à la valeur comptable. Le cas échéant une perte de valeur est comptabilisée pour ramener la valeur comptable de ces actifs à leur valeur recouvrable.

Comme le préconise la norme IAS 36, la valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette (juste valeur diminuée des coûts de cession) de l'actif et sa valeur d'utilité qui correspond à la valeur actualisée des flux futurs estimés des UGT ou regroupements d'UGT. Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont définies comme étant les plus petits groupes identifiables d'actifs générant des entrées indépendantes de trésorerie (cf. note 2.7).

Les tests de dépréciations sont effectués par UGT ou par regroupement d'UGT sur la base d'une projection sur 5 ans des flux nets de trésorerie liés à l'activité (cash-flows d'exploitation, flux liés au BFR et aux investissements) augmentés le cas échéant des subventions R&D correspondantes. Cette projection est déterminée à l'aide des données budgétaires de l'UGT ou du regroupement d'UGT et en tenant compte de l'expérience passée et des perspectives futures. Au-delà de cet horizon, le Groupe calcule une valeur terminale de l'UGT correspondant à l'actualisation des flux nets de trésorerie liés à l'activité à l'infini.

Le taux d'actualisation est déterminé, conformément aux normes IFRS, sans tenir compte du niveau d'endettement. Le taux retenu est un taux après impôts et est appliqué à des flux après impôts. Son utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt à des flux de trésorerie non fiscalisés, comme le requiert la norme IAS 36. Le taux d'actualisation est calculé en prenant en compte un taux sans risque, une prime de risques liée au marché actions et un bêta sectoriel. Compte tenu de l'implantation des UGT ou regroupements d'UGT présentant un goodwill, une prime de risque pays a été prise en compte.

Les flux de trésorerie prévisionnels ne prennent pas en compte les flux liés aux investissements de croissance et les flux liés aux restructurations non engagées.

Les pertes de valeur constatées sur une UGT ou un regroupement d'UGT sont imputées en priorité sur le goodwill. Les dépréciations constatées sur le goodwill des sociétés intégrées globalement sont irréversibles.

2.11 ♦ Clients, comptes rattachés et autres créances

Les créances clients et les autres créances sont des actifs courants évalués initialement à la juste valeur, qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

A chaque arrêté, les créances sont évaluées à la juste valeur en constatant le cas échéant des pertes de valeur pour tenir compte des risques éventuels de non-recouvrement.

Une perte de valeur est comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale. Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement importants sont autant d'indicateurs qu'une créance commerciale doit faire l'objet d'une dépréciation.

2.12 ♦ Affacturage et autres outils de financement

Le financement du besoin en fonds de roulement des principales sociétés françaises est réalisé principalement par des cessions de créances (affacturage, Dailly,...). L'analyse de la décomptabilisation des créances cédées s'effectue sur la base de l'arbre de décision fourni par la norme IFRS 9.

Les conditions dont bénéficie le Groupe nous conduisent à enregistrer les disponibilités acquises grâce à ces cessions sur la ligne « trésorerie et équivalents de trésorerie », les retenues de garanties sur la ligne « actifs financiers » et les créances cédées sont décomptabilisées à l'actif du bilan. Une information sur le montant des créances clients cédées et décomptabilisées est donnée en note 4.7.

Ce mode d'enregistrement provient en particulier des critères suivants :

- lors de la cession, les droits sur les flux de trésorerie de l'actif n'ont pas expiré,
- les droits à recevoir les flux de trésorerie de l'actif sont transférés au cessionnaire,
- les risques et avantages sont substantiellement transférés au cessionnaire,
- le contrôle de la créance n'est pas conservé par le Groupe.

2.13 ♦ Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique comprend les comptes courants bancaires (soldes débiteurs et créditeurs), les montants mis à notre disposition par le factor mais non utilisés ainsi que des équivalents de trésorerie.

Les placements à court terme (équivalents de trésorerie) sont évalués et comptabilisés à la juste valeur par référence au

dernier cours de l'exercice. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

2.14 ♦ Opérations en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées pour leur contrevaletur à la date de l'opération. Les dettes et les créances figurent au bilan pour leur contrevaletur au cours de fin d'exercice. Les écarts de change correspondants sont enregistrés au compte de résultat.

2.15 ♦ Avantages du personnel

Avantages postérieurs à l'emploi (cf. note 4.12)

Les avantages du personnel postérieurs à l'emploi sont constitués d'engagements au titre de l'indemnité de départ à la retraite et font l'objet d'une provision en passifs non courants.

Le calcul du montant des engagements prend en compte :

- les droits acquis, charges comprises, par chaque salarié selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaire de fin de carrière,
- la table de mortalité,
- le taux de turn-over,
- un taux de croissance des salaires de 1 % en France (1 % en 2017) et 3 % en Allemagne (3 % en 2017).

Ce calcul a fait l'objet d'une actualisation au taux de 1,57 % en 2018, contre 1,30 % en 2017 (iBoxx AA10+).

Le coût des services rendus et le coût financier sont constatés en résultat. Les écarts actuariels sont constatés en autres éléments du résultat global, ils ne sont pas recyclés en résultat.

Il n'y a pas de coût des services passés différé ni de changement de régime intervenu sur les exercices présentés. Le Groupe n'externalise pas le financement des engagements.

2.16 ♦ Provisions

Les obligations à l'égard des tiers résultant de faits générateurs passés, qu'elles soient légales, réglementaires, contractuelles ou implicites font l'objet d'une provision dès lors que le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'événements passés, existant indépendamment d'actions futures du Groupe, et qu'il est probable qu'elles donneront lieu à une sortie de ressources.

Les actifs éventuels sont mentionnés en annexe, lorsque leur réalisation est probable et que le montant est significatif. Les passifs éventuels sont mentionnés en annexe, lorsque leur montant est significatif.

Une revue régulière des éléments constitutifs de ces provisions (litiges commerciaux, litiges prud'homaux, restructuration...) est effectuée pour permettre les réajustements considérés comme justifiés.

Lorsque l'effet est significatif, les provisions font l'objet d'une actualisation.

2.17 ♦ Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts auprès des établissements de crédit (banques et organismes de location-financement ainsi que les emprunts obligataires). Les passifs financiers sont enregistrés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

La part à moins d'un an est classée dans le poste « passifs financiers courants », la part à plus d'un an est classée dans le poste « passifs financiers non courants ».

2.18 ♦ Instruments dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux risques de variation des taux d'intérêts. Ces dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur à la date de mise en place et sont ensuite réévalués à leur juste valeur à chaque date de clôture. Conformément à la norme IAS 39, l'enregistrement des variations de juste valeur dépend de la désignation comptable du dérivé en tant qu'instrument de couverture dans une opération de couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie.

La couverture de juste valeur (fair value hedge) est destinée à la couverture de l'exposition aux variations de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'une partie identifiée de cet actif ou passif ou à un engagement d'acquiescer ou de vendre un actif à un prix déterminé, qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le résultat présenté. Tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture est comptabilisé au compte de résultat.

Il n'existe pas ce type de contrat dans le Groupe sur les exercices présentés.

La couverture de flux de trésorerie (cash flow hedge) est destinée à la couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou un passif comptabilisé ou à une transaction prévue et qui affectera le résultat. Les variations de juste valeur à la clôture de l'exercice sont décomposées entre la partie efficace enregistrée en « autres éléments du résultat global » et la partie non efficace imputée dans le compte de résultat de la période.

La partie efficace est constatée en résultat de la période aux échéances de l'instrument de couverture. Si l'instrument de couverture arrive à expiration, est vendu, résilié ou exercé, le profit ou la perte initialement comptabilisé en autres éléments du résultat global doit être maintenu séparément en autres éléments du résultat global tant que la transaction prévue ne s'est pas produite. Si l'on ne s'attend plus à ce que l'engagement ou la transaction se produise, tout l'impact comptabilisé précédemment en autres éléments du résultat global est transféré au compte de résultat.

2.19 ♦ Subventions

Conformément à la norme IAS 20, les subventions (dont les crédits impôts recherche et compétitivité emploi) sont présentées en déduction de la charge à laquelle elles sont relatives. Le montant comptabilisé au 31 décembre 2018 est calculé en fonction des dépenses éligibles.

2.20 ♦ Autres informations relatives aux actifs et aux passifs financiers

Les titres d'autocontrôle et les impacts liés (résultat de cession, dépréciation, le cas échéant) sont présentés en diminution des réserves consolidées.

Les actifs et passifs financiers sont présentés dans plusieurs rubriques du bilan (actifs financiers non courants, clients, autres actifs courants, fournisseurs, autres dettes courantes, dettes financières, trésorerie et équivalents de trésorerie).

Les instruments financiers sont affectés à cinq catégories qui ne correspondent pas à des rubriques identifiées du bilan, sachant que l'affectation détermine les règles de comptabilisation et d'évaluation.

Les cinq catégories sont les suivantes :

- > Actifs détenus jusqu'à l'échéance : non applicable dans le Groupe sur les exercices présentés,
- > Actifs et passifs financiers en juste valeur par le résultat : cette rubrique comprend essentiellement les équivalents de trésorerie. Les variations de juste valeur des éléments affectés à cette rubrique sont constatées dans le compte de résultat à chaque clôture,
- > Prêts, créances et dettes : les éléments rentrant dans cette rubrique sont comptabilisés et évalués, selon le cas, « au coût » ou « au coût amorti »,

- Les actifs et passifs comptabilisés « au coût » concernent principalement les créances clients et les dettes fournisseurs ainsi que les actifs financiers non courants (exemple : dépôts et cautionnements). Ces éléments sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur qui correspond dans le Groupe à leur valeur nominale (échéances courtes). En cas de perte de valeur, ces éléments font l'objet d'une dépréciation,

- Les actifs et passifs comptabilisés « au coût amorti » concernent essentiellement les dettes financières. Le coût amorti de ces éléments correspond à la valeur initiale de l'actif ou du passif diminuée des remboursements en principal, ajustée le cas échéant selon la méthode du taux d'intérêt effectif et corrigée d'une éventuelle dépréciation,

- > Actifs destinés à la vente : ils ne concernent que les titres non consolidés, évalués au coût, avec réalisation de tests de dépréciations,

- > Instruments dérivés : voir la note 2.18.

Conformément à la norme IFRS 13, applicable depuis 2013, les instruments financiers sont présentés en 3 catégories (cf. note 4.17), selon une hiérarchie de méthodes de détermination de la juste valeur :

- **Niveau 1** : juste valeur calculée par référence à des prix cotés non ajustés sur un marché actif pour des actifs ou passifs identiques ;

- **Niveau 2** : juste valeur calculée par référence à des données observables sur un marché actif pour des actifs ou passifs similaires, soit directement (prix cotés de niveau 1 ajustés), soit indirectement (données dérivées de prix) ;

- **Niveau 3** : juste valeur calculée par référence à des données non observables sur un marché.

3. NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

3.1 ♦ Informations sectorielles

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8. Les informations données dans la ventilation sectorielle sont fondées sur le reporting interne utilisé par le principal décideur opérationnel (Group Executive Committee) pour l'évaluation de la performance des différents secteurs.

Le Groupe a identifié à fin décembre 2018 trois secteurs au sens de la norme IFRS 8 sur l'information sectorielle, représentatifs de zones géographiques : la France, l'Allemagne et l'International (hors Allemagne).

A l'exception de la France et de l'Allemagne, aucun pays n'atteint le seuil de 10 % (en termes de chiffre d'affaires, de résultat et d'actifs) décrits dans la norme IFRS 8.

Décembre 2018 - En K€	France	Allemagne	International (hors Allemagne)	Autres	TOTAL
COMPTE DE RÉSULTAT					
Chiffre d'affaires externe	615 144	510 982	379 200	-	1 505 326
% du chiffre d'affaires	40,9 %	33,9 %	25,2 %	-	100,0 %
Ventes intersecteurs	20 891	9 230	34 310	36 424	100 855
Chiffre d'affaires	636 035	520 212	413 511	36 424	1 606 182
Produits et charges opérationnels	(564 297)	(465 142)	(345 090)	(12 722)	(1 387 251)
Résultat Opérationnel d'activité (3)	50 847	45 840	34 110	(12 722)	118 075
Actions gratuites et stock-options	-	-	-	-	(9 779)
Autres produits et charges non courants	-	-	-	-	(18 231)
Coût de l'endettement financier net	-	-	-	-	(14 720)
Autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(2 395)
Charge d'impôts	-	-	-	-	(19 891)
Résultat net	-	-	-	-	53 058

Décembre 2017 - En K€	France	Allemagne	International (hors Allemagne)	Autres	TOTAL
COMPTE DE RÉSULTAT					
Chiffre d'affaires externe	551 605	486 218	296 546	19	1 334 388
% du chiffre d'affaires	41,3 %	36,4 %	22,2 %	-	100,0 %
Ventes intersecteurs	19 594	5 141	18 400	30 709	73 844
Chiffre d'affaires	571 199	491 359	314 946	30 728	1 408 232
Produits et charges opérationnels	(506 963)	(449 179)	(268 913)	(13 884)	(1 238 939)
Résultat Opérationnel d'activité (3)	44 642	37 040	27 633	(13 865)	95 450
Actions gratuites et stock-options	-	-	-	-	(6 203)
Autres produits et charges non courants	-	-	-	-	(13 962)
Coût de l'endettement financier net	-	-	-	-	(12 200)
Autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(3 812)
Charge d'impôts	-	-	-	-	(15 209)
Résultat net	-	-	-	-	44 064

Décembre 2018 - En K€	France	Allemagne	International (hors Allemagne)	Autres	TOTAL
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ					
Mobilité	471 630	481 620	230 343	-	1 183 593
Autres	143 514	29 362	148 857	-	321 733
Chiffre d'affaires externe	615 144	510 982	379 200	-	1 505 326

Décembre 2017 - En K€	France	Allemagne	International (hors Allemagne)	Autres	TOTAL
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ					
Mobilité	435 056	461 445	160 962	-	1 057 463
Autres	116 549	24 773	135 584	19	276 925
Chiffre d'affaires externe	551 605	486 218	296 546	19	1 334 388

Décembre 2018 - En K€	France	Allemagne	International (hors Allemagne)	Autres	TOTAL
BILAN	-	-	-	-	-
Actifs sectoriels (1)	139 391	214 146	163 881	31 917	549 335
Passifs financiers sectoriels (2)	259	4 927	21 135	524 694	551 015

Décembre 2017 - En K€	France	Allemagne	International (hors Allemagne)	Autres	TOTAL
BILAN	-	-	-	-	-
Actifs sectoriels (1)	128 573	167 292	89 301	28 861	414 027
Passifs financiers sectoriels (2)	82	10 130	3 863	611 849	625 923

(1) Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles, autres actifs non courants

(2) Passifs financiers

(3) Ou Marge Opérationnelle d'Activité (MOA)

Le principal client de chaque secteur opérationnel représente respectivement 25,6 % du CA sur la France, 53,0 % sur l'Allemagne et 11,4 % sur l'international (hors Allemagne). Les cinq principaux clients de chaque secteur opérationnel représentent respectivement 54,1 % du CA sur la France, 82,61 % sur l'Allemagne et 25,1 % du CA sur l'International (hors Allemagne).

3.2 ♦ Charges externes

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Sous-traitance	(155 898)	(148 893)
Autres charges externes	(222 986)	(208 683)
Charges externes	(378 884)	(357 576)

3.3 ♦ Personnel

3.3.1 ♦ Effectif moyen des sociétés consolidées

	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Cadres	13 220	11 212
Non cadres	4 061	3 850
TOTAL	17 281	15 062

	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Effectifs non facturables	2 016	1 854
Effectifs facturables	15 265	13 208
TOTAL	17 281	15 062

L'effectif fin de période au 31 décembre 2018 est de 21 019 collaborateurs (15 515 au 31 décembre 2017).

3.3.2 ♦ Charges de personnel

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Salaires & Traitements	(762 080)	(665 245)
Charges sociales	(218 920)	(196 283)
Participation	(1 359)	(425)
Charges de personnel	(982 359)	(861 953)

Les subventions (voir note 2.19) sont enregistrées en déduction des charges de personnel pour un montant de 32 971 K€ au 31 décembre 2018 contre 29 704 K€ au 31 décembre 2017.

3.4 ♦ Amortissements et provisions

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Amortissements et dépréciations d'immobilisations nets	(21 692)	(19 075)
Dépréciations d'actifs circulants nettes	713	1 453
Provisions pour risques et charges	629	2 661
Amortissements et provisions nets	(20 350)	(14 961)

3.5 ♦ Autres produits et charges non courants

	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Acquisitions, intégrations et réorganisations juridiques	4 180	3 143
Transformation et programmes stratégiques	5 894	6 657
Lancement nouvelles activités	7 642	-
Restructuring costs	115	3 049
Autres	400	1 116
Autres produits et charges non courants	18 231	13 964

Les autres produits et charges non courant sont principalement constitués de dépenses ayant pour vocation d'assoir et accélérer le développement rentable et pérenne du Groupe lors de ces prochaines années, tel que défini dans le cadre de son plan stratégique.

3.6 ♦ Résultat financier

3.6.1 ♦ Coût de l'endettement financier

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	174	432
Charges d'intérêts	(14 894)	(12 338)
Désactualisation dette de sauvegarde	-	(294)
Coût de l'endettement financier brut	(14 894)	(12 632)
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(14 720)	(12 200)

3.6.2 ♦ Autres produits et charges financiers

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Autres produits et charges financiers	(2 395)	(3 812)

3.7 ♦ Impôt sur les bénéfices

3.7.1 ♦ Ventilation de la charge d'impôts

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Impôt exigible	(10 732)	(4 868)
CVAE	(7 962)	(7 407)
Impôt différé	(1 198)	(2 934)
Total IS	(19 891)	(15 209)

3.7.2 ♦ Preuve d'impôt

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Résultat net consolidé	53 058	44 064
Charge d'impôt	19 891	15 209
Résultat consolidé avant IS	72 950	59 273
Taux d'impôt applicable à l'entreprise consolidante	29,58 %	33,33 %
Charge d'impôt théorique	(21 578)	(19 756)
Incidence des différences permanentes	9 035	10 020
Incidence des déficits reportables non reconnues ou ayant fait antérieurement l'objet d'une limitation	328	(1 560)
CVAE	(7 962)	(7 398)
Impact différentiel de taux des sociétés étrangères	973	2 698
Autres différences	(687)	787
Charge d'impôt comptabilisée	(19 891)	(15 209)

Le taux d'impôt applicable à l'entreprise consolidante est passé de 33,33 % en 2017 à 29,58 % en 2018 à la suite du transfert d'AKKA Technologies SE de la France vers la Belgique.

3.7.3 ♦ Nature des impôts différés

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	Variation	Variations périmètre	31 déc. 2017	Variation	01 janv. 2017
Retraitements des crédits-bails	(231)	-	-	(231)	-	(231)
Impôts différés sur les provisions de comptes courants	4	-	-	4	-	4
Impôts différés liés à la fiscalité locale	1 956	(13 661)	8 127	7 490	211	7 279
Impôts différés sur les déficits fiscaux	28 155	(2 007)	-	30 162	(1 858)	32 020
Retraitements IFRS	(6 698)	(112)	-	(6 586)	(1 537)	(5 050)
Autres retraitements	(2 761)	(1 918)	-	(841)	(72)	(769)
Impôts différés nets	20 425	(17 698)	8 127	29 998	(3 256)	33 253
Dont impôts différés - actif	34 092	(372)	-	34 464	(656)	35 120
Dont impôts différés - passif	(13 667)	(9 201)	-	(4 466)	(2 599)	(1 867)
Impôts différés nets	20 425	(9 573)	-	29 998	(3 255)	33 253

Comme indiqué dans la note 2.5, lorsque la probabilité de les imputer sur les bénéfices fiscaux futurs est faible, les impôts différés actifs des filiales françaises et internationales ne sont pas constatés.

4. NOTES RELATIVES AU BILAN

4.1 ♦ Goodwill

Découpage des UGT

Unité génératrice de trésorerie	31 déc. 2018	Variations de périmètre	Achat de fonds de commerce	Ecarts de conversion	Autres variations	31 déc. 2017
France	131 291	4 359	561	-	-	126 371
Allemagne	97 455	-	154	-	-	97 301
USA	70 085	70 902	-	(817)	-	-
Italie	32 011	-	-	-	-	32 011
Benelux	14 117	-	-	-	-	14 117
Espagne	10 610	-	-	-	3 659	6 951
Suisse	5 176	-	-	40	(3 659)	8 795
Roumanie	102	-	-	-	-	102
Montant du Goodwill	360 847	75 261	715	(777)	-	285 648

La mise en œuvre des modalités définies dans la note 1.5.1 n'a conduit à constater aucune dépréciation dans les comptes au 31 décembre 2018, comme au 31 décembre 2017.

Les années 2017 et 2018 ont été marquées par les principales acquisitions suivantes :

- **2018 - Etats-Unis - PDS Tech** : le goodwill a été enregistré pour un montant de 70 902 K€ ;
- **2017 - Allemagne - Gigatronik** : le goodwill a été enregistré pour un montant de 34 457 K€ ;
- **2017 - Italie - CTP Systems** : le goodwill a été enregistré pour un montant de 19 533 K€.

Le Groupe a opté pour la méthode du goodwill complet.

Le goodwill des entités acquises en 2017 a varié de 22 K€ sur l'exercice 2018. Conformément aux normes IFRS, le Groupe AKKA Technologies dispose d'un délai d'un an pour évaluer les actifs et passifs acquis à leur juste valeur ainsi que le goodwill, déterminé par différence entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur de ces actifs et passifs.

Le montant du goodwill relatif à des compléments de prix et retenues de garanties associées s'élève à 17 510 K€, en contrepartie d'une dette envers les vendeurs enregistrée sur la ligne « Autres dettes » du bilan pour le même montant.

4.2 ♦ Dépréciation des actifs

Des tests de dépréciation ont été pratiqués au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018, le crédit impôt recherche étant intégré aux flux de trésorerie des trois prochains exercices.

Ces tests sont faits sur la base des flux de trésorerie prévisionnels après impôts actualisés, en utilisant en 2018 un coût moyen pondéré du capital de 10,69 % en Belgique, 10,57 % en France, 10,01 % en Allemagne et en Suisse, 12,49 % en

Italie et en Roumanie et 11,81 % en Espagne (contre des taux 2017 de 9,25 % en Belgique, 9,15 % en France, 8,68 % en Allemagne et en Suisse, 10,48 % en Italie et en Espagne, et 10,76 % en Roumanie).

La valeur terminale de l'UGT ou du regroupement d'UGT correspond à l'actualisation des flux nets de trésorerie liés à l'activité à l'infini en retenant un taux de croissance de 1,5 % (comme en 2017).

Le Groupe AKKA Technologies a été divisé en 15 UGT au 31 décembre 2018.

Seules 8 UGT ou regroupements d'UGT possèdent des actifs non amortissables (7 en 2017). Les tests de dépréciation n'ont mis en évidence aucune dépréciation à enregistrer dans les comptes au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

Les tests de sensibilité dans une fourchette de +/- 1 point sur respectivement le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini n'ont pas permis d'identifier de risques de dépréciation. Le Groupe n'a pas identifié de scénarii probables qui conduiraient à constater des dépréciations.

Les opérations d'acquisition sont assorties de clauses de garanties d'actifs et de passifs couvertes par des cautions. Les engagements reçus par le Groupe à ce titre s'élèvent à 0 K€ en 2018, contre 6 700 K€ en 2017.

4.3 ♦ Immobilisations incorporelles et corporelles

Montants en milliers d'euros	Immobilisations incorporelles brutes	Amortissements Immobilisations Incorporelles	Total
1 janvier 2017	56 080	(38 940)	17 140
Variations de périmètre	3 686	(1 825)	1 860
Acquisitions	4 731	-	4 731
Cessions	(2 210)	2 211	1
Amortissements	-	(4 683)	(4 683)
Écarts de conversion	10	(10)	-
Autres variations	(1 477)	(204)	(1 681)
31 décembre 2017	60 819	(43 451)	17 368
Variations de périmètre	1 450	(950)	500
Acquisitions	5 707	-	5 707
Cessions	(1 126)	1 091	(35)
Amortissements	-	(5 149)	(5 149)
Écarts de conversion	(38)	29	(9)
Autres variations	1 618	(11)	1 607
31 décembre 2018	68 430	(48 440)	19 990

Montants en milliers d'euros	Immobilisations corporelles brutes	Amortissements Immobilisations corporelles	Total
1 janvier 2017	166 043	(110 523)	55 520
Variations de périmètre	12 971	(6 035)	6 936
Acquisitions	34 127	-	34 127
Cessions	(13 216)	12 656	(560)
Amortissements	-	(14 398)	(14 398)
Écarts de conversion	646	(258)	388
Autres variations	665	249	914
31 décembre 2017	201 236	(118 309)	82 927
Variations de périmètre	11 737	(9 094)	2 643
Acquisitions	29 286	-	29 286
Cessions	(27 583)	22 060	(5 524)
Amortissements	-	(16 532)	(16 532)
Écarts de conversion	(326)	174	(152)
Autres variations	(1 637)	148	(1 489)
31 décembre 2018	212 713	(121 553)	91 160

Les investissements en immobilisations incorporelles comprennent notamment des acquisitions de licences, droits ainsi que des développements sur les systèmes d'information.

Les variations des immobilisations corporelles correspondent principalement aux aménagements de nouveaux bâtiments en France et à la construction d'un nouveau bâtiment en République Tchèque.

4.4 ♦ Titres mis en équivalence

La société Elektronische Fahrwerksysteme GmbH (EFS) est détenue conjointement à 51 % par AKKA DSO GmbH et à 49 % par AEV GmbH (filiale du Groupe Audi) ; elle est mise en équivalence à 51 % à depuis le 1^{er} janvier 2017.

Montants en milliers d'euros	EFS	
Pourcentage d'intérêt des participations dans les entreprises associées	51 %	
	2018	2017
1^{er} janvier	45 830	-
Entrée de périmètre *	-	43 540
Quote-part du résultat net dans les entreprises associées	1 828	2 290
Dividendes reçus des entreprises associées	(1 428)	-
31 décembre	46 230	45 830

* dont Goodwill affecté aux entreprises associées

37 651

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Chiffre d'affaires	63 149	58 914
Résultat net	3 584	4 491
Actifs courants	35 474	31 487
Actifs non courants	5 494	4 641
Capitaux propres	16 822	16 038
Passifs courants	23 195	18 811
Passifs non courants	951	1 280
% d'intérêt du Groupe	51 %	51 %
Total capitaux propres attribuables au Groupe	8 579	8 179

4.5 ♦ Actifs financiers non courants

Montants bruts :

Montants en milliers d'euros	Actifs disponible à la vente	Autres actifs financiers	Total actifs financiers
1^{er} janvier 2017	3 527	27 394	30 921
Variations de périmètre	(37)	1 418	1 381
Hausse	2 403	4 954	7 357
Baisse	(66)	(1 626)	(1 692)
31 décembre 2017	5 827	32 140	37 967
Variations de périmètre	(442)	535	93
Hausse	602	10 057	10 659
Baisse	(4)	(1 003)	(1 007)
Autre	(4 313)	-	(4 313)
31 décembre 2018	1 670	41 730	43 400

Les autres actifs financiers sont principalement constitués de retenues de garanties effectuées par le factor (18 144 K€ en 2018 et 10 326 K€ en 2017), de la participation à l'effort construction et de dépôts et cautionnements.

Les actifs financiers non courants sont provisionnés à hauteur de 3 060 K€ au 31 décembre 2018 et de 3 346 K€ au 31 décembre 2017.

4.6 ♦ Autres actifs non courants

Ce poste comprend des créances sur subventions R&D pour un montant net de 31 109 K€ en 2018, contre 28 083 K€ en 2017.

4.7 ♦ Créances clients et comptes rattachés

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
En-cours clients	131 696	103 189
Factures à établir	139 100	139 668
Créances clients brutes	270 796	242 857
Provisions	(8 888)	(10 276)
Créances clients nettes	261 908	232 582

Les créances non échues transférées au factor et décomptabilisées s'élèvent à 208 775 K€ au 31 décembre 2018 contre 177 322 K€ en 2017. Elles représentent le montant total des créances cédées non échues au factor et non encore réglées par le client et sont enregistrées au crédit du compte client.

La ventilation des créances clients nettes telle que demandée par la norme IFRS 7 se présente ainsi :

Montants en milliers d'euros	Total	Non échu et échu depuis - de 6 mois	Échu 6 à 12 mois	Échu Plus d'un an
31 décembre 2018	261 908	247 624	7 347	6 937
31 décembre 2017	232 582	220 129	5 811	6 641

4.8 ♦ Autres Créances

Les autres créances nettes s'élèvent à 86 112 K€ au 31 décembre 2018 ; ce poste concerne principalement des créances sur le Trésor pour 56 055 K€.

En 2017, les autres créances nettes s'élevaient à 98 067 K€ ; elles concernent principalement des créances sur le Trésor pour 69 090 K€.

En 2018 comme en 2017, suite à l'analyse de l'échéancier des autres créances, la part supérieure à un an a été reclassée en « autres actifs non courants » (cf. note 4.6). Au vu des taux très faibles, aucune actualisation n'a été réalisée.

4.9 ♦ Provisions sur actifs courants

Montants en milliers d'euros	Stocks	Créances clients	Autres créances	Total
1^{er} janvier 2017	324	11 996	5 544	17 866
Variations de périmètre	-	910	-	910
Dotations incluses dans les amortissements et provisions nets	-	3 424	-	3 424
Reprises incluses dans les amortissements et provisions nets	(30)	(6 075)	(726)	(6 832)
Autres	-	61	-	61
Écarts de change	7	(40)	-	(33)
31 décembre 2017	300	10 276	4 817	15 395
Variations de périmètre	-	140	-	140
Dotations incluses dans les amortissements et provisions nets	-	3 016	-	3 016
Reprises incluses dans les amortissements et provisions nets	(7)	(4 546)	(36)	(4 588)
Autres	-	-	-	-
Écarts de change	(1)	3	-	2
31 décembre 2018	293	8 888	4 780	13 962

4.10 ♦ Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste se décompose en disponibilités à hauteur de 271 785 K€ en 2018 contre 430 892 K€ en 2017 et en équivalents de trésorerie pour un montant net de 243 K€ en 2018 contre 137 K€ en 2017.

Les disponibilités comprennent des fonds mis à disposition par le factor mais non utilisés pour 91 924 K€ au 31 décembre 2018 et 51 944 K€ au 31 décembre 2017.

4.11 ♦ Capital social et prime d'émission

Au 31 décembre 2018, le capital social d'AKKA Technologies est composé de 20 291 990 actions de 1,53 € soit 31 047 K€ et la prime d'émission est de 656 K€. Ces éléments ont varié de la manière suivante sur les exercices 2017 et 2018 :

	Nombre d'actions	Valeur nominale	Montant du capital social	Prime d'émission	Commentaire
31 décembre 2016	20 277 690	1,53	31 026	-	
Augmentation de capital	14 300	1,53	22	-	Emission d'actions gratuites (CA du 15 juin 2017)
31 décembre 2017	20 291 990	1,53	31 047	-	
Augmentation de capital	-	1,53	-	656	Prime d'apport
31 décembre 2018	20 291 990	1,53	31 047	656	

Au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017, tous les instruments potentiellement dilutifs ont été intégrés dans le calcul du résultat dilué par action.

Droits de vote :

	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Actions à droit de vote simple	19 641 030	10 113 423
Actions à droit de vote double (2)	-	9 552 304
Actions autodétenues (1)	650 960	626 263
Nombre total d'actions	20 291 990	20 291 990
Parts bénéficiaires (3)	7 927 487	-

(1) Actions sans droits de vote

(2) Actions à DDV double supprimées suite au transfert de siège social en Belgique

(3) Parts non représentatives du capital conférant un droit de vote par part

Instruments potentiellement dilutifs :

Pour accompagner l'accélération de sa croissance à venir, AKKA Technologies a lancé un dispositif de rémunération incitative basé sur la performance de l'entreprise. Avec ce dispositif de co-investissement, AKKA Technologies a renouvelé l'initiative de 2008 qui, dans un contexte similaire, lui avait permis de renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion du Groupe et avait généré une forte croissance organique.

Ainsi l'Assemblée Générale Mixte du 16 juin 2016 a autorisé le Conseil d'Administration d'AKKA Technologies SE à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société afin d'associer un certain nombre de ses mandataires et salariés à la croissance attendue du Groupe au cours des années à venir.

Le Conseil d'Administration d'AKKA Technologies SE a, dans ses séances tenues en 2016 et 2017 (cf. tableau ci-dessous), décidé l'attribution d'actions de performance au profit de différents bénéficiaires salariés dénommés (aucun mandataire social n'a été concerné par ces attributions au 31 décembre 2018).

Le transfert des actions aux bénéficiaires aura lieu en 2019 sous conditions cumulées de présence dans les effectifs et d'atteinte de critères de performance. Ces derniers sont assis sur les indicateurs de rentabilité opérationnelle et de génération de trésorerie. Ces critères comportent un effet de levier permettant d'arriver à une attribution à 200 % en cas de dépassement significatif simultané des deux objectifs cibles ci-dessus.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 20 mars 2018, le Conseil d'Administration a approuvé l'attribution de 20 000 actions aux anciens actionnaires de sociétés récemment acquises, afin de faciliter l'intégration dans le Groupe.

L'attribution est soumise à la condition de présence continue dans le Groupe, jusqu'au 31 décembre 2018 pour la 1^{ère} tranche et jusqu'au 31 décembre 2019 pour la 2^e tranche. Le 6 décembre 2018, le Conseil d'Administration a également approuvé l'attribution de 20 000 actions à un salarié, qui seront attribuées en 2022 sous conditions cumulées de présence dans les effectifs et d'atteinte de critères de performance, plafonnés à 200 %.

Emetteur	AKKA Technologies	AKKA Technologies	AKKA Technologies
Décision du Conseil d'Administration	16/06/2016, 03/11/2016, 19/01/2017 et 16/02/2017	20/03/2018	06/12/2018
Type de plan	Attribution d'actions de performance	Attribution d'actions gratuites	Attribution d'actions de performance
Nombre d'actions attribuables maximum	819 800	20 000	40 000
Nombre d'actions à attribuer en cas d'atteinte d'objectifs à 100 %	409 900	12 975	20 000
Nombre estimé d'actions à attribuer	371 912	12 975	20 000
Modalités de règlement	Emission de titres	Emission de titres	Emission de titres
Fin de la période d'acquisition	31/03/2019	31/12/2018 et 31/12/2019	31/03/2022
Conditions en cas de départ du Groupe	perte	perte	perte
Cours du titre lors de l'attribution (EUR)	29, 31, 37 et 39	46,30	49,10
Actions perdues au 31/12/2018	-	-	-
Période d'incapacité	Non	Non	Non

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 15 juin 2017 a autorisé le principe de plans de stock-options, décision confirmée par l'Assemblée Générale du 22 février 2018 ; à ce titre, deux plans sont en cours au 31 décembre 2018 :

Date d'attribution par le Conseil	Options de souscription	
	19 novembre 2018	7 décembre 2018
Nombre d'options résiduelles	20 000	6 000
Nombre potentiel d'actions correspondant	20 000	6 000
Date de première levée possible	1 janvier 2022	1 janvier 2022
Date de dernière levée possible	30 juin 2023	30 juin 2023
Date de première cession possible	1 janvier 2022	1 janvier 2022
Prix d'exercice en euros (par option)	62,40 €	58,70 €

La société n'est soumise à aucune obligation spécifique d'ordre réglementaire ou contractuel en matière de capital social. Le Groupe n'a pas de politique de gestion spécifique en matière de capital. L'arbitrage entre un financement par endettement et par augmentation de capital est réalisé en fonction des opérations réalisées. Les capitaux propres suivis par le Groupe intègrent les mêmes composantes que les capitaux propres consolidés.

Le nombre total d'instruments dilutifs rapporté au capital du 31 décembre 2018 est de 2,19 % contre 1,78 % au 31 décembre 2017.

Résultat par action :

	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Résultat net part du groupe (en K€)	50 145	39 253
Nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier	20 291 990	20 277 690
Effet de prorata tempore sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions gratuites	-	14 300
Impact des actions autodétenues	(650 960)	(626 263)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre	19 641 030	19 665 727
Impact des actions gratuites dilutives au 31 décembre	371 912	350 440
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre après dilution	20 012 942	20 016 167
Résultat par action (en €)	2,55	2,00
Résultat dilué par action (en €)	2,50	1,96

4.12 ♦ Provisions courantes et non courantes

Montants en milliers d'euros	Courant		Non Courant	
	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Échéance				
Provisions pour litiges et risques	3 264	4 499	7 471	7 040
Provisions pour pensions	-	-	17 268	16 851
Provisions pour impôts	-	-	1 099	1 099
Provisions pour autres charges	1 043	1 252	851	716
Total	4 307	5 751	26 689	25 706

Variation des Provisions

Montants en milliers d'euros	Litiges et risques	Pensions	Impôts	Autres provisions	TOTAL
1^{er} janvier 2017	14 180	15 840	1 068	852	31 940
Variations de périmètre	-	-	45	30	75
Dotations	4 427	1 596	31	1 097	7 151
Reprises de provisions utilisées	(4 395)	(305)	-	(8)	(4 708)
Reprises de provisions non utilisées	(2 593)	(228)	-	-	(2 821)
Écarts de change	2	-	-	(2)	-
Écarts actuariels	-	(53)	-	-	(53)
Reclassements et autres	(81)	-	(45)	-	(126)
31 décembre 2017	11 539	16 850	1 099	1 968	31 457
Variations de périmètre	-	-	-	-	-
Dotations	1 628	1 291	-	251	3 170
Reprises de provisions utilisées	(2 275)	(167)	-	(313)	(2 755)
Reprises de provisions non utilisées	(169)	(143)	-	(11)	(323)
Écarts de change	(1)	-	-	(1)	(3)
Écarts actuariels	-	(563)	-	-	(563)
Reclassements et autres	13	-	-	-	13
31 décembre 2018	10 735	17 268	1 099	1 894	30 996

L'analyse de sensibilité a été établie sur la base du solde au 31 décembre 2018 des indemnités de départ à la retraite. Le Groupe a choisi de présenter une analyse de sensibilité au taux d'actualisation en tenant compte d'une variation de la courbe des taux de plus ou moins 0,5 points par rapport au taux en vigueur à la date de la clôture. La hausse de 0,5 points aurait un impact de (979) K€ sur l'engagement de retraite. La baisse de 0,5 points aurait un impact de 1 169 K€ sur l'engagement de retraite.

4.13 ♦ Passifs financiers courants et non courants

Les passifs financiers courants et non courants ci-dessous sont hors dettes liées à des opérations de croissance externes présentées en § 4.15.

Montants en milliers d'euros	Emprunts et dettes financières diverses		Crédit Bail		Total passifs financiers	
	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Échéance						
Courant (moins d'un an)	70 299	109 027	856	875	71 155	109 902
1 à 5 ans	343 493	378 769	1 490	1 980	344 983	380 749
Plus de 5 ans	132 500	132 500	2 377	2 773	134 877	135 273
Total	546 292	620 296	4 723	5 628	551 015	625 924

La variation des passifs financiers s'analyse de la manière suivante :

Montants en milliers d'euros 2018	31 déc. 2018	Variations de périmètre	Augmentations	Diminutions	Ecart de conversion	Variation de la juste valeur	Autres variations non cash	01 janv. 2018
Emprunts auprès des établissements de crédit	545 624	21 983	15 460	(7 068)	(343)	(391)	598	515 385
Retraitement des contrats de crédit-bail	4 723	-	28	(885)	-	-	(48)	5 628
Emprunts obligataires	-	-	-	(100 000)	-	-	(2 073)	102 073
Dettes financières diverses	668	-	23	(2 198)	4	-	-	2 838
Découverts bancaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Passifs financiers	551 015	21 983	15 566	(110 169)	(339)	(391)	(1 559)	625 924
Equivalents de trésorerie	(243)	-	-	(106)	-	-	-	(137)
Trésorerie	(271 542)	-	-	159 213	-	-	-	(430 755)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(271 785)	-	-	159 107	-	-	-	(430 892)
Endettement net (-trésorerie nette) hors dette de sauvegarde	279 230	21 983	15 566	48 938	(339)	(391)	(1 559)	195 033

Montants en milliers d'euros 2017	31 déc. 2017	Variations de périmètre	Augmentations	Diminutions	Ecart de conversion	Variation de la juste valeur	Autres variations non cash	01 janv. 2017
Emprunts auprès des établissements de crédit	515 385	4 375	451 393	(85 748)	(161)	(444)	(471)	146 441
Retraitement des contrats de crédit-bail	5 628	6 491	-	(863)	-	-	-	-
Emprunts obligataires	102 073	-	-	-	-	-	331	101 742
Dettes financières diverses	2 838	1 032	2 245	(618)	(9)	-	22	166
Découverts bancaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Passifs financiers	625 924	11 898	453 638	(87 229)	(170)	(444)	(118)	248 349
Equivalents de trésorerie	(137)	-	-	6 115	-	-	-	(6 252)
Trésorerie	(430 755)	-	-	(278 050)	-	-	-	(152 706)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(430 892)	-	-	(271 935)	-	-	-	(158 958)
Endettement net (-trésorerie nette) hors dette de sauvegarde	195 033	11 898	453 638	(359 164)	(170)	(444)	(118)	89 392

Pour rappel, le 1^{er} mars 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire par placement privé. Le montant de cette émission s'élevait à 100 M€ avec une maturité de 5 ans et 4 mois ; cette émission obligataire a été intégralement remboursée à son échéance le 29 juin 2018.

Le 30 octobre 2014, le Groupe a poursuivi la structuration de son financement à moyen terme en plaçant un emprunt de type Schuldscheindarlehen (placement de droit allemand). Ce financement portait initialement sur un montant de 140 millions d'euros avec une maturité de 5-7 ans, comprenant une part fixe et une part variable (entièrement couverte par un contrat de SWAP). A fin décembre 2017, des remboursements partiels ont été réalisés pour l'intégralité des parts variables, soit 67,0 M€ sur la tranche à 5 ans et 13,5 M€ sur la tranche à 7 ans.

Le 31 octobre 2017, le Groupe a placé un nouvel emprunt de type Schuldscheindarlehen pour un montant de 450 M€,

constitué de 5 tranches fixes et variables de maturité 5, 7 et 10 ans, avec un coût de financement moyen légèrement inférieur à 1,5 %.

En ce qui concerne les lignes de financement court-terme :

- le 30 juin 2016, AKKA Technologies a souscrit un nouveau contrat de revolving pour un montant de 200 M€ pour une durée de 5 ans, en remplacement du contrat de 2012 ;
- AKKA Technologies a également mis en place un programme de NEU CP (Negociable European Commercial Paper) pour une enveloppe totale de 200 M€ au cours du premier trimestre 2017.

Au 31 décembre 2018, le seul tirage sur ces lignes de financement court-terme s'élève à 15 M€ sur le programme NEU CP.

Les nantissements et garanties s'élèvent au 31 décembre 2018 à 110 002 K€ contre 60 992 K€ en décembre 2017. Ils correspondent principalement à :

- Une garantie autonome d'AKKA Deutschland d'un montant de 42 500 K€, au titre d'un bail immobilier ;
- Une garantie sur l'emprunt Citibank de PDS Tech pour un montant maximum de 50 000 KUSD ;
- Une garantie de se substituer au vendeur de la société EPSCO dans le cadre de garanties données ;
- Une caution solidaire sur les loyers de Matis ;
- Une lettre de confort aux vendeurs de Gigatronik.

Les opérations d'acquisition sont assorties de clauses de garanties d'actifs et de passifs couvertes par des cautions. Les engagements reçus par le Groupe à ce titre s'élèvent à 0 K€ au 31 décembre 2018 contre 6 700 K€ en 2017.

Au 31 décembre 2017, les « covenants » négociés avec les banques du Groupe pour l'émission obligataire, les deux emprunts Schuldscheindarlehen et la ligne de financement revolving sont les suivants :

> Leverage Ratio : Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA consolidé < 3,5x au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice.

> Gearing Ratio : Dette Financière Nette Consolidée / Capitaux propres < 1,5x au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice.

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios sont respectés par le Groupe.

4.13.1 ♦ Risque de taux

Le Groupe a signé le 30 octobre 2014 une couverture de taux afin de couvrir le risque de hausse des taux d'intérêt de l'Euribor 6 mois dans le cadre de l'emprunt Schuldschein.

L'instrument financier dérivé est un contrat de SWAP dont les caractéristiques sont les suivantes :

- SWAP à taux fixe de 0.465 % (échéance 30 octobre 2019) pour un montant de 67,0 M€ ;
- SWAP à taux fixe de 0.710 % (échéance 30 octobre 2021) pour un montant de 13,5 M€.

Cet instrument de couverture répond à la définition du cash flow hedge : la qualification de la couverture a été maintenue étant donné que les tranches à taux variable du nouveau Schuldschein présentent les mêmes sous-jacents et les mêmes dates de paiement d'intérêt que pour le précédent, avec des notations supérieures. Sa juste valeur a été enregistrée pour 391 K€ en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2018.

L'endettement brut consolidé au 31 décembre 2018 représente 551 015 K€ dont 70 603 K€ à moins d'un an.

Caractéristique des emprunts contractés (montants en milliers d'euros)	Société portant l'emprunt	Montant initial	Devise	Montant global des emprunts au 31 déc. 2018	Échéances
Emprunt SSD 2014	AKKA Technologies	119 000	Euros	52 000	oct.-2019
Emprunt SSD 2014	AKKA Technologies	21 000	Euros	7 500	oct.-2021
Emprunt SSD 2017	AKKA Technologies	317 500	Euros	317 500	oct.-2022
Emprunt SSD 2017	AKKA Technologies	127 500	Euros	127 500	oct.-2024
Emprunt SSD 2017	AKKA Technologies	5 000	Euros	5 000	oct.-2027
Emprunt Citibank	PDS Tech	n.a.	US Dollars	18 369	-
NEU CP (court terme)	AKKA Technologies	n.a.	Euros	15 000	-
Location-financement - immobilier	AKKA Management Services	6 500	Euros	4 201	mars-2029
Location-financement - autres	AKKA Management Services	2 462	Euros	522	-
Autres emprunts non significatifs	-	-	-	3 423	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2018				551 015	

L'analyse de sensibilité a été établie sur la base du solde au 31 décembre 2018 des passifs financiers portant intérêt et contractés à taux variable compte tenu des instruments de couverture mis en place sur l'emprunt obligataire. Les tests ont été réalisés en tenant compte d'une variation de la courbe des taux d'intérêts de plus ou moins 1 % par rapport au taux en vigueur à la date de la clôture. Cette variation aurait un impact non significatif sur le résultat.

4.13.2 ♦ Risque de liquidité

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Passifs financiers non courants	480 412	516 022
Dettes de sauvegarde courante	-	-
Dettes brutes consolidées	551 015	625 924
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(271 785)	(430 892)
Dettes financières nettes consolidées	279 230	195 033

Le Groupe AKKA Technologies affiche au 31 décembre 2018 une trésorerie brute disponible de 271 785 K€ qui comprend 271 542 K€ de disponibilités et 243 K€ d'équivalents de trésorerie.

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

Les actifs courants étant largement supérieurs aux passifs courants au 31 décembre 2018, aucune information détaillée n'est communiquée sur les échéances inférieures à un an.

4.13.3 ♦ Risque de change

En dehors de la zone euro, le Groupe possède des activités en Grande-Bretagne, au Japon, en Suisse, en Roumanie, en Turquie, en République Tchèque, en Chine, à Dubaï, aux Etats-Unis et au Canada. Ces activités représentent environ 13,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018 contre 10,1 % en 2017. Les flux d'achats et de ventes en monnaie locale sont proches de l'équilibre hors activités en République Tchèque où la facturation s'effectue en euros et les charges sont supportées en devise locale.

Les investissements souscrits dans une monnaie différente de l'euro représentent 13,7 % des investissements consolidés en 2018 contre 5,4 % en 2017.

AKKA Technologies a mis en place les couvertures nécessaires pour couvrir les risques de change.

4.13.4 ♦ Risque sur placements et de contrepartie

Les équivalents de trésorerie figurant dans les comptes au 31 décembre 2018 représentent 0,02 % du montant total des actifs consolidés (contre 0,01 % en 2017).

Il n'existe pas de risque de contrepartie, les placements ne sont faits qu'auprès d'établissements financiers de 1^{er} rang.

Du fait de l'activité de prestation de services et du contrat d'affacturage, la politique de gestion de la trésorerie du Groupe AKKA Technologies n'inclut pas l'acquisition d'équivalents de trésorerie par les filiales opérationnelles.

AKKA Technologies n'est donc pas exposée à un risque sur placement à ce jour.

4.14 ♦ Dettes fiscales et sociales hors IS

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Dettes sociales	126 730	136 163
Dettes fiscales	86 076	71 977
Total dettes fiscales et sociales	212 806	208 141

L'ensemble de ces dettes a une échéance de moins d'un an.

4.15 ♦ Autres dettes

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Autres dettes liées aux opérations de croissance externe (1)	17 510	33 245
Produits constatés d'avance	31 698	27 310
Autres éléments	14 047	7 338
Total autres dettes	63 255	67 894

(1) cf paragraphe 4.1 de la présente annexe

4.16 ♦ Instruments financiers

Montants en milliers d'euros	31 décembre 2018		Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments			
	Valeur comptable inscrite au bilan	Juste valeur	Juste valeur par le résultat	Actifs et Passifs disponibles à la vente	Dérivés	Prêts, créances et dettes au coût amorti
Titres disponibles à la vente	1 517	1 517	-	1 517	-	-
Autres actifs non courants	38 822	38 822	-	-	-	38 822
Clients et comptes rattachés	261 908	261 908	-	-	-	261 908
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	25 480	25 480	-	-	-	25 480
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	243	243	243	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	271 542	271 542	271 542	-	-	-
ACTIF	599 512	599 512	271 785	1 517	-	326 210
Emprunts et dérivés non courants	475 659	475 659	-	-	-	475 659
Dettes sur contrats de location financement non courantes	4 201	4 201	-	-	-	4 201
Emprunts et dérivés courants	70 633	70 633	-	-	-	70 633
Dettes sur contrats de location financement courantes	522	522	-	-	-	522
Fournisseurs et comptes rattachés	118 055	118 055	-	-	-	118 055
Autres passifs courants	63 255	63 255	-	-	-	63 255
PASSIF	732 325	732 325	-	-	-	732 325

Montants en milliers d'euros	31 décembre 2017		Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments			
	Valeur comptable inscrite au bilan	Juste valeur	Juste valeur par le résultat	Actifs et Passifs disponibles à la vente	Dérivés	Prêts, créances et dettes au coût amorti
Titres disponibles à la vente	5 374	5 374	-	5 374	-	-
Autres actifs non courants	29 247	29 247	-	-	-	29 247
Clients et comptes rattachés	232 582	232 582	-	-	-	232 582
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	25 044	25 044	-	-	-	25 044
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	137	137	137	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	430 755	430 755	430 755	-	-	-
ACTIF	723 139	723 139	430 892	5 374	-	286 873
Emprunts et dérivés non courants	511 269	511 269	-	-	1 204	510 065
Dettes sur contrats de location financement non courantes	4 753	4 753	-	-	-	4 753
Emprunts et dérivés courants	109 027	109 027	-	-	-	109 027
Dettes sur contrats de location financement courantes	875	875	-	-	-	875
Fournisseurs et comptes rattachés	86 225	86 225	-	-	-	86 225
Autres passifs courants	67 894	67 894	-	-	-	67 894
PASSIF	780 043	780 043	-	-	1 204	778 839

Le Groupe dispose principalement d'actifs (valeurs mobilières de placement et comptes à terme) de niveau 1 et 2 (prix cotés sur un marché actif). Le niveau 2 (juste valeur déterminée à partir de données observables) concerne les contrats dérivés. Le niveau 3 (juste valeur déterminée à partir de données non observables sur un marché) n'est pas applicable sur les exercices présentés.

5. NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

5.1 ♦ Eléments constituant la trésorerie nette de clôture

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Disponibilités	271 542	430 755
Équivalents de trésorerie	243	137
Trésorerie nette de clôture	271 785	430 892

5.2 ♦ Variation du besoin en fonds de roulement

Montants en milliers d'euros	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Stocks	(6 341)	(892)
Clients et comptes rattachés	(2 042)	(5 666)
Autres créances	8 101	13 044
Autres actifs non courants	(13 213)	24
Fournisseurs	23 519	(7 837)
Dettes fiscales et sociales	19 116	1 939
Dettes diverses (hors dettes sur acquisitions d'immobilisations)	1 310	(8 657)
Variation du besoin en fonds de roulement	30 450	(8 046)

5.3 ♦ Incidence des variations de périmètre

Les incidences des variations de périmètre correspondent aux compléments de prix et aux prix d'acquisition versés nets de la trésorerie apportée par les sociétés acquises.

5.4 ♦ Dividendes versés aux actionnaires de la société mère

	en 2018	en 2017
Montant du dividende versé (en milliers d'euros)	13 768	11 804
Dividende par action (en euro)	0,70	0,60
Dividendes par action corrigé (en euro) (*)	0,70	0,60

* après prise en compte de l'attribution d'une action gratuite pour 10 après distribution

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'approuver le versement en 2019 d'un dividende de 0,70 € par action.

6. HONORAIRES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le tableau suivant présente les informations sur les honoraires versés par AKKA Technologies SE, ses filiales intégrées globalement et ses activités conjointes à chacun des contrôleurs légaux chargés de contrôler les comptes annuels et consolidés du Groupe AKKA.

Montants HT en milliers d'euros	2018			2017		
	EY	ORFIS	DELOITTE	EY	ORFIS	DELOITTE
Audit légal						
Émetteur (AKKA Technologies SE)	92	-	-	-	46	49
Filiales intégrées globalement	451	88	41	-	319	362
Audit légal - Total	543	88	41	-	365	411
% total honoraires	54,2 %	8,8 %	4,1 %	-	46,4 %	41,0 %
Autres missions	330	-	-	-	-	10
% total honoraires	32,9 %	-	-	-	-	1,0 %
TOTAL HONORAIRES	873	88	41	-	365	421
% total honoraires	87,1 %	8,8 %	4,1 %	-	46,4 %	42,0 %

7. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

Néant.

8. INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

8.1 ♦ Achats et ventes de biens et services

Les sociétés suivantes répondent à la définition des parties liées au sens d'IAS 24 :

- Idéactive Events (organisation d'événements) ;
- Saône Valley, Andromède Valley, Ralosa (location immobilière) ;
- BMC Management & Investment, HR Management & Investment, Valvest Management (prestations d'assistance et de conseil).

Les transactions avec ces sociétés étant jugées non significatives, elles ne sont pas détaillées dans cette annexe.

8.2 ♦ Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction

Montants en milliers d'euros	2017	2018
Rémunération fixe	2 908	3 807
Rémunération variable	-	-
Jetons de Présence	90	120
Avantages en nature	-	-
Régimes complémentaires de retraite	Néant	Néant
COÛT TOTAL ENTREPRISE	2 998	3 927

En 2017 et en 2018, aucune action gratuite n'a été attribuée aux membres des organes d'administration et de direction de la société AKKA Technologies.

9. AUTRES INFORMATIONS

9.1 ♦ Instruments financiers

Aucun reclassement n'est intervenu au 31 décembre 2018 entre les différentes catégories d'instruments financiers.

9.2 ♦ Engagements de loyers

En prévision de l'application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019, le Groupe a choisi un logiciel dédié et y a centralisé les données relatives aux contrats de locations simple à fin 2018.

Une première évaluation des engagements a été faite sur la base des contrats ayant une durée résiduelle supérieure à 12 mois au 1^{er} janvier 2019, conformément à l'option autorisée par la méthode rétrospective simplifiée de la norme IFRS 16.

Dette financière non actualisée en K€	Échéances			
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	
Immobilier	148 198	24 258	66 503	57 437
Véhicules	4 238	3 051	1 187	-
Autres	376	260	116	-
Total	152 813	27 569	67 806	57 437

Les charges de location s'élèvent à 55 550 K€ au 31 décembre 2018 (53 692 K€ au 31 décembre 2017).

9.3 ♦ Informations relatives à la gestion des risques

Dans le cadre de leur activité, certaines sociétés du Groupe font l'objet de vérification de la part des autorités fiscales et des organismes sociaux. Le Groupe est contrôlé régulièrement sur l'ensemble de ses obligations déclaratives en matière comptable, fiscale (notamment sur l'IS, les subventions, le crédit d'impôt recherche, la TVA...) et sociale (cotisations sociales et taxes assises sur les salaires) tant sur ses filiales en France qu'à l'étranger.

Des contentieux en cours avec l'Administration fiscale portent principalement sur le Crédit d'impôt recherche (« CIR »), et en particulier sur les modalités de prise en compte des dépenses exposées par des sociétés sous-traitantes agréées pour la détermination de leur propre CIR. Une décision du

Conseil d'Etat a validé, fin 2016, l'application rétroactive du changement de doctrine de l'administration fiscale sur le crédit d'impôt recherche, et le Groupe a comptabilisé une dépréciation exceptionnelle de 24 M€ au 31 décembre 2016 sur le CIR des années 2010 à 2014 pour tenir compte de ce changement et compléter les provisions pour faire face à l'ensemble des contrôles en cours.

Les contentieux au Tribunal Administratif et en Cour d'Appel, selon les années, se sont poursuivies en 2018. Après prise en compte des avis de nos conseils juridiques et fiscaux externes, aucun changement significatif dans l'estimation du risque n'est intervenu au cours de l'exercice.



0

7

**RAPPORT DU
COMMISSAIRE
SUR LES COMPTES
CONSOLIDÉS**

RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE AKKA TECHNOLOGIES SE

pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire de la société AKKA Technologies SE (« la Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »). Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan consolidé au 31 décembre 2018, le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau de flux de trésorerie consolidé, la variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ainsi que les annexes formant ensemble les « Comptes Consolidés », et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés commissaire par l'assemblée générale du 3 mai 2018, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit. Notre mandat vient à l'échéance à la date de l'assemblée générale qui déléguera sur les Comptes Consolidés au 31 décembre 2020. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Consolidés durant un exercice.

Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de AKKA Technologies SE, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018, ainsi que le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau de flux de trésorerie consolidé, la variation des capitaux propres consolidés pour l'exercice clos à cette date et les annexes, dont le total l'état de la situation financière consolidé s'élève à € 1.256.289 milliers et dont l'état du résultat global consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de € 53.058 milliers.

A notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes Internationales d'Informations Financières telles qu'adoptées par l'Union Européenne (« IFRS ») et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de notre opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing – « ISAs »). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés » du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Consolidés en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Autre point

Les Comptes Consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été audités par un autre commissaire qui a exprimé dans son rapport en date du 26 mars 2018, une opinion sans réserve sur ces Comptes Consolidés.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours.

Les points clés de l'audit ont été traités dans le contexte de notre audit des Comptes Consolidés pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Reconnaissance de revenus sur les contrats au forfait

Description du point clé de l'audit

Le Groupe exécute en outre des contrats de type forfait et la contribution de ces contrats au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos au 31 décembre 2018 étant significative.

Comme indiqué dans la note 2.1 des Comptes Consolidés, le chiffre d'affaires et la marge des contrats sont constatés en fonction de l'avancement de chacune des affaires.

Concernant les contrats au forfait, les prestations sont évaluées sur la base des travaux réalisés en tenant compte d'une estimation des coûts restants à encourir pour achever

le contrat. Une provision pour perte à terminaison est comptabilisée en provisions courantes au passif du bilan lorsque la production réalisée, augmentée des coûts restants à encourir pour achever le contrat, est supérieure au montant total de chiffre d'affaire du contrat.

La comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge relatifs aux contrats au forfait a été considérée comme un point clé de l'audit en raison du volume important de ces contrats et de leur poids relatif dans les Comptes Consolidés et de la part de jugement inhérente aux estimations relatives à l'appréciation de l'avancement et des coûts restants à encourir sur les affaires, comme indiqué dans la note 1.3 des Comptes Consolidés.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

■ Nous avons examiné le dispositif de contrôle interne, incluant les contrôles de revue par la Direction, relatif au processus de suivi des contrats, de comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge et, le cas échéant, des provisions pour pertes à terminaison. Nous avons effectué des tests par échantillon sur les contrôles-clés mis en œuvre dans les principales sociétés du Groupe.

■ Nous avons testé, par sondages, la concordance avec les données comptables des données analytiques qui sont utilisées pour la gestion et le suivi des projets ;

■ Pour une sélection de contrats déterminée à partir de critères multiples jugés pertinents au regard des risques encourus, nous avons corroboré les principales hypothèses utilisées pour leur comptabilisation en date d'arrêté des comptes (taux d'avancement, coûts déjà encourus et coûts restants à encourir) avec les informations obtenues lors des entretiens réalisés avec les équipes en charge de la gestion des contrats ou de leur suivi, ainsi qu'avec les informations et la documentation technique et commerciale recueillies.

■ Nous avons également évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les Annexes 2.1, 1.3 et 3.1 des Comptes Consolidés.

Test de dépréciation des goodwill

Description du point clé de l'audit

Les goodwill résultant de la politique d'acquisition de sociétés menée par le Groupe sont comptabilisés à l'actif du bilan consolidé pour une valeur cumulée au 31 décembre 2018 de € 360,8 millions, soit 28,7 % du total de l'actif.

Ils sont alloués à 15 unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant à des zones géographiques. Conformément à l'IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe réalise, au moins une fois par an, des tests de dépréciation selon les modalités décrites dans les notes 2.10 et 4.2 des Comptes Consolidés.

Ces tests sont effectués par UGT ou par regroupement d'UGT, sur la base d'une projection sur 5 ans des flux nets de tré-

sorerie liés à l'activité (cash-flows d'exploitation, flux liés au Besoin en Fonds de Roulement ou BFR et aux investissements) augmentés le cas échéant des subventions en Recherche et Développement (« R&D ») correspondantes. Cette projection est déterminée à l'aide des données budgétaires de l'UGT et en tenant compte de l'expérience passée et des perspectives futures. Au-delà de cet horizon, le Groupe calcule une valeur terminale de l'UGT correspondant à l'actualisation des flux nets de trésorerie liés à l'activité à l'infini.

Le taux d'actualisation est déterminé, conformément aux normes IFRS et calculé en prenant en compte un taux sans risque, une prime de risques liée au marché actions et un bêta sectoriel. Compte tenu de l'implantation des UGT ou regroupements d'UGT présentant un goodwill, une prime de risque pays a été prise en compte.

La détermination de la valeur recouvrable des UGTs repose sur des estimations et hypothèses significatives de la Direction, portant notamment sur le taux d'actualisation, les projections à 5 ans et le taux de croissance à l'infini, auxquelles l'évaluation est sensible.

Ces différents éléments nous ont amenés à considérer l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

■ Nous avons examiné l'environnement de contrôle interne et la conformité aux normes comptables en vigueur des méthodologies retenues par la Direction pour l'évaluation des goodwill,

■ Nous avons comparé les projections de flux de trésorerie avec les budgets et plans moyen terme établis par la Direction, et analysé leur cohérence avec la performance historique du Groupe et le contexte économique dans lequel il opère,

■ Nous avons procédé à un examen critique des modalités et des paramètres retenus pour la détermination des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés, en recalculant ces taux d'actualisation, les confrontant aux valeurs retenues par les principaux analystes financiers et les comparant à nos bases de données internes, avec le support de nos spécialistes en évaluation,

■ Nous avons évalué la pertinence des scénarios de sensibilité retenus par la Direction et des informations relatives présentées dans l'annexe 4.2 des Comptes Consolidés,

■ Nous avons également évalué la pertinence et l'exhaustivité des informations reprises dans les Annexes 2.10, 4.1 et 4.2 des Comptes Consolidés.

Responsabilités de l'organe de gestion dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des

Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément aux IFRS et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi que du contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISAs permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISAs, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes :

- l'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- la prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société et du Groupe ;

- l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant.

- conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société ou du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société ou le Groupe à cesser son exploitation ;

- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Consolidés, et apprécier si ces Comptes Consolidés reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Assumant l'entière responsabilité de notre opinion, nous sommes également responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des filiales du Groupe. À ce titre, nous avons déterminé la nature et l'étendue des procédures d'audit à appliquer pour ces filiales du Groupe.

Nous fournissons également au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et nous leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, et de la déclaration non financière annexée à celui-ci.

Responsabilités du Commissaire

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISAs) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, la déclaration non financière annexée à celui-ci, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

À notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion a été établi conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. En outre, nous n'exprimons aucune forme d'assurance sur le rapport de gestion.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code des sociétés est reprise dans le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés. Pour l'établissement de cette information non financière, le Groupe s'est basé sur le cadre de référence « Global Compact des Nations Unies ». Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément au cadre de référence « Global Compact des Nations Unies » précité. En outre, nous n'exprimons aucune assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visés à l'article 134 du Code des sociétés ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Consolidés.

Autres mentions

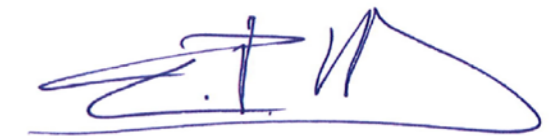
- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Diegem, le 18 mars 2019

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCRL

Commissaire

Représentée par



Eric Van Hoof

Associé*

* Agissant au nom d'une SPRL

19EVH0098

DÉCLARATION DU PRÉSIDENT

Je soussigné, Mauro RICCI, Président et Directeur Général, déclare qu'à ma connaissance :

- a) Les états financiers, établis conformément aux normes comptables IFRS, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation ;
- b) Le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.

Le 18 Mars 2019



AKKA Technologies

Mauro RICCI

Président et Directeur Général

DÉCLARATION DU PRÉSIDENT

AKKA

akka-technologies.com