

2

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

2.1	GESTION DES RISQUES	60	2.4	ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES	68
2.1.1	La cartographie des risques majeurs : un processus en 5 étapes	60	2.5	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	69
2.1.2	La cartographie des risques majeurs : approche méthodologique	60	2.5.1	Définition, objectifs et périmètre du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	69
2.2	SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES	61	2.5.2	Procédure du contrôle interne	69
2.3	FACTEURS DE RISQUE ET GESTION DES RISQUES	62	2.5.3	Les dispositifs de contrôle interne et de gestions des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	70
2.3.1	Risques opérationnels	62			
2.3.2	Risques cybersécurité et systèmes d'information	65			
2.3.3	Risques juridiques et réglementaires	66			
2.3.4	Risque lié aux activités stratégiques	67			
2.3.5	Risque lié à la situation financière de l'émetteur	67			
2.3.6	Risque extra-financier	68			

Le Groupe procède régulièrement à une revue des risques qui pourraient avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux présentés ci-après.

L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la description des risques ci-après ne saurait être exhaustive et que d'autres risques non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe puissent se matérialiser

à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

Par ailleurs, le programme de gestion des risques décrit ci-dessous ne permet pas d'exclure totalement qu'un des risques se matérialise et ait des conséquences sur l'activité du Groupe. Les investisseurs sont invités à lire le présent chapitre dans son intégralité.

2.1 GESTION DES RISQUES

ALTEN a mis en place un dispositif de gestion des risques fondé à la fois sur une cartographie Groupe et annuelle des risques majeurs ainsi que sur une revue de ses principaux processus.

Ce dispositif a pour objectif de permettre à la direction du Groupe de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'entreprise et ainsi préserver la valeur des actifs et la réputation de l'entreprise.

Le dispositif de gestion des risques déployé au sein d'ALTEN comprend notamment :

- un pilotage continu du dispositif de gestion des risques animé par le Département Risques et Conformité Groupe ;
- un processus de gestion des risques destiné à l'identification, l'analyse et au traitement des risques ;
- un réseau de Référents Risques Groupe sélectionnés pour leur expertise métier (ex : Direction financière pour les risques de catégorie financière).

2.1.1 LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES MAJEURS : UN PROCESSUS EN 5 ÉTAPES

Étape 1 : réalisation des cartographies locales des risques majeurs (identification et évaluation des risques par l'ensemble des filiales et fonctions du Groupe pour leur propre périmètre).

Étape 2 : consolidation des cartographies locales par le Département Risques et Conformité Groupe.

Étape 3 : réalisation de la cartographie Groupe des risques majeurs par le Département Risques et Conformité Groupe avec l'appui des Référents Risques Groupe. L'analyse est effectuée sur la base des cartographies locales et de l'expertise métier des Référents.

Étape 4 : validation par la Direction générale de la cartographie Groupe des risques majeurs et de la synthèse des principaux risques intégrée au Document d'enregistrement universel.

Étape 5 : approbation par le Comité d'audit du Conseil d'administration de la cartographie Groupe des risques majeurs.

2.1.2 LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES MAJEURS : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1.2.1 Évaluation des risques

Des cartographies locales sont réalisées annuellement par chaque filiale et fonction Groupe. Pour les accompagner dans l'exercice, le Département Risques et Conformité Groupe met à leur disposition un référentiel validé par la Direction générale. Il est notamment composé d'une méthodologie et d'un catalogue de risques communs à l'ensemble du Groupe pouvant être enrichi par chaque répondant.

L'évaluation de chaque risque se fonde sur :

- la criticité du risque : cette criticité résulte de la combinaison (a) de la probabilité d'occurrence et (b) du niveau d'impact négatif sur le Groupe ;
- le niveau de maîtrise du risque ;
- les actions et mesures de contrôle à mettre en place selon la zone de priorité du risque.

La combinaison de la criticité du risque et du niveau de maîtrise permet de classer les risques en quatre zones de priorité, selon une matrice des risques définie par ALTEN :

- les zones de « priorité 1 » et de « priorité 2 » concernent les risques majeurs pouvant avoir un impact significatif. Ils nécessitent la mise en place d'un plan d'actions à court terme (zone 1) ou une vérification des mesures de contrôle pour s'assurer de leur maîtrise (zone 2) ;
- les zones de « priorité 3 » et de « priorité 4 » concernent les risques modérés ou faibles. N'ayant que peu d'impact, ces derniers nécessitent principalement une surveillance périodique.

2.1.2.2 Consolidation des risques

Des fiches d'analyse consolidées sont réalisées par le Département Risques et Conformité Groupe pour chaque risque sur la base des cartographies locales. Elles sont présentées aux Référents Risques en fonction de leur expertise.

Sur la base de cette synthèse, chaque Référent est chargé de définir un niveau de risque global pour le Groupe. Cette évaluation

est celle retenue pour l'élaboration de la cartographie Groupe des risques majeurs qui est ensuite présentée à la Direction générale pour validation.

Les principaux risques présentés à la section 2.2 « Synthèse des principaux risques » sont issus de la cartographie Groupe des risques majeurs.

2.2 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES

Le tableau de synthèse ci-dessous présente les principaux risques du Groupe à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

Ces risques sont classés par catégorie et hiérarchisés en fonction de leur zone de priorité. Comme décrit au point 2.1.2.1 « Évaluation des risques », la zone de priorité d'un risque résulte de la

combinaison de sa criticité (obtenue en fonction de la probabilité d'occurrence et du niveau d'impact négatif) et de son niveau de maîtrise par ALTEN.

Les facteurs de risques ainsi que les dispositifs de prévention et de gestion associés sont décrits à la section 2.3 « Facteurs de risque et gestion des risques ».

SYNTHÈSE DES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2021

L'exercice de cartographie Groupe des risques majeurs mené en 2022 a permis de constater l'absence de changement en termes d'exposition concernant les principaux risques du Groupe identifiés en 2021.

Par ailleurs, le contexte géopolitique international actuel a entraîné l'émergence d'un nouveau risque intitulé « risque géopolitique ». Le risque « Risque lié à la pandémie COVID-19 » présenté en 2021 a été renommé « Risque sanitaire » pour appréhender l'ensemble des risques sanitaires majeurs.

HIÉRARCHISATION DES RISQUES

Catégorie de risque	Risques identifiés	Zone de priorité (2021)	Zone de priorité (2022)	Évolution
Opérationnel	Risque géopolitique	Non Coté	1	
	Perte significative de chiffre d'affaires	2	2	=
	Risque lié à la protection du savoir-faire	2	2	=
	Risque sanitaire	2	2	=
	Capacité à respecter les engagements clients	2	2	=
	Perte de certification critique	2	2	=
	Pression sur le recrutement	2	2	=
Cyber sécurité/SI	Attaque Cyber du Système d'information d'ALTEN avec un impact sur les clients	1	1	=
	Défaillance du Système d'information	2	2	=
Juridique & Réglementaire	Risques réglementaires et conformité	1	1	=
	Évolution structurante de la réglementation sociale et fiscale	2	2	=
Activité stratégique	Acquisition d'une entreprise qui ne crée pas de valeur	2	2	=
Situation financière de l'émetteur	Risque de change	3	3	=
Extra-financier	Risque lié au changement climatique	4	4	=

2.3 FACTEURS DE RISQUE ET GESTION DES RISQUES GRI 102-11

2.3.1 RISQUES OPÉRATIONNELS

Risque géopolitique



Identification du Risque

Du fait de sa forte présence à l'international, le Groupe est nécessairement concerné par l'ensemble des facteurs géopolitiques à travers le monde (ex: crise ukrainienne, tensions sino-américaines...).

En fonction du pays concerné, le risque géopolitique peut avoir un impact sensible sur les activités du Groupe et par conséquent sur ses résultats.



Gestion du Risque

La diversification géographique des activités d'ALTEN permettrait de limiter les impacts en cas de matérialisation du risque géopolitique.

Perte significative de chiffre d'affaires



Identification du Risque

Le Groupe a réalisé 25,0 % de son chiffre d'affaires auprès de ses 10 premiers clients en 2022.

Le premier client du Groupe représente 10,3 % du chiffre d'affaires consolidé. Ce chiffre d'affaires est réalisé dans plusieurs pays et auprès de plusieurs entités juridiques.

Pour le cas où ALTEN viendrait à perdre un référencement auprès d'un client majeur son taux d'activité et par conséquent sa rentabilité pourraient être ponctuellement affectés.

Par ailleurs, les raisons de la perte d'un client majeur pourraient également être des facteurs aggravants du risque notamment si cette perte est liée à un défaut d'ALTEN.

Néanmoins, aucun risque de dépendance à l'égard d'un client en particulier n'est identifié.

Les impacts de la crise sanitaire et de l'instabilité géopolitique sur les activités du Groupe sont détaillés spécifiquement dans le risque intitulé « risque sanitaire » (p. 63) et le risque géopolitique (p. 62).



Gestion du Risque

Le Groupe ALTEN a une activité diversifiée. Il réalise son chiffre d'affaires dans quatre grands secteurs dont aucun ne pèse plus de 32,6 % de son chiffre d'affaires.

Chaque secteur est divisé en sous-secteurs (10 au total) dont le principal représente environ 18,5 % du chiffre d'affaires consolidé (le secteur *retail*, services et médias et secteur public, dont aucun des clients ne représente plus de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe).

Au sein de chaque secteur, le Groupe ALTEN intervient également sur différents domaines fonctionnels. Cette approche globale permet de diluer le risque.

Enfin, les référencements effectués auprès du premier client du Groupe sont scindés par ligne métier. En conséquence, la perte d'un référencement auprès de ce client n'affecterait pas nécessairement les autres lignes métiers.

Risque lié à la protection du savoir-faire



Identification du Risque

ALTEN a développé des technologies, des méthodologies et des outils propres, au travers de ses centres d'expertise et d'excellence. ALTEN a également développé un savoir-faire unique en matière de gestion RH (recrutement et gestion de carrière) venant au soutien de sa croissance organique.

La divulgation de ce savoir-faire technologique et RH à l'extérieur de l'entreprise pourrait faire perdre à ALTEN de la compétitivité en raison de l'appropriation par des concurrents de son business model.



Gestion du Risque

ALTEN a renforcé ses actions de maîtrise notamment par la mise en place d'un plan de fidélisation afin de conserver les personnes clés au sein du Groupe.

Par ailleurs, des engagements de confidentialité renforcés ainsi que des clauses de non-concurrence sont mises en place lorsque nécessaire.

Risque sanitaire



Identification du Risque

Bien qu'ayant été affecté comme l'ensemble des acteurs économiques mondiaux par la pandémie de COVID-19 en 2020, ALTEN a renoué fortement avec la croissance organique en 2021 et 2022 et a largement dépassé ses performances de 2019.

Toutefois, la survenance d'une nouvelle crise sanitaire pourrait avoir des conséquences sur :

- la santé des collaborateurs ;
- l'activité liée aux demandes clients ;
- la croissance organique du Groupe ;
- les résultats du Groupe.



Gestion du Risque

A l'occasion de la pandémie de COVID-19, ALTEN a développé des moyens techniques et organisationnels lui permettant de protéger ses collaborateurs et de continuer son activité en cas de crise sanitaire (télétravail, protocole sanitaire...).

La diversification géographique et sectorielle des activités d'ALTEN permettrait de limiter l'impact d'une crise sanitaire.

2

Capacité à respecter les engagements clients



Identification du Risque

ALTEN prend différents types d'engagements auprès de ses clients : des engagements liés à la qualité, voire au résultat des prestations, des engagements liés au respect de standards en matière d'éthique, de conformité, de sécurité, de normes métiers... Les clients tendent d'une manière générale à externaliser leurs propres risques pour les faire porter à leurs prestataires de premier rang comme ALTEN.

ALTEN pourrait mal évaluer certains engagements pris auprès de ses clients dans le cadre de projets complexes et pourrait en conséquence ne pas être en mesure de les respecter de manière totale.

ALTEN pourrait voir sa responsabilité engagée ce qui engendrerait un impact financier ou juridique.

Les clients pourraient également ne pas renouveler un contrat ou mettre fin à un partenariat.



Gestion du Risque

Le Groupe a mis en place une organisation de gestion de la relation client, dans le cadre des projets faisant intervenir plusieurs acteurs et plusieurs niveaux de contrôle, afin de vérifier le respect par le Groupe des engagements pris vis-à-vis des clients. De manière non exhaustive :

- les Directions opérationnelles qui sont en charge de la prospection, de la vente des prestations et de la réalisation opérationnelle des prestations ;
- la Direction de la Coordination Commerciale qui est chargée de veiller au maintien des relations clients au niveau global ;
- la Direction technique, chargée d'encadrer la réalisation des projets et qui est garante du respect technique des prestations ;
- la Direction de la Qualité Projet, chargée du contrôle qualité projet et du développement des méthodes et qui vérifie notamment le niveau de satisfaction client ;
- la Direction juridique, chargée de l'identification des risques juridiques liés aux prestations et à la contractualisation avec les clients ;
- la Direction de la Qualité et de la Performance, chargée de l'identification des risques liés au respect des processus non-techniques (normes ISO, RSE...).

Ces directions constituent des équipes pluridisciplinaires au sein de différents comités en vue d'identifier, analyser et traiter les éventuels risques liés aux engagements projets.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place une politique d'assurance pour répondre à la fois aux exigences de ses clients et couvrir les conséquences financières de son éventuelle responsabilité.

Perte de certification critique



Identification du Risque

Travailler avec certains clients requiert du Groupe ALTEN la détention de certifications spécifiques (ex : ISO 27001 ou EN 9100).

La perte ou le non-renouvellement de ces certifications engendreraient une diminution de l'activité et auraient donc un impact significatif sur le chiffre d'affaires.



Gestion du Risque

Au quotidien, la Direction Qualité & Performance s'assure du maintien des certifications et coordonne les audits avec les organismes certificateurs.

Elle accompagne également le Groupe et ses filiales dans l'identification et la mise en œuvre d'actions concrètes permettant de maintenir le niveau d'exigences requis par les normes.

La Direction Qualité & Performance exerce également une veille permanente sur l'évolution des normes concernées.

Pression sur le recrutement



Identification du Risque

ALTEN a fondé largement son modèle de croissance sur la croissance organique. En conséquence, la capacité du Groupe à recruter est clé dans sa capacité à croître.

La croissance du Groupe pourrait être affectée en cas de difficulté à recruter et à fidéliser les talents.

La croissance du chiffre d'affaires, voire son maintien, pourraient être impactés.

Cette difficulté à recruter pourrait empêcher également le Groupe d'honorer ses engagements auprès de ses clients.



Gestion du Risque

Le Groupe poursuit une politique de recrutement active. Cette politique est accompagnée d'un plan de fidélisation qui permet à ALTEN de se positionner parmi les leaders du marché de l'emploi.

Le Groupe ALTEN a mis en place une organisation dédiée au recrutement par type de fonctions (Ingénieurs, Fonctions Supports, commerciaux), qui s'appuie sur des processus et des outils élaborés en interne et dont l'efficacité est démontrée par les volumes de recrutement que le Groupe réalise chaque année et ce malgré un contexte généralisé de tension du marché du travail.

La dynamique de recrutement est opérée par un processus exigeant d'analyse de compétences permettant d'identifier et de recruter les profils de haut niveau. Les équipes d'Ingénieurs consultants du Groupe accèdent aux plus grands projets technologiques dans des secteurs à la pointe de la technologie (ex : Aéronautique, Spatial, Défense & Naval, Automobile, Ferroviaire, Énergie, Sciences de la vie, Télécoms & Multimédias, Finance & Services).

Pour accompagner sa politique de recrutement ambitieuse, ALTEN est fortement engagé auprès du monde étudiant afin d'attirer les meilleurs talents.

Le Groupe souhaite retenir et fidéliser les talents pour accompagner la croissance du Groupe. Pour cela, ALTEN renforce la qualité du management via une formation continue des managers et s'assure de la satisfaction des consultants via un dispositif d'enquête de satisfaction.

2.3.2 RISQUES CYBERSÉCURITÉ ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Attaque Cyber du système d'information d'ALTEN avec un impact sur les clients



Identification du Risque

ALTEN, comme toutes les entreprises de taille équivalente, dépend de la sécurité et de la disponibilité de ses systèmes d'information pour l'ensemble de ses processus. En conséquence, une atteinte aux systèmes d'information d'ALTEN serait susceptible d'avoir des conséquences significatives sur ses activités opérationnelles.

Le risque de cyberattaque s'est notamment intensifié par la mise en place de mesures de travail à distance.

Par ailleurs, le système d'information d'ALTEN pourrait être utilisé comme vecteur lors d'une attaque dirigée contre l'un de ses clients. ALTEN pourrait voir sa responsabilité engagée par un client.



Gestion du Risque

La sécurité des informations et la cybersécurité constituent des enjeux stratégiques au cœur des préoccupations du Groupe. ALTEN a intégré dans l'ensemble de ses process un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) reconnu par la certification ISO 27 001.

La politique d'assurance du Groupe prend en compte l'exposition au risque cyber.

2

Défaillance du système d'information



Identification du Risque

La majorité des activités du Groupe repose sur son système d'information (ERP, HR, CRM, Recrutement...). Les risques liés à une défaillance de son système d'information seraient de nature à limiter la fluidité des échanges et impacteraient négativement l'activité du Groupe.



Gestion du Risque

ALTEN dispose d'un plan de continuité informatique.

Par ailleurs ALTEN a intégré les exigences de l'ISO 27 001 dans sa Politique Qualité, Sécurité et Développement Durable pour :

- assurer la continuité de service ;
- maîtriser les risques ;
- garantir la maîtrise du patrimoine immatériel ;
- préserver la confiance des parties prenantes en défendant la confidentialité des informations ;
- intégrer cette démarche au système de management de l'entreprise pour une appropriation par tous.

2.3.3 RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Risques réglementaires et conformité



Identification du Risque

Les principaux risques de conformité auxquels ALTEN est exposé sont la corruption, le non-respect des sanctions internationales, du contrôle des exportations, de la protection des données personnelles et du devoir de vigilance.

ALTEN a fondé son modèle de croissance pour partie sur la croissance externe. Le Groupe pourrait acquérir une entité ayant ou ayant eu des pratiques non-conformes.

ALTEN est un acteur mondial soumis à des risques de conformité qui peuvent être renforcés par une exposition géographique (présence dans des pays sensibles) ou sectorielle (clients dans des secteurs sensibles).

Le Groupe doit également être vigilant sur les activités de ses fournisseurs et sous-traitants.

ALTEN pourrait avoir recours à des fournisseurs ou sous-traitants n'ayant pas le même niveau d'exigence RSE (aspects environnementaux, respect des droits humains...).

Le non-respect de l'ensemble de ces réglementations pourrait avoir des conséquences financières et réputationnelles importantes pour le Groupe ALTEN (ex : amendes, exclusion de certains marchés, rupture de contrats...).



Gestion du Risque

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée à l'Éthique et à la Conformité. Elle est composée d'une Commission *ad hoc* au sein du Comité exécutif ainsi que d'un Comité éthique et conformité. Conjointement, ils sont chargés de veiller à l'application de la politique Groupe et à la diffusion de la culture éthique et conformité. Pour cela, ALTEN s'appuie notamment sur des sensibilisations et des formations, largement soutenues par le réseau d'Ambassadeurs qui a été mis en place.

À cet effet, le Groupe s'appuie sur son programme de conformité destiné à la détection et à la prévention de ces risques. Ce programme est décrit au paragraphe 4.3.2 « Éthique et Conformité ».

ALTEN partage également ses ambitions en matière de RSE avec l'ensemble de ses partenaires et a mis en place une démarche d'achats responsables, en lien avec son plan de vigilance, pour s'assurer de l'engagement de ses fournisseurs à respecter ces principes. La démarche du Groupe est détaillée au paragraphe 4.3.4 – « Entretenir une relation durable avec les fournisseurs et sous-traitants ».

Évolution structurante de la réglementation sociale et fiscale



Identification du Risque

Le modèle économique d'ALTEN peut être affecté par des changements brutaux et structurants de la réglementation sociale et fiscale. En effet, une grande partie des charges du Groupe sont liées à la masse salariale et aux impôts et taxes.

Ces changements pourraient avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires ou sur la marge du Groupe.

Ces risques concernent aussi bien les pays émergents, pour lesquels les évolutions réglementaires sont rapides, que les pays développés.



Gestion du Risque

Une veille globale est mise en œuvre pour anticiper au mieux les changements de réglementation. Par ailleurs, la répartition géographique des activités d'ALTEN permet de mutualiser le risque et de limiter ses impacts.

2.3.4 RISQUE LIÉ AUX ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

Acquisition d'une entreprise qui ne crée pas de valeur



Identification du Risque

Le modèle de croissance du Groupe ALTEN est fondé, pour partie, sur la croissance externe qui contribue à la croissance nominale de l'année d'acquisition et à la croissance organique des années suivantes.

Les opérations de croissance externe impliquent principalement les risques suivants :

- les hypothèses retenues par le Groupe pour la valorisation de l'acquisition pourraient ne pas se vérifier, en particulier concernant les prix, les coûts, les synergies et la rentabilité attendus ;
- des difficultés liées à la mise en œuvre de l'intégration des activités ou des sociétés acquises pourraient survenir et impacter la valeur attendue de l'opération ;
- le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés et voir ainsi une partie de la valeur attendue de l'entité acquise disparaître.

En conséquence, les bénéfices escomptés des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se vérifier dans les délais et les niveaux attendus. Ceci pourrait avoir un impact négatif sur les résultats financiers, la situation financière et les perspectives du Groupe.



Gestion du Risque

La taille relative des opérations d'acquisitions réalisées par ALTEN (de l'ordre de 200 à 1 000 consultants) permet une maîtrise des risques d'intégration et une limitation des impacts éventuels au regard de la taille du Groupe.

Un processus d'acquisition fait intervenir plusieurs départements d'ALTEN (dont notamment un département dédié à la recherche, à l'analyse des cibles et qui informe et conseille la direction sur les choix d'investissements) ainsi que des conseils externes. Des vérifications de conformité systématiques et approfondies sont réalisées avant chaque acquisition par des cabinets d'experts.

Dès la décision d'investissement prise, le Groupe élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

2

2.3.5 RISQUE LIÉ À LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'ÉMETTEUR

Risque de change



Identification du Risque

Risque de change opérationnel : le Groupe est exposé au risque de change concernant la facturation de ses prestations auprès de ses clients.

Risque de change financier : les besoins de financement des filiales hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur des dettes ou des créances libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse).

Risque de change de conversion : des filiales du Groupe sont présentes hors zone euro, notamment aux États-Unis, en Suède, en Chine et au Royaume-Uni. Les états financiers de ces filiales convertis en monnaie de consolidation sont soumis à l'évolution des taux de change.



Gestion du Risque

Risque de change opérationnel : bien que le Groupe soit largement présent à l'international, les flux monétaires liés à l'activité sont, à quelques exceptions près, circonscrits au marché intérieur de chaque filiale et libellés essentiellement en devises locales.

Risque de change financier : le financement de ces opérations en devises se fait généralement par des achats au comptant ou des swaps de devises court-terme sur les marchés. Ces opérations représentent un faible volume au regard de l'activité du groupe. Les financements externes du Groupe sont en règle générale libellés en euros. En complément, voir le chapitre 6, note 7.4 « Facteurs de risques financiers ».

Risque de change de conversion : l'exposition à ce risque est relative et suivie par le Groupe.

2.3.6 RISQUE EXTRA-FINANCIER

Risque lié au changement climatique



Identification du Risque

En tant que société d'Ingénierie et de Conseil technologique de premier plan, le Groupe ALTEN est conscient du défi climatique qui se pose avec une acuité particulière dans les entreprises industrielles, pour lesquelles ALTEN est partenaire.

Bien que limitées du fait du modèle économique du Groupe, des difficultés dans l'adaptation de son activité aux enjeux du changement climatique pourraient constituer un risque.

Une mauvaise gestion des questions environnementales et le non-respect des objectifs fixés pourraient entraîner notamment un risque pour ALTEN de voir rejeter ses candidatures aux appels d'offres clients et impacterait négativement l'image du Groupe vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs et actionnaires).



Gestion du Risque

ALTEN a pour ambition de maîtriser et réduire la contribution de son activité au changement climatique sur le long terme. Pour ce faire, le Groupe a développé un système de management environnemental (SME), intégré dans le système de management. Ce système repose sur une analyse de risque environnementale et sur une démarche d'amélioration continue.

En France et à l'international, la majorité des entités sont couvertes par un SME, dont certaines entités certifiées ISO 14 001.

ALTEN a également mis en place un suivi de ses émissions de carbone qui sont évaluées dans le cadre de sa Déclaration de Performance Extra-financière. Par ailleurs, les actions d'ALTEN en matière de lutte contre le changement climatique sont également évaluées par ses clients dans le cadre d'appels d'offres.

De plus, ALTEN s'engage à développer des solutions innovantes et durables pour ses clients, afin de les aider à atteindre leurs objectifs climat.

ALTEN accompagne également ses clients à la réalisation de projets à thématique environnementale.

En interne, la démarche environnementale du Groupe s'articule autour de priorités décrites au chapitre 4.4. « Réduire l'empreinte environnementale du Groupe ».

2.4 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est associée à une démarche forte de prévention et de protection contre les risques. L'ensemble des sociétés du Groupe est assuré auprès de compagnies d'assurances de 1^{er} rang pour l'ensemble des risques majeurs qui pourraient affecter significativement son activité, ses résultats ou son patrimoine.

Sont principalement assurés les risques en matière de :

- responsabilité (contractuelle et extra contractuelle) pour les dommages causés aux tiers ;
- dommages subis par le Groupe comme les dommages aux biens et pertes d'exploitation.

2.5 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent à la maîtrise des activités du Groupe. Le Groupe s'appuie sur le cadre de référence et son guide d'application publiés par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

2.5.1 DÉFINITION, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est défini dans le Groupe comme étant un processus mis en œuvre par la Direction générale et l'ensemble des collaborateurs visant à donner une assurance raisonnable sur :

- la conformité aux lois et aux réglementations ;
- la prévention et détection des fraudes et erreurs ;
- la mise en œuvre des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- l'optimisation des activités opérationnelles ;
- le bon fonctionnement des processus internes au Groupe, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs ;
- la fiabilité et la qualité de l'information exploitée à l'intérieur du Groupe et celle diffusée à l'extérieur ;
- et d'une façon générale, la maîtrise de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficace de ses ressources.

Le Groupe veille à l'application de la mise en œuvre de ce dispositif à l'ensemble de ses filiales, c'est-à-dire à la société ALTEN SA et toutes les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Les sociétés ou groupes de sociétés acquis récemment sont intégrés progressivement dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

L'un des objectifs du dispositif de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser l'ensemble des risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, les risques opérationnels et stratégiques ainsi que les risques de conformité. Il ne peut cependant fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination des risques dont il vise à réduire la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel.

2.5.2 PROCÉDURE DU CONTRÔLE INTERNE

Le Conseil d'administration et la Direction générale sont responsables du dispositif de contrôle interne, le Comité d'audit assurant le suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques d'ALTEN. Pour ce faire, la Direction générale s'appuie sur les Directions fonctionnelles du Groupe ainsi que sur les Directions opérationnelles (zones géographiques et filiales).

Le Groupe a déployé un ensemble de Chartes à destination de ses collaborateurs et différentes parties prenantes :

- La Charte Éthique et Conformité formalise les engagements du Groupe dans sa manière de conduire son activité et fixe un cadre dans la conduite attendue pour l'ensemble de ses collaborateurs. Elle est distribuée à chaque collaborateur lors de son entrée dans le Groupe et est mise à disposition sur l'intranet ainsi que sur le site internet du Groupe ;
- Le Code de conduite anti-corruption, distribué à chaque collaborateur, définit et illustre les grands principes (corruption, conflits d'intérêts, etc.) auxquels chacun doit se conformer ;
- La Charte Développement Durable développe une démarche de responsabilité sociale d'entreprise au sein de ses entités ;
- La Charte des Achats responsables s'applique à l'ensemble des fournisseurs d'ALTEN et engage ces derniers au respect des principes énoncés dans la Charte portant sur les Droits de l'Homme, l'Éthique et l'Environnement.

Une ligne d'alerte disponible sur l'intranet ainsi que sur le site internet du Groupe a été mise en place afin de donner la possibilité à chaque employé de signaler tout comportement

ne correspondant pas aux valeurs du Groupe (voir partie 3.4.2. « Éthique et Conformité »).

Des formations en *E-learning* doivent également être suivies par les collaborateurs en matière d'anti-corruption, de cybersécurité et de protection des données personnelles.

Les différents acteurs intervenant dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe sont décrits ci-après.

La Direction générale peut se baser sur 3 niveaux dans l'animation des processus de contrôle interne :

Le premier niveau est composé des managers opérationnels et des collaborateurs :

- ce premier niveau, responsable du contrôle interne des processus de leurs entités, joue un rôle clé du dispositif. Il est chargé de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques par la mise en place d'un environnement de contrôle adéquat sur les processus dont il a la responsabilité. Au quotidien, il a la charge de la recherche d'éventuelles défaillances et travaille continuellement à l'amélioration du dispositif.

Le deuxième niveau est composé des directions fonctionnelles du Groupe :

- ces directions fonctionnelles Groupe (Finance, Juridique, Éthique et Conformité, IT, Ressources humaines, Achats, etc.) diffusent, assistent et contrôlent de manière permanente la mise en œuvre des éléments de contrôle interne ;
- la Direction financière est garante du contrôle interne comptable et financier. Elle accompagne les entités du Groupe par la diffusion de procédures et de bonnes pratiques ainsi que par la mise en place d'outils.

La Direction juridique assure l'élaboration et la supervision des engagements contractuels pris par le Groupe. Elle est en charge de l'organisation de la défense des intérêts du Groupe dans les litiges qui peuvent l'opposer à des tiers. Elle contribue ainsi à limiter et à gérer les risques juridiques auxquels le Groupe est exposé.

La Direction juridique participe également à la protection des actifs du Groupe par la définition et la mise en œuvre de couverture et anime le processus de prévention des sinistres.

Le département Risques et Conformité, sous la responsabilité de la Direction juridique, s'assure du respect de la conformité réglementaire du Groupe dans le cadre de la protection des données personnelles, des dispositifs anti-corruption, du respect des sanctions internationales. Il contribue également au respect du devoir de vigilance. Enfin, il est en charge de l'identification et de l'évaluation des risques auxquels le Groupe est exposé. Il appuie les Directions opérationnelles et fonctionnelles dans la mise en place de plans d'actions de maîtrise des risques.

La Direction IT participe au déploiement des politiques de contrôle interne et à la gestion des risques. Ses actions de sécurisation technique permettent au Groupe de faire face aux risques cyber. Elle a développé et tient à jour un plan de continuité d'activité garantissant la poursuite des activités ALTEN en cas d'événements de force majeure. En outre, elle

veille sur le respect du principe de ségrégation des tâches et assure une politique des droits d'accès adéquate.

Le troisième niveau est constitué du service Audit Interne :

L'objectif de l'audit interne est d'évaluer la manière selon laquelle le Groupe identifie et maîtrise ses risques. Cette activité apporte au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations mais aussi des axes d'amélioration sous forme de recommandations. Il s'assure également du respect des procédures diffusées par les directions du Groupe dans les domaines audités.

L'Audit Interne, rattaché à la Direction financière Corporate, intervient sur l'ensemble du périmètre du Groupe sur la base d'un plan annuel réalisé à partir d'une analyse des risques et d'entretiens avec les Directeurs Opérationnels. Ce plan d'audit est soumis pour approbation au Comité d'audit.

Les travaux et les conclusions de l'Audit interne, ainsi que le degré d'avancement des plans d'actions dans les entités auditées, sont présentés à la Direction générale et au Comité d'audit.

Les Commissaires aux comptes évaluent le niveau de contrôle interne des processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière dans le cadre de l'exercice de leur mission et émettent le cas échéant des recommandations.

2.5.3 LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTIONS DES RISQUES RELATIFS À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Cette partie se focalise sur les activités de maîtrise relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ce dispositif assure la mise en œuvre et le respect des règles établies par le Groupe en matière d'élaboration de prévisions, de *reporting* opérationnel, de consolidation et de communication financière.

2.5.3.1 Organisation comptable et financière

La Direction financière Groupe est responsable des procédures de contrôle interne liées à l'élaboration et au traitement de l'information financière du Groupe en interne et en externe.

La production et l'analyse de l'information financière Groupe s'appuient sur les fonctions Groupe, consolidation, contrôle de gestion, fiscalité et trésorerie ainsi que sur les directions financières des différentes filiales du périmètre.

Les Directions financières de zones (composées d'un Directeur financier et de contrôleurs financiers) et les directions financières des filiales sont responsables des données comptables et de gestion en lien avec les instructions du Groupe. Elles sont responsables pour chaque entité juridique de l'application des procédures du Groupe ainsi que du pilotage de la performance financière et de l'arrêté des comptes.

L'ensemble de la communauté financière du Groupe est tenu de se conformer aux règles et procédures rassemblées dans le document « Référentiel comptabilité/finance Groupe », maintenu par le service contrôle interne financier, et définissant :

- les règles en matière de contrôle interne ;
- les règles et procédures de gestion ;
- les principes, règles et méthodes comptables.

Une campagne d'auto-évaluation annuelle sur les contrôles clés décrits dans ce référentiel est conduite auprès de chaque entité du Groupe. Les réponses obtenues permettent d'apprécier l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne au sein de chaque filiale et de définir le cas échéant les plans d'actions à mener.

2.5.3.2 Reportings financiers

Pour maîtriser les activités du Groupe et afin de disposer d'information pour le pilotage du Groupe, chaque filiale est soumise à des obligations de *reporting* à caractère budgétaire/prévisionnel, opérationnel et comptable.

Budget et prévisions

Chaque entité du Groupe élabore un budget annuel mensualisé comprenant un compte de résultat de gestion à partir d'indicateurs opérationnels et financiers. Les budgets sont revus et consolidés par le contrôle de gestion Groupe, puis validés par la Direction générale.

Le budget est ensuite révisé chaque mois, intègre les réalisations du mois précédent et une nouvelle prévision des mois restants de l'année en cours.

Reporting opérationnel

Chaque mois, les entités du Groupe produisent un *reporting* de gestion permettant une analyse des principaux paramètres d'activité opérationnels et financiers, ainsi qu'un compte de résultat et un reporting trésorerie. Ces données sont comparées au budget, aux prévisions du mois précédent et aux données de la même période de l'année précédente. Ces informations sont revues et consolidées par le contrôle de gestion Groupe qui les adressent à la Direction générale.

Les données financières issues de ces *reporting* sont rapprochées avec les données comptables tous les trimestres.

Consolidation statutaire

Des comptes consolidés sont établis trimestriellement selon les normes comptables internationales (« IFRS ») et publiés semestriellement et annuellement. La préparation de ces comptes entre dans un processus piloté par le service

Consolidation rattaché à la Direction financière du Groupe, de la manière suivante :

- diffusion d'instructions précises aux entités du Groupe avant chaque consolidation comprenant notamment le périmètre de consolidation et un calendrier détaillé ;
- préparation à partir d'un logiciel présentant toutes les caractéristiques nécessaires en termes de traçabilité, de fiabilité et de sécurité des données et des traitements ;
- les filiales remontent des états financiers individuels qui sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Les utilisateurs sont régulièrement formés et/ou remis à niveau ;
- réalisation d'analyses et contrôles des données tout au long du processus.

2.5.3.3 Information financière et communication

La production de l'information financière faisant l'objet d'une communication externe est rigoureusement contrôlée par les services en charge de les élaborer. À ces contrôles peuvent s'ajouter ceux pratiqués par deux organes dont la mission est de vérifier l'environnement du contrôle interne et la qualité des états financiers :

- l'audit interne à travers ces missions ;
- les Commissaires aux comptes dans le cadre de la certification des comptes.

La communication externe de l'information financière à travers le Document d'enregistrement universel, les communiqués de presse de nature financière et les réunions d'analystes et d'investisseurs, font également l'objet de contrôles appropriés.

